

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนและฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก
3. บริบทของสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

นักบริหารทุกคนย่อมต้องการที่จะบริหารงานองค์กรของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้นขวัญและกำลังใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนและฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จะมีผลต่อความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารยุคใหม่ที่ดี ควรจะสร้างสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สามารถทำให้นุ้คนลากรในองค์กรของงานบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เพื่อหวังผลถึงการงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 1. ความหมายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้มีนักจิตวิทยาหลายท่าน ได้ให้ความหมายขวัญและกำลังใจไว้หลายรายท่าน ดังนี้

เสนาะ ดิยาวัว (2539 : 45) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า เป็นสภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของตนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจขวัญและกำลังใจจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคนแต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับสภาพทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรง กล่าวอีกนัยหนึ่งขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นใน

จิตใจของคนซึ่งแสดงออกทางอารมณ์อันจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญและกำลังใจจะมีต่อความกระตือรือร้นความคิดริเริ่มความสำเร็จของงานค่าใช้จ่ายและระเบียบวินัยขององค์กร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 5) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า เป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ ขวัญและกำลังใจที่ดีคือความตั้งใจเต็มใจของคนที่จะอุทิศเวลาแรงกายและแรงความคิดของตนเอง เพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 142) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้นความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นขวัญและกำลังใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมคนที่มีขวัญและกำลังใจดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงานเต็มใจทำตามกฎ ข้อบังคับ ของหน่วยงานพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นผลดีกับองค์กรขวัญและกำลังใจไม่ดีพบได้จากความท้อแท้เบื่อหน่ายขาดความเต็มใจที่จะทำงานขาดงาน ไม่รับผิดชอบงาน

ระวีงนตร โปธิ์แก้ว (2542 : 132) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า เป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงานขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำผลการทำงานนั้นก็ล้มเหลวหรือไม่ประสบผลสำเร็จ

พุลสุข สังข์รุ่ง (2546 : 220) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความหวาดระแวงขาดความเชื่อมั่น

พนัส หันนาคินทร์ (2543 : 149) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า เป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจนจากขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มที่ยอมเป็นไปได้ ในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือคนแต่ละคนจะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวมและในขณะที่เดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาวะทางจิตใจหรือความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่แสดงออกทางการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอุทิศกายและจิตในทุ่มเทกับงานที่ทำ การเสียสละเพื่อส่วนรวมเป็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และเกิดความพยายามในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

กำลังขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และจะพยายามที่จะขำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก (พุดสุข สังข์รุ่ง, 2546 : 159 – 160) ขวัญและกำลังใจจะแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ ขวัญและกำลังใจของ 2 ประเภทนี้ จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูง ที่นั่นขวัญและกำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูง แต่ถ้าที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ ขวัญและกำลังใจของแต่ละคนในส่วนรวมจะต่ำลงด้วย

ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์กรรวมถึงการจูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมทฤษฎีการจูงใจและบำรุงรักษาของเฮอริซเบอร์ก (พุดสุข สังข์รุ่ง, 2546 : 145) เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์กรจะช่วยให้ก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการทำงานมากมาย ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การสร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในการด้านการควบคุมความประพฤติของเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถจะฝ่าฝืนอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างเจ้าหน้าที่ในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนทำงานอยู่

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ขวัญและกำลังใจมีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรสำหรับผู้บริหาร เช่น การบริหารงานบุคคลต้องเสริมสร้างและบำรุงขวัญของเจ้าหน้าที่ เพราะขวัญและกำลังใจมีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับการทำงาน ผู้ที่มีความสามารถดีแต่ขาดขวัญและกำลังใจก็ไม่สามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดผลกระทบต่องค์กร ต่อการทำงาน การเพิ่มผลผลิต การมีส่วนร่วม ตลอดจนวินัยและความสำเร็จขององค์กร

### 3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

ในการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในองค์กร นั้นพบว่าขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะ (ปรีชาพร วงศ์บุตร. 2541 : 141) ดังต่อไปนี้

1. ความร่วมมือในกลุ่มการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำตามลำพังคนเดียวได้ ยิ่งในวงการธุรกิจที่เป็นการผลิตหรือบริการก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่ม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึก ร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน ทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ขึ้น ฝ่ายบริหาร หากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่มรวมทั้งองค์ประกอบสภาพแวดล้อม ค่าตอบแทน เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีในการทำงานกลุ่มประกอบด้วย ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่าย ถ้ากลุ่มมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายของกลุ่มอาจหมายถึง ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้และสวัสดิการของกลุ่ม ฝ่ายจัดการสามารถสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้คำว่า ขวัญ (Slogan) เพื่อช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ เนื่องจากขวัญและกำลังใจสามารถกลายเป็นเป้าหมายได้ การสร้างคำขวัญและกำลังใจร่วมกันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้วเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จากการศึกษาพบว่าการที่ปล่อยให้เจ้าหน้าที่ทำงานไปเรื่อย ๆ จะทำให้ไปสู่จุดหมายล่าช้ากว่าการกำหนดวิธีทำงาน และกำหนดว่าต้องทำอะไรในเวลาใด
4. งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ทำรู้ว่าเป็นงานอะไร มีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำ ทำเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน จะให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยรับช่วงจากเจ้าหน้าที่คนอื่นก็ทำงานไปอย่างมีความหมายเช่นกัน ทั้งที่เจ้าหน้าที่ต้องได้รับคำแนะนำและคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

### 4. องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

ขวัญและกำลังใจในการทำงานเปรียบได้กับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ เพราะขวัญและกำลังใจอาจเป็นไปได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพร่างกายที่อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง (พูลสุข สังข์รุ่ง. 2546 : 160 - 161) ซึ่งเป็นเครื่องชี้สุขภาพโดยทั่วไปของร่างกาย ดังนั้น เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลัง เข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ถิ่นใดก็เช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์กรดำเนินไปอย่างมี

ประสิทธิภาพก็จะต้องหมั่นตรวจขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรอยู่เสมอ หากพบว่าบุคลากรมีระดับ ขวัญและกำลังใจต่ำลง การทำงานด้อยประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้สูงขึ้น

### 5. องค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในการทำงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน (ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการวางตัวที่เหมาะสม และมีความเข้าใจถูกต้องและมีสัมพันธอันดีกับลูกน้อง) เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรมีผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และความสำเร็จขององค์กรอยู่มาก

2. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ของ เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

3. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนเองพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีขวัญและกำลังใจที่ดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพทางกายและใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพและสุขภาพจิตนี้ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลได้

ด้วยเหตุนี้ องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541 : 142 - 143) ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีบริหารงานของหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

พนักงานที่มีขวัญดี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีประสพการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและเป็นผู้ทำงานดี

#### 6. การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียขวัญหรือขวัญเสื่อมในองค์กรขึ้น มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2546 : 161 - 163) ได้แก่สิ่งดังต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานานย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจาก ขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับการผลิตตกลงไป หน้าที่ฝ่ายบริหารจะได้ทำการตรวจสอบดูว่าการลดลงของผลผลิตนี้เนื่องมาจากขวัญของพนักงานตกต่ำใช่หรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อยชาแสดงถึงขวัญไม่ดี และขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการทำงาน
2. การขาดงานหรือลางานต่างๆ ของคนในองค์กรย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่างๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่าการลาหรือพฤติกรรมในหยุดงานอาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญของพนักงาน ได้ดีกว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้างและความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือนจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างกระฉับกระเฉง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจางานหรือขอ โยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่างๆ ไว้ให้ หรือจัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานก็จัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกและ โยกย้ายมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญดังกล่าว ไม่บกพร่อง สิ่งที่น่าจะนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมและจะหาทางแก้ไขบำรุงขวัญได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ การกล่าวโทษ การทำงานของคนในองค์กรก็ดี หากเกิดขึ้นบ่อยๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้วการร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยากหากการปฏิบัติงาน ได้เป็นไปตามปกติ พนักงานทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่ โดยเสมอหน้า ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญของผู้ทำงาน

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงาน โดยทั่วไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่สอบถาม แม้ว่าวิธีนี้จะเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีจะทราบสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลือง และเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ ความสามารถ ในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าได้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

#### 7. วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เมื่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำย่อมมีผลกระทบถึงปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออก การมาทำงานสาย ดังนั้น วิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร (ปรีชากร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541 : 145 - 148) โดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไร ให้นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุ และก็ยังได้ในแง่จิตใจด้วย

2. การจัดแหล่งสันทนาการ ให้พนักงานได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่นสโมสรร กีฬา คนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาส

3. การพบผู้เชี่ยวชาญ ให้มาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดอภิปรายพบปะสังสรรค์จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่างๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม

4. จัดผู้แนะนำให้คำปรึกษาทางด้านการงาน เป็นลักษณะนำการแนะนำมาใช้เพื่อให้คำปรึกษาในด้านต่างๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปัญหาทางจิตวิทยา การบริหารงานบุคคล เป็นการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงานงาน โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ได้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย

ขวัญและกำลังใจนับเป็นสภาวะจิตใจของสมาชิกในองค์กร ที่แต่ละคนแสดงออกมากด้วยความสนใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจถึงเป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยที่บุคคลจะอุทิศกายใจในการทำงานให้แก่องค์กร (พูลสุข สังข์รุ่ง. 2546 : 163 - 166) หากองค์กรใดสมาชิกมีขวัญและกำลังใจดี การทำงานก็มีประสิทธิภาพ และสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งเดียวกัน มีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน มีความรู้สึกได้รับการยอมรับซึ่งกันและกัน ในองค์กร ตามหลักมนุษยสัมพันธ์และความต้องการทางสังคม ตามทฤษฎีความต้องการของ Abraham Maslow. (ค.ศ. 2012 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2543 : 113) ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรใดมีสมาชิกมีขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำ การทำงานย่อมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ การเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานจึงมีความสำคัญมาก และมีวิธีการดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติที่ดีเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ต้องได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นในองค์กรและสมาชิกในองค์กร

2. วางมาตรฐานเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของงาน เช่น การประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน โยกย้ายตำแหน่ง ฯลฯ การสร้างมาตรฐาน ที่ดีและเชื่อถือได้ จะทำให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณา

3. เงินเดือนค่าจ้าง พนักงานทำงานก็เพื่อประสงค์ได้ค่าตอบแทนในการยังชีพนั้น หมายถึง เงินมีความสัมพันธ์กับคนโดยตรง การที่มีการนัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงงานเพิ่มขึ้นก็เพราะความต้องการที่จะมีรายได้ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ แต่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมก็ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานจะดีเสมอไปไม่ เพราะยังมีเหตุที่ทำให้พนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำก็คือ การบริหารงานบุคคลที่ไม่ดีจึงควรได้รับความสนใจด้วยอีกเหตุหนึ่ง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นเพราะความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและความคิดริเริ่ม ในการทำงาน ย่อมทำให้ผลงานที่ออกมาดีและมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้นในองค์กร พนักงานอาจเข้าอยู่ในกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดในองค์กร เพราะเขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับจากกลุ่ม การได้รับการยกย่องและความสนใจจากกลุ่มก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานเช่นกัน



6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ต้องตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือ ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาดังกล่าวทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

7. การมีสวัสดิการที่ดีหรือผลประโยชน์ที่เกื้อกูลต่างๆ ที่มีให้แก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างปกติ เช่น การจัดที่พักอาศัย ช่วยค่าเล่าเรียนบุตร สหกรณ์ออมทรัพย์ วันหยุดพิเศษ ฯลฯ สวัสดิการจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย การช่วยเหลือที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า องค์กรคือคน ใกล้ชิดและเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก่เขา ขจัดปัดเป่าความเดือดร้อนของตนในองค์กรได้ จะทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดขวัญและกำลังใจมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะเขาได้รับการบำบัดจากองค์กรที่เขาอาศัยอยู่หรือสังกัดอยู่อย่างเหมาะสม

8. สภาพแวดล้อมในการทำงานดี เช่น การมีแสงสว่างเพียงพอ ห้องทำงานสะอาด ห้องน้ำพอเพียง เครื่องมืออุปกรณ์หรือเครื่องใช้สำนักงานเพียงพอ เพราะพนักงานทุกคนย่อมต้องการความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน งานที่มีอุปกรณ์ในการทำงานพร้อมผลงานก็ย่อมออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และขวัญกำลังใจของพนักงานก็ดีขึ้น

ดังนั้น ฝ่ายบริหารอาจสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้หลายวิธี การสร้างขวัญและกำลังใจไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่าย การตัดสินใจของฝ่ายบริหารจะต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เพราะการสร้างขวัญและกำลังใจเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการทุกวิถีทาง แผนกบริหารงานบุคคลนับว่ามีบทบาทสำคัญมาก ในการก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างความรู้สึกที่พนักงานเป็นผู้ร่วมงานหรือส่วนหนึ่งขององค์กร

## 8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ในเรื่องทฤษฎีความต้องการนั้น ได้มีนักจิตวิทยาหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้ คือ

### 8.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

นอกเหนือจากปัจจัย 4 ที่มนุษย์ต้องการในการดำรงชีวิตแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการอื่นๆ อีก ความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวนี้ (Maslow, (1954 : 67 ; อ้างถึงใน สมคิด ธรรมานิมิตกุล, 2549 : 9 - 10) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีความต้องการซึ่งจำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางสรีระวิทยา (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการที่จำเป็นทางร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย อากาศ การนอนหลับ และความต้องการทางเพศ เป็นต้น องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้ โดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกสบายต่างๆ ในสถานที่ทำงาน เช่น ห้องรับประทานอาหาร แสงสว่าง และอุณหภูมิที่เหมาะสม การถ่ายเทอากาศอย่างเพียงพอ และเงินเดือนที่พอเพียงในการนำไปใช้เพื่อดำรงชีวิตอยู่ได้เป็นต้น

## 2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) จำแนกได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความต้องการอยู่รอด (Survival Needs) ความต้องการนี้มีความสำคัญมาก จึงทำให้มีการตรากฎหมายขึ้นในสังคม ทั้งนี้เพื่อปกป้องและคุ้มครองชีวิตของบุคคล

2.2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs) เป็นความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและทางด้านจิตใจ ความมั่นคงปลอดภัยทางด้านร่างกายนี้สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร โดยการจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานที่ให้ความปลอดภัย และมีกฎระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อเป็นการคุ้มครองบุคคลขณะปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังอาจจัดให้มีการประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุและประกันสุขภาพ เพื่อสนองตอบความต้องการความปลอดภัย สำหรับความมั่นคงปลอดภัยทางด้านจิตใจนั้นเป็นความต้องการทำงานที่มีความมั่นคงและสามารถทราบอนาคตในการทำงานได้ งานราชการจะตอบสนองความต้องการนี้กล่าวคือ มีการจ้างงานอย่างแน่นอนและต่อเนื่อง ถึงแม้ว่ารายได้อาจไม่มากนักก็ตาม ในองค์กรธุรกิจก็อาจมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โดยมีการจ้างงานอย่างแน่นอนและต่อเนื่องได้เช่นเดียวกัน แต่มักเป็นงานที่ใช้ทักษะน้อยและค่าจ้างต่ำเท่านั้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Need or Belongingness Needs) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเป็นความต้องการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และต้องการได้รับความรักใคร่จากบุคคลอื่น ความต้องการเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นความต้องการในการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในกลุ่มทำงาน และการมีสัมพันธภาพทางบวกกับหัวหน้างาน ในการทำงานที่น่าเบื่อหน่ายหรืองานที่ต้องทำซ้ำๆ เป็นประจำ ความสัมพันธ์กันทางสังคมจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

4. ความต้องการการเคารพยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ตัวเองมีเกียรติและศักดิ์ศรี มีภาพพจน์ของตนเองในทางบวก (Positive Self Image) ต้องการมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักยอมรับ ความต้องการขั้นนี้บางครั้งเรียกว่า เป็นความต้องการยกย่องตนเอง (Ego Needs) ความต้องการเหล่านี้เมื่อปรากฏในองค์กรจำเป็นต้องเป็นที่รู้จักของบุคคลอื่นในองค์กรต้องการมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ต้องการสถานภาพสูงขึ้น และเป็นที่ไว้วางใจขององค์กร การไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นนี้ มักจะนำไปสู่ความรู้สึกมีปมด้อยและทำให้กำลังขวัญต่ำ

5. ความต้องการแท้จริงของตน (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งบุคคลมุ่งมั่นที่จะเป็นสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็นได้ตามเป้าหมาย และศักยภาพของตนเองงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถก้าวไปถึงความต้องการแท้จริงของตนนั้นไม่ค่อยพบเห็นมากนักงานบริหารระดับสูงและงานวิชาชีพบางประเภทจะเป็นกิจกรรมทางอาชีพอาจมีส่วนทำให้ ความต้องการ

แท้จริงของตนเป็นจริงขึ้นได้ องค์กรสามารถสนองความต้องการแท้จริงของตน แก่สมาชิกได้โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้โอกาสเจริญเติบโต (Growth) แก่สมาชิกและฝึกอบรมสมาชิกเพื่อมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายและส่งเสริมให้ก้าวหน้าต่อไป ความต้องการที่แท้จริงของตนเองประกอบด้วยสิ่งที่บุคคลปรารถนา 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้ความสามารถ (Competence) เป็นความปรารถนาที่จะรอบรู้ในงานและมีความเติบโตในอาชีพ บุคคลจะเริ่มต้นด้วยการใช้ความสามารถและทักษะของตน กับสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย ดังนั้น องค์กรที่จัดให้มีงานซึ่งท้าทายความสามารถและเป็นงานที่มีความหมายจะทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองสิ่งที่ปรารถนา บุคคลที่มีความรู้สึกว่าตนขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน จะไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน

5.2 ความสำเร็จ (Achievement) องค์กรสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อพัฒนาความต้องการความสำเร็จให้สูงขึ้นได้ โดยการแจ้งผลงานให้ทราบ ให้โอกาสเสี่ยงในระดับปานกลาง ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และให้โอกาสในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น

ความต้องการทั้ง 5 ลำดับขั้นของมาสโลว์นี้ จะเริ่มต้นจากขั้นที่ 1 ตามลำดับ จนถึงขั้นที่ 5 โดยความต้องการในขั้นหนึ่งๆ จะต้องได้รับการตอบสนองจนพึงพอใจเสียก่อนความต้องการขั้นต่างๆ ไปจึงจะเกิดขึ้นตามลำดับ จนถึงขั้นที่ 5 ในที่สุด ผู้เชี่ยวชาญการจัดการส่วนหนึ่งเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความต้องการเป็นลำดับขั้นซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน

จากทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดเป็นความต้องการที่ลำดับขั้นและลำดับความสำคัญ ผู้บริหารจึงควรจูงใจสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานด้วยการหาวิธีการ กระบวนการตลอดจนสร้างเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน มาตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 8.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor. (1960)

McGregor. (1960 : 858 - 857 ; อ้างถึงใน วราภรณ์ สมประสงค์. 2545 : 32 ) เป็นทฤษฎีที่เปรียบเทียบให้เห็นถึงสองลักษณะของธรรมชาติของมนุษย์ที่แตกต่างกันในทิศทางที่ตรงกันข้ามทฤษฎีแรกคือ ทฤษฎี X เป็นการมองคนในลักษณะสุดขอบในด้านลบ การที่จะทำให้คนกลุ่มนี้ทำงานให้สำเร็จ ได้ตามที่กำหนดจะต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิดหรือการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษเพื่อบังคับ หรือให้รางวัลเมื่อทำดี การปกครองคนในลักษณะนี้จึงต้องทำแบบเผด็จการ ใช้อำนาจ ความกลัว เป็นเครื่องมือในการควบคุมและผลักดันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนทฤษฎี Y เป็นการมองสุดขอบในด้านบวก กระบวนการที่จะทำให้คนเหล่านี้ปฏิบัติงานใน

องค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ จึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ให้พนักงานควบคุมตนเองและใช้ความคิดริเริ่มต่างๆ จากการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานทำงานจากแรงผลักดัน หรือจากความต้องการของตนเอง ซึ่งหมายถึงการจูงใจให้คนทำงานด้วยใจนั่นเอง

แมคเกรเกอร์ มองธรรมชาติของมนุษย์และได้คิดทฤษฎี X และ Y โดยมองคนในลักษณะสุดขอบ คือ ทั้งบวกและลบ ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 การมองธรรมชาติของมนุษย์

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2541 : 101-102)

จากการมองคนแบบสุดขอบทั้งในด้านดีและด้านเลว ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบถึงวิธีการที่ผู้บริหารควรต้องทำความเข้าใจและใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ยึดอยู่บนข้อสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับคน 2 กลุ่ม และผู้บริหารมีความโน้มเอียงที่จะกำหนดพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ข้อสมมติฐานของกลุ่มแรกมีลักษณะลบ ซึ่งกำหนดให้เป็นทฤษฎี X และข้อสมมติฐานของกลุ่มที่มีลักษณะบวกซึ่งกำหนดไว้เป็นทฤษฎี Y ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางประกอบทฤษฎี X และ Y ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการมองธรรมชาติของมนุษย์ ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์ไม่มีความจริงใจ	1. มนุษย์มีความจริงใจ
2. มีความเกียจคร้าน ชอบทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	2. ทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
3. หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ	3. มีความรับผิดชอบ
4. ไม่สนใจว่าองค์กรต้องการอะไร	4. มีความปรารถนาที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
5. ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้	5. รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตน
6. ไม่สนใจว่าองค์กรต้องการอะไร	6. ต้องการให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
7. ต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิด	7. ไม่ชอบการตัดสินใจภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
8. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	8. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
9. ไม่ฉลาดนัก	9. ไม่ใช่คนโง่

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2541 : 103)

กล่าวโดยสรุปจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว การที่ผู้บริหารขององค์กรจะใช้ทฤษฎีใดในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้นั้นขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่าอยู่ในทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y ซึ่งผู้บริหารควรจะได้พิจารณาทบทวนความคิดและทัศนคติของตนเองต่อผู้ได้บังคับบัญชา และหาทางพิสูจน์ทัศนคติของตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นสิ่งที่สมมติฐานไว้หรือไม่ และควรใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ละคนมีพฤติกรรมทำงานที่แตกต่างกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก

### ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ Herzberg's Two Factors Theory. (1968:) Herzberg. (1968 : 126. อ้างถึงใน สืบวงศ์ คุ่มพงษ์. 2541 : 21 - 23) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล คือ

1. องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะนอกงาน หากองค์ประกอบนี้ได้รับการตอบสนองก็จะมีผลไปลด ความไม่พึงพอใจให้น้อยลงเท่านั้น โดยจะไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแต่อย่างใด แต่ถ้าองค์ประกอบนั้น ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะมีผลไปเพิ่มความไม่พึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ประกอบด้วย นโยบายการบริหารของบริษัท การกำกับดูแล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานสภาพการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับคู่ได้บังคับบัญชา สถานภาพ และความมั่นคงปลอดภัย

2. องค์ประกอบความพอใจ (Satisfier Factor) เป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นลักษณะในงาน หากองค์ประกอบนี้ได้รับการตอบสนอง ความพึงพอใจในการทำงานก็จะสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นแต่หาก ไม่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจในการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น องค์ประกอบความพอใจประกอบด้วย ความสำเร็จการยอมรับในความสำเร็จ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้า

นอกจากนั้นยังได้นำเสนออีกว่า การที่บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง เงินเดือนที่ค้ำจุนส่งเสริมให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่เกิดความ ไม่ชอบงานนั้นและปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆเป็นที่พอใจของบุคคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter-personal Relation-superior, Sub-ordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและ ศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration ) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปรกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ด้วย
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่
8. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร
9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

**ปัจจัยจูงใจ** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1. **ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จลง จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

2. **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้ซอร์รับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อ ได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง เป็นงานที่น่าสนใจที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีมีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Motivator) จะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้นจึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าเป็นลบก็จะไม่ทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยจูงใจนี้มีหน้าที่จูงใจให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้ศึกษาจึงได้นำทฤษฎีของ Herzberg. (1959) ด้านจูงใจและปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องนอกงานและกับงาน โดยตรงเพื่อจะจูงใจให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีตลอดเวลาและจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ด้วย โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ
4. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
5. ด้านความรับผิดชอบ
6. ด้านความก้าวหน้า
7. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ



## บริบทของสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์

### 1. ประวัติกรรมที่ดิน

การบริหารจัดการที่ดินในประเทศไทยได้มีมาแต่โบราณกาล เริ่มตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี ในรัชสมัยของพ่อขุนรามคำแหงทรงดำเนินรัฐประศาสน์นโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจเกี่ยวกับการทำประโยชน์ที่ดินเพื่อให้ได้พืชผลมาเป็นปัจจัยในการบริโภคและอุปโภคพอควรแก่ระดับการครองชีพในสมัยนั้น ซึ่งสาระสำคัญในรัฐประศาสน์นโยบาย คือ ส่งเสริมให้ประชาชนทำประโยชน์ที่ดินตามควรแก่สภาพ และให้กรรมสิทธิ์แก่ผู้ทำประโยชน์ที่ดินนั้นเมื่อมีข้อพิพาทเกี่ยวกับกรรมสิทธิ์ในที่ดินเกิดขึ้น และเมื่อราษฎรเข้าบุกเบิกหักร้างถางพงในที่ดินจนเพาะปลูกได้ผลได้ประโยชน์แล้ว ก็โปรดให้ที่ดินที่ผลิตผลการเกษตรนั้น ๆ เป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ออกแรงออกทุนไป ดังปรากฏในหลักศิลาจารึกของพ่อขุนรามคำแหง หลักที่ 1 ว่า “สร้างป่าหมาก ป่าพลู ทั่วเมืองทุกแห่ง ป่าพร้าวก็หลายในเมืองนี้ ป่าตาง (ขนุน) ก็หลายในเมืองนี้ หมากม่วงก็หลายในเมืองนี้ หมากขามก็หลายในเมืองนี้ ควรสร้างไว้ได้แก่นัน” (100 ปี กรมที่ดิน. 2549 : 6)

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น การบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับที่ดินยังคงยึดหลักการตามกฎหมายลักษณะเบ็ดเสร็จเช่นเดิม กระทั่งในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้มีพระบรมราชโองการวางระเบียบการเรื่อง โฉนดที่ดิน ไว้อย่างแน่ชัด มีการจัดทำทะเบียนและหลักฐานเกี่ยวกับกรรมสิทธิ์ในที่ดิน โดยการทำแผนที่ ระบาย รายละเอียดที่ชัดเจนลงในโฉนด เพื่อระงับข้อพิพาทเรื่องกรรมสิทธิ์ในที่ดินของประชาชน อันมีสาเหตุมาจากการที่ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องกรรมสิทธิ์ที่ดินขึ้นสู่ศาลมากขึ้น เหตุเพราะการจัดระเบียบที่ดินที่เน้นหนักไปในทางสำรวจตรวจเก็บภาษีอากรเกี่ยวกับที่ดิน โดยเจ้าหน้าที่ผู้เก็บภาษีอากรออกหนังสือสำคัญให้เจ้าของที่ดินยึดถือไว้ นั่นไม่อาจระงับข้อพิพาทได้แย้งในปัญหาเรื่องกรรมสิทธิ์ได้ เพราะหนังสือสำคัญของเจ้าพนักงานภาษีอากรมีข้อความไม่กระจ่างชัดแจ้งอย่างเพียงพอว่าผู้ใดมีสิทธิอยู่ในที่ดินเพียงใด อย่างไร ส่วนมากมักจะระบุแต่เพียงว่า ได้ทำอาสิน ปลูกไม้ผลพืชพันธุ์อะไรอันควรเรียกเก็บอากรได้บ้าง จึงไม่เป็นหลักฐานพอที่จะใช้สืบยืนยันสิทธิกันระหว่างคู่พิพาทได้ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงประสบถึงความเดือดร้อนของราษฎรในกรณีพิพาทเรื่องที่ดินดังกล่าว จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้กระทรวงเกษตราธิการจัดดำเนินงานเรื่องสิทธิในที่ดินให้รัดกุมขึ้น แต่การที่จะสร้างหลักฐานเกี่ยวกับสิทธิในที่ดินให้เห็นได้ชัดแจ้งลงไว้ในโฉนดจะต้องมีการทำแผนที่ระบายรายละเอียด ซึ่งในเวลานั้นยังจะจัดให้ลุล่วงไปโดยเร็วมิได้เพราะช่างแผนที่มีอยู่จำนวนไม่มาก การทำหลักฐานเกี่ยวกับสิทธิในที่ดินจึงยังชะงักอยู่

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2497 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 หน้าที่ราชการของหอทะเบียนที่ดินจึงกว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม

คือ เพิ่มหน้าที่การจัดการที่ดินให้แก่ประชาชน ดูแลรักษาที่ดินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน ควบคุมที่ดินของนิติบุคคลต่าง ๆ ตลอดจนที่ดินของบุคคลที่มีสัญชาติต่างด้าว ควบคุมการค้าที่ดิน และอื่น ๆ อีกมาก จึงได้เปลี่ยนชื่อ “หอทะเบียนที่ดิน” มาเป็น “สำนักงานที่ดินจังหวัด” ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2497 เป็นต้นมา

ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2476 โอนกรมที่ดินมาสังกัดอยู่ในกระทรวงเศรษฐการและเปลี่ยนชื่อ กรม เป็น “กรมที่ดินและโลหกิจ” และโอนไปสังกัดกระทรวงเกษตรธิการอีกครั้งเมื่อ พ.ศ. 2478 หลังจากนั้นก็มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ออกมาบังคับใช้อีก แยกกรมที่ดินและโลหกิจออกจากกัน ให้มีสภาพเป็น 2 กรม โดยแยกกรมโลหกิจไปสังกัดกระทรวงการเศรษฐกิจ และแยกกรมที่ดินมาสังกัดกระทรวงมหาดไทย จนกระทั่งถึงปัจจุบัน

## 2. ภารกิจหลักของกรมที่ดิน

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2553 ได้กำหนดให้กรมที่ดินมีภารกิจหลักเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิในที่ดินของบุคคลและจัดการที่ดินของรัฐ โดยการรังวัด ทำแผนที่ การออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน การให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดิน เพื่อให้บุคคลมีความมั่นคง ในการถือครองที่ดิน และได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดินของรัฐเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 ดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน กฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.2 ดำเนินการด้านกฎหมายตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน กฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรม และอุตสาหกรรมและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.3 จัดทำและประสานแผนงานของกรมที่ดินให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงรวมทั้งกำกับเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับ งานสถิติ ประมวลผล และวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรม

2.4 พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานที่ดินให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

2.5 ดำเนินการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดิน

2.6 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### 3. วิสัยทัศน์กรมที่ดิน

“เป็นศูนย์ข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติ สู่การบริการที่เป็นเลิศ”

### 4. พันธกิจกรมที่ดิน

4.1 บริหารจัดการข้อมูลที่ดิน และแผนที่เพื่อสนับสนุนการนำไปใช้ประโยชน์ทุกภาคส่วน

4.2 ให้บริการเกี่ยวกับที่ดิน เพื่อคุ้มครองสิทธิในที่ดินของประชาชนด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม

4.3 บริหารจัดการที่ดินของรัฐให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

4.4 ส่งเสริมและดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี

### 5. วัฒนธรรมองค์กรกรมที่ดิน

“รู้หน้าที่ มีน้ำใจ ใส่ใจงานบริการ รักษาคุณระเบียบ”

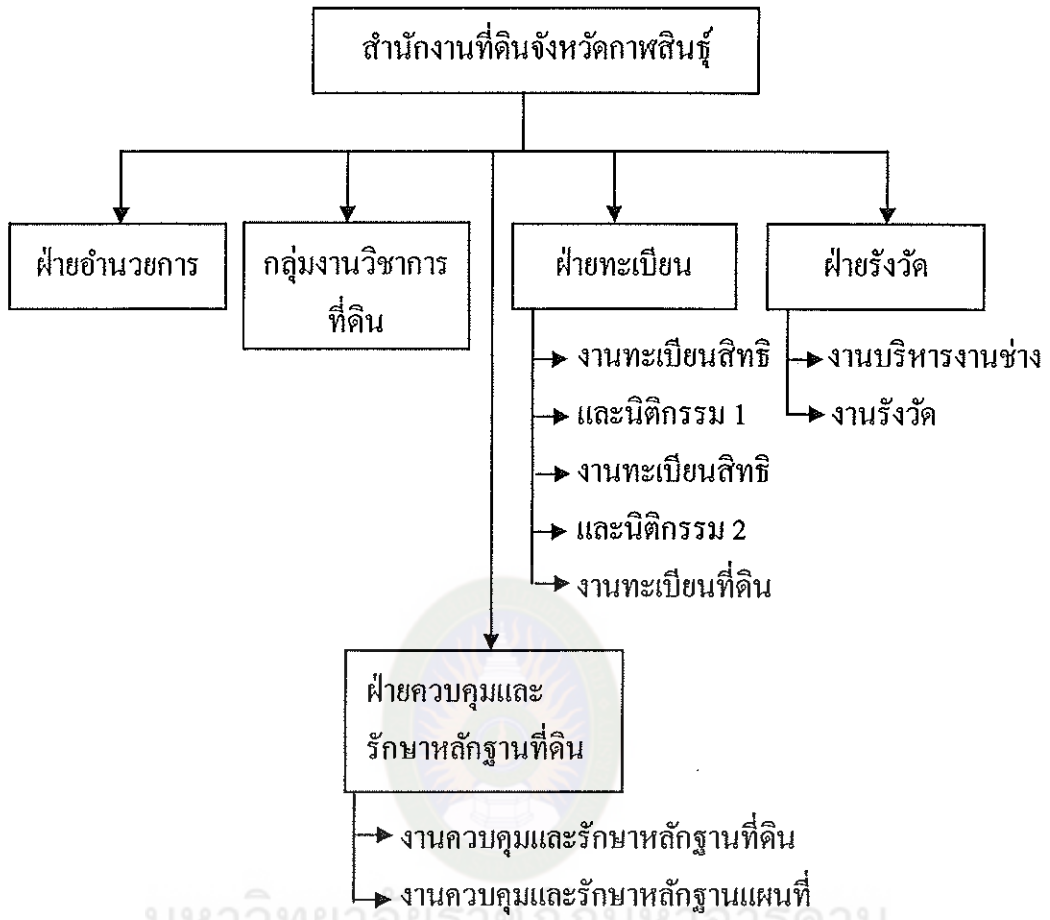
### 6. ค่านิยมกรมที่ดิน

“น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งผลสัมฤทธิ์ รักสามัคคี มีจิตบริการ ยึดมั่นจริยธรรม”

### 7. สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์

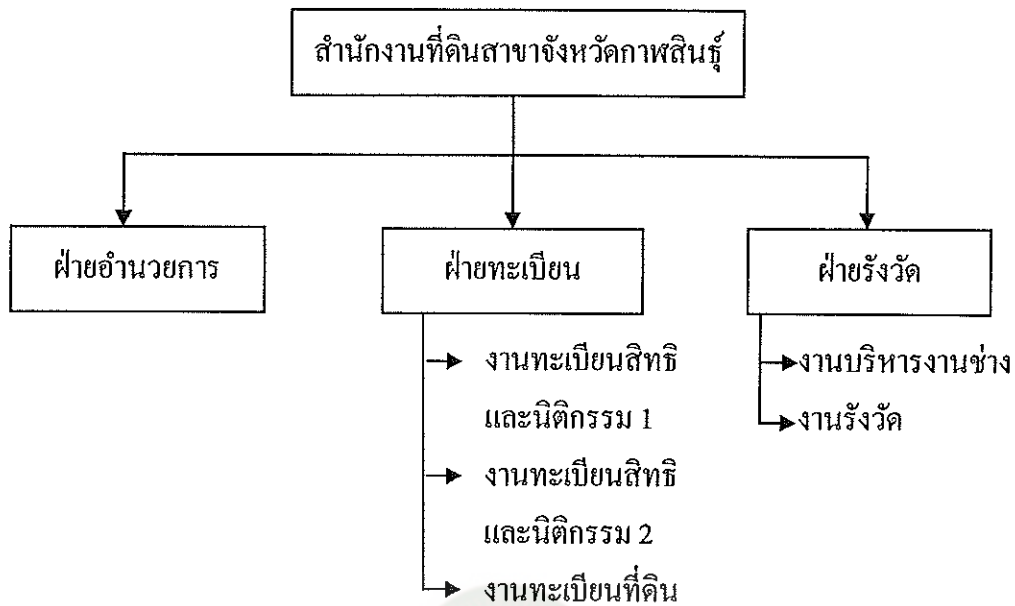
สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย โครงสร้างสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 สำนักงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดสาขา จำนวน 5 สำนักงาน สำนักที่ดินอำเภอ จำนวน 10 สำนักงาน

### โครงสร้างสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์

### โครงสร้างสำนักงานที่ดินสาขาจังหวัดกาฬสินธุ์



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์

#### 8. กิจกรรมหลักของสำนักงานที่ดิน

กิจกรรมหลักของสำนักงานที่ดินมี 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมการให้บริการด้านทะเบียนที่ดินในสำนักงานที่ดิน และกิจกรรมการให้บริการด้านรังวัดที่ดินในสำนักงานที่ดิน

##### 1. กิจกรรมการให้บริการด้านทะเบียนที่ดินในสำนักงานที่ดิน

องค์ประกอบ

- 1.1 กิจกรรมให้บริการด้านการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ได้แก่ ขาย ขายฝาก แลกเปลี่ยน ให้ มรดก จำนอง เช่า ประเภทไม่มีทุนทรัพย์ อื่นๆ
- 1.2 กิจกรรมให้บริการด้านข้อมูลที่ดิน
- 1.3 กิจกรรมให้บริการด้านอื่นๆ (เบ็ดเตล็ด) ได้แก่ คำขอคัดรับรองเอกสาร รับรองราคาประเมินขอแก้ไข ขออายุัด ขอคัดค้านในเรื่องต่างๆ
- 1.4 กิจกรรมให้บริการด้านการออกเอกสารสิทธิ ได้แก่ ออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน (ออก โฉนดเฉพาะรายและแบบท้องถิ่น) โฉนดที่ดิน นส.3 ก หนังสือกรรมสิทธิ์ห้องชุด ออกใบแทน
- 1.5 กิจกรรมพิจารณาขอซื้อหรือ อนุมัติ อนุญาตเกี่ยวกับที่ดิน ได้แก่ การได้มาซึ่งที่ดินของคนต่างด้าว จดทะเบียนอาคารชุด จดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด จัดสรรที่ดิน จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ การขออนุญาตตามมาตรา 9

1.6 กิจกรรมจัดเก็บหลักฐานทางทะเบียนที่ดิน ได้แก่ ควบคุมและจัดเก็บหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน จัดทำสารบรรณควบคุมสารระบบและหลักฐานที่ดิน จัดเก็บและรักษาเอกสารหลักฐานที่ดิน

1.7 กิจกรรมจัดเก็บเงินรายได้ประเภทต่างๆ เช่น ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ค่าธรรมเนียมการออกโฉนดที่ดิน ค่าธรรมเนียมการออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ ค่าธรรมเนียมรังวัดที่ดิน ฯลฯ ทั้งนี้ กรมที่ดิน ได้รับมอบหมายให้จัดเก็บภาษีธุรกิจเฉพาะจากการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมส่งให้กรมสรรพากรและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งนับได้ว่ามีมูลค่าถึง 100% ของการจัดเก็บรายได้ทั้งหมด

2. กิจกรรมให้บริการด้านรังวัดที่ดินในสำนักงานที่ดิน  
องค์ประกอบ

2.1 กิจกรรมให้บริการด้านการรังวัดแบ่งแยก

2.2 กิจกรรมให้บริการด้านการรังวัดรวมเปลี่ยน

2.3 กิจกรรมให้บริการด้านการรังวัดสอบเขต ตรวจสอบเนื้อที่

2.4 กิจกรรมให้บริการด้านการรังวัดออกเอกสารสิทธิ

2.5 กิจกรรมจัดเก็บหลักฐานด้านการรังวัดและทำแผนที่

### 9. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์

สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบไปด้วย สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ 1 สำนักงาน สำนักงานที่ดินสาขา 5 สำนักงาน สำนักงานที่ดินอำเภอ 10 สำนักงานมีข้าราชการทั้งหมด 120 คน ลูกจ้างประจำ 12 คน พนักงานราชการ 2 คน พนักงานจ้างเหมาบริการ 15 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนและฝ่ายรังวัดสำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์

สาขา	ข้าราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	รวม (คน)
1.สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์	10	8	18
2.สาขากุฉินารายณ์	6	6	12
3.สาขากมลาไสย	6	4	10
4.สาขายางตลาด	7	5	12
5.สาขาสมเด็จ	5	5	10
6.สาขาหนองกุงศรี	4	2	6

ที่มา : แผนปฏิบัติการกรมที่ดินประจำปีงบประมาณ 2555 : 171

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาผลงานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพต่างๆ ดังนี้

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549 : 61 - 62) ได้ทำการศึกษา ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการ ตอนกองบัญชาการ กองบัญชาการ กองทัพอากาศ (อัตราเพื่อพลาง) ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคง ด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบ ในหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอนกองบัญชาการ กองทัพอากาศ (อัตราเพื่อพลาง) พบว่าข้าราชการและพนักงานราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ชันยศ รายได้ อายุราชการ ต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

คันสร แสงศรีจันทร์ (2550 : 73 - 74) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษา พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด นอกจากนี้ พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษามีระดับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้บุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ เห็นว่า ด้านการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากรรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการ ถือว่ายังเป็นปัญหาของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

นภคล คู่มิตรอง (2550 : 41 - 47) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ร่วมกิจรุ่งเรือง คาร์แคเรียร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ

จากมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้า และด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน เมื่อวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ร่วมกันเรื่อง คาร์แคเรียร์ จำกัด พบว่า พนักงาน ที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

พีระพงษ์ กมลเสถียร (2551 : 55 - 57) ได้ทำการศึกษา ขวัญและกำลังใจของพนักงานเทศบาลตำบลห้วยสมอทอด อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับเป็นจริง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือถือ และความมั่นคงในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่พบว่าอยู่ในระดับดี

บดินทร์ สามหมอ (2551 : 51) ได้ศึกษา ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 พบว่า ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 มีขวัญกำลังใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้าน โอกาสก้าวหน้า ด้านสถานภาพการดำรงชีวิต ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

ภาคภูมิ โสนรินทร์ (2552 : 59 - 60) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเทศบาลเมืองอุตุค พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีรายได้ระหว่าง 5,001 – 8,000 บาท และเป็นพนักงานจ้างและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพในการทำงานโอกาสความก้าวหน้า และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ การทดสอบสมมติฐานพบว่าเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอายุสถานภาพการสมรสและรายได้ครัวเรือนไม่มีผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานส่วนระดับการศึกษาและประเภทของพนักงานในภาพรวมไม่มีผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโอกาสความก้าวหน้า มีผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วรรณภา กลีบคง (2552 : 34) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อหาแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน โดยออกแบบสอบถามในการวิจัย ภาคใต้ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg. (1968) ผลการศึกษาพบว่า ครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมาก



เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมาก 7 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จ และด้านงานที่ทำท่าย ยกเว้นด้านเงินฐานะและความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนาที่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านเงิน ฐานะและความมั่นคง ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนาและด้านนโยบายการบริหาร

ทองสุข เป็งไชยโม (2554 : 83 - 86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานส่วนตำบลโดยรวมและจำแนกตามเพศอายุระดับการศึกษาและรายได้ต่อเดือนเห็นว่า ขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพนักงานส่วนตำบลมี ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 10 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ด้านโอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคตด้านสภาพ การทำงานและด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา

2. พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศอายุและระดับการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกันยกเว้น ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจที่ได้รับผิดชอบงาน ด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

นายธนพงศ์ มูลมาตย์ (2554 : 106 - 108) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์โดยรวมและจำแนกตามเพศระดับการศึกษาและการเข้ารับราชการส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันใจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันต่ำจนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานะทางอาชีพ ด้าน

นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในงาน และด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน ด้านสภาพการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอนาคต

2. บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน และในปัจจุบันด้านโดยรวม และรายด้าน 7 ด้าน ไม่แตกต่างกันแต่ปัจจุบันใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยด้าน ด้านสถานะทางอาชีพ และด้านความมั่นคงในงานบุคลากรเพศหญิงมีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ และด้านความก้าวหน้าและปัจจัยด้านโดยรวม และด้านเงินเดือนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความก้าวหน้าในอนาคต และด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. บุคลากรที่มีการเข้ารับราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน 4 ด้านและปัจจัยด้านโดยรวมและรายด้าน 8 ด้าน ไม่แตกต่างกันแต่ปัจจุบันใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และปัจจัยด้าน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานบุคลากรที่มีการถ่ายโอนมาจากส่วนราชการอื่นมีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่ย้ายมาจากจังหวัดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นริศรา บุญเรือง (2555 : 77 - 81) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการและพนักงานราชการ ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียม ภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร มีผลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ(หญิง) สถานภาพ (สมรส) ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี) ระดับชั้น (พนักงานราชการ) คือลูกจ้างประจำชั้น 2 และอายุราชการในการปฏิบัติงาน (น้อยกว่า 5 ปี) ส่วนอายุ (ระหว่าง 31 - 40)ปี และระดับชั้นยศ (ข้าราชการ) คือ ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ไม่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการ ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการ ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งเป็นปัจจัยใจ ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

และปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญในระดับมาก ส่วนด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถชี้ให้เห็นว่าควรขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสบายใจ มีความสุขในการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดถึงความก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารจึงควรยึดถือแนวทางในการสร้างแรงกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้สรุปการได้มาซึ่งตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษามา ดังตารางที่ 3



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 สรุปทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

นักวิชาการ	ตัวแปร		ด้านการเงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ด้านความรับผิดชอบ	ด้านความก้าวหน้า	ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
	ด้านความสำเร็จในการทำงาน บุคคล	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ					
1. จตุพร วงศ์ศิริเฟือก		✓	✓		✓	✓	✓
2. นกคณ คู่้มครอง			✓	✓		✓	✓
3. คันสร แสงศรีจันทร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. พีระพงษ์ กมลเสถียร			✓	✓		✓	
5. บดินทร์ สามหอม	✓			✓		✓	✓
6. ภาคภูมิ โสนรินทร์			✓	✓		✓	✓
7. วรธนาภา กลีบคง	✓		✓			✓	✓
8. ทองสุข เป็งไชโย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. ธนพงศ์ มุลมาตย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. นริศรา บุญเรือง		✓	✓	✓		✓	✓

จากตารางข้างต้น พบว่า การได้มาซึ่งตัวแปรโดยสรุปจากทฤษฎีเฮิร์ชเบอร์เกอร์ เพื่อศึกษา ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนและฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดิน จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการให้มีความหมายครอบคลุม 7 ด้าน ตามที่ผู้ศึกษาได้สรุปจากทฤษฎีเฮิร์ชเบอร์เกอร์ โดยเลือกตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการที่ได้ศึกษาจากตัวแปรที่ได้รับการศึกษาในระดับมาก ให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนและฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านทะเบียนและด้านรังวัดซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักของสำนักงานที่ดิน เป็นบุคคลากรสำคัญในการให้บริการประชาชน จำเป็นต้องอาศัยขวัญและกำลังใจ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในองค์กร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนและฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จึงประกอบด้วย

1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล
4. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
5. ด้านความรับผิดชอบ
6. ด้านความก้าวหน้า
7. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY