แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

สิบเอก ณัฐพล อนุสัตย์

วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

สิบเอก ณัฐพล อนุสัตย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ สิบเอก ณัฐพล อนุสัตย์ แล้ว
เห็นสมควรเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

_____ ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง)

_____ กรรมการ _____ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ) (รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

_____ กรรมการ _____ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ) (รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

_____ _____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาคร คัยนันทน์) (รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง	:	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว
ผู้วิจัย	:	สิบเอก ณัฐพล อนุสัตย์
ปริญญา	:	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร
ปีการศึกษา	:	2569

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว (2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ลุ่มน้ำเสียว จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และ (3) ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำนวน 246 คน โดยวิธีการสุ่มใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบเพศ ใช้สถิติ t-test และเปรียบเทียบระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ใช้สถิติ One-Way ANOVA

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว พบว่า ผู้ประสานงานที่มีเพศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจของผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว ควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและวัดผลได้ ควบคู่ระบบยกย่องรางวัลและการประเมินผลเชิงบวกเพื่อเสริมความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมการให้เกียรติ เปิดโอกาสแสดงผลงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดบทบาทงานให้ท้าทาย สอดคล้องสมรรถนะ พร้อมระบบความรับผิดชอบโปร่งใส พัฒนาเส้นทางอาชีพและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีระบบพี่เลี้ยงและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพิ่มสวัสดิการและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดเผยและการบริหารแบบมีส่วนร่วมภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและมั่นคง

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, การปฏิบัติงาน, กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Motivation Level of Coordinators in the Siao River Basin Production Savings Group
Author : Sergeant Major Natthaphon Anusat
Degree : Master of Public Administration (Public Administration)
Rajabhat Maha Sara Kham University
Advisor : Assistant Professor Dr. Sanya Kenaphum
Associate Professor Dr. Soawalak Kosolkittiamporn
Year : 2026

ABSTRACT

This research aimed to: (1) examine the level of work motivation among coordinators of the Siow River Basin Savings Group for Production, (2) compare the work motivation of these coordinators by gender, educational level, and work experience, And (3) propose recommendations to enhance their work motivation. The study employed a quantitative research design. The sample consisted of 246 coordinators from the Siow River Basin Savings Group for Production, selected using Yamane's formula. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including percentages, means, frequencies, and standard deviations. Inferential statistics included an independent samples t-test to compare motivation by gender, and one-way ANOVA to compare motivation by educational level and work experience.

The findings revealed that; (1) the overall level of work motivation among the coordinators was high, (2) Comparisons indicated no significant differences in work motivation by gender or educational level, whereas significant differences were found by work experience at the .05 level, And (3) Recommendations to enhance coordinators' motivation include setting clear and measurable work goals; implementing recognition and reward systems alongside positive performance appraisal to foster pride and a sense of ownership; promoting a culture of respect; providing opportunities for performance presentation and participation in decision-making; assigning challenging roles aligned with competencies with transparent accountability mechanisms; continuously developing career pathways and capacities through mentoring systems and fair compensation; expanding welfare benefits; and strengthening teamwork, open communication, and participatory management within a supportive and stable working environment.

Keywords: Motivation, Performance, Savings for Production Group

_____Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลการวิจัย ผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว และผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถามการวิจัย ครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา-มารดา และขอขอบคุณ พ่อ แม่ ที่คอยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและให้กำลังใจข้าพเจ้าตลอดมา จนทำให้การศึกษาครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สิบเอก ณัฐพล อนุสัตย์

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ค
สารบัญ ..... ง
สารบัญตาราง ..... ฉ
สารบัญภาพ ..... ช
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 3
1.3 สมมุติฐานการวิจัย 3
1.4 ขอบเขตการวิจัย 3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ 14
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน 26
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต 31
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ 45
2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ 53
2.7 บริบททั่วไปของตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม 89
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 93
2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย 107
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 108
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 108
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 109
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 110
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 111
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย 111
บทที่ 4 ผลการวิจัย 113
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย 113
4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย 113
4.3 ผลการวิจัย 114

หัวเรื่อง **หน้า**

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 143
5.1 สรุป 143
5.2 อภิปรายผล 153
5.3 ข้อเสนอแนะ 157
บรรณานุกรม 159
ภาคผนวก 168
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 169
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 177
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 180
ภาคผนวก ง ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ 182
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 185
ประวัติผู้วิจัย 186

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา 73
2.2 สรุปกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) 74
2.3 ผลลัพธ์การพัฒนาอาชีพ 78
2.4 สรุปแนวคิดการพัฒนาองค์การในบริบทของแนวคิดองค์การการเรียนรู้ 84
4.1 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 114
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน 115
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความสำเร็จ ของงาน 116
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยอมรับ นับถือ 116
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านลักษณะของงาน ที่ทำ 117
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความรับผิดชอบ ... 117
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน 118
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านเงินเดือน 118
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บริหารและสมาชิก 119
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านนโยบาย และการบริหารงาน 119
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านสภาพการทำงาน . 120

ตารางที่ **หน้า**

4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการปกครอง บังคับบัญชา 120
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความมั่นคง ในการทำงาน 121
4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศที่ต่างกัน 121
4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน 122
4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน 123
4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ ทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน 123
4.18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ ทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ 124
4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ ทำงาน ด้านเงินเดือน 124
ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 178
ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 181

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 แรงจูงใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 16
2.2 มาตรฐานกลุ่ม/องค์กร 51
2.3 สหวิทยาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 56
2.4 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ 58
2.5 ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 60
2.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อม 64
2.7 กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 66
2.8 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 69
2.9 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 71
2.10 การพัฒนาอาชีพ 75
2.11 กรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ 77
2.12 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 86
2.13 กรอบแนวคิดในการวิจัย 107

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวรุดหน้า (Disruptive Technology) ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อเศรษฐกิจ สังคมและวิถีการดำรงชีวิตของคนในชุมชนที่ต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Disruptive Change) เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และให้มีชีวิตอยู่รอดโดยทั่วไปการปรับตัวจะเป็นไปในลักษณะพึ่งพิงปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการควบคุม อาจต้องใช้ทรัพยากรและกำลังมากในการให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการเพื่ออุปโภคบริโภค เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ประชาชนในชุมชนหมู่บ้านในชนบทมีรายได้ไม่พอรายจ่ายในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีส่วนประกอบของเทคโนโลยี บางครั้งเกินความจำเป็นของการมีชีวิตอยู่ปกติสุข เป็นการทำลายความสมดุลของการมีชีวิตและทำลายความเข้มแข็งของชุมชน ผลกระทบที่ตามมาจึงเป็นการบั่นทอนความเข้มแข็งของสังคมฐานรากของประเทศในที่สุดการปรับตัวอีกลักษณะหนึ่ง คือ ความฉลาดในการสร้างความเข้มแข็งจากภายในจิตใจด้วยปัญญาทัศน์และพฤติกรรมของคนในชุมชนที่จะดำรงอยู่ร่วมกันเป็นสังคมเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสุขและประโยชน์ที่ต้องการดังแนวคิด ของ Aristotle ซึ่งมีชีวิตระหว่าง ค.ศ. 160-222 นักปราชญ์กรีกโบราณที่กล่าวว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ เป็นชุมชน เป็นเมือง เป็นประเทศตามลำดับ จึงจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ (Aristotle, 2020) กรมการพัฒนาได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคงและชุมชนพึ่งตนเองได้ภายใน ปี 2565” และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ดังนี้ 1) สร้างสรรค์ชุมชนให้พึ่งตนเองได้ 2) ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้ขยายตัว 3) เสริมสร้างทุนชุมชนให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมาตั้งแต่ พ.ศ. 2517 เพื่อการผลิตเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของสหกรณ์การเกษตรเครดิตยูเนี่ยนและสินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยใช้ “เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน” ทำให้คนมีคุณธรรมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรแบ่งปันซึ่งกันและกันเกิดกระบวนการเรียนรู้การทำงานร่วมกันตามวิถีทางประชาธิปไตยมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่เคารพในกฎกติกาที่มาจากข้อตกลงร่วมกันเกิดการเรียนรู้การบริหารจัดการเงินทุนของตนเองเพื่อจัดสรรผลประโยชน์และจัดเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกทำให้ชุมชนมีแหล่งทุนในการประกอบอาชีพเป็นของตนเองลด การพึ่งพิงแหล่งทุนจากภายนอกชุมชน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2564)

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออม รู้จักการประหยัดและใช้จ่ายอย่างเหมาะสม สะสมเป็นทุนและหลักประกันในการลงทุน การดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีการเติบโตทั้งปริมาณของเงินทุนและจำนวนสมาชิก ส่งผลให้สมาชิกมีแหล่งทุนในการประกอบอาชีพสามารถสร้างงาน สร้างรายได้ และลดการพึ่งพิงจากแหล่งเงินทุนจากภายนอกชุมชน นอกจากนี้ผลกำไรยังนำมาจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจึงเป็นกลไกที่สำคัญในกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่ทำให้เกิดการพัฒนาที่ครอบคลุมในหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชาธิปไตย วัฒนธรรม และวิถีการดำรงชีวิตของคนในชุมชน อีกทั้งยังเป็นภูมิคุ้มกันในการดูแล

คุณภาพชีวิต เป็นการน้อมนำพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัวในการสืบสาน รักษา และต่อยอดหลักคิดในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ตลอดจนส่งเสริมความรู้และสร้างวินัยทางการเงิน การจัดทำบัญชีครัวเรือน รวมถึงเผยแพร่ผลผลิตและผลสำเร็จที่มาจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตโดยยึดหลักคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจ และไว้วางใจ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ ในการพัฒนาคนในชุมชนให้มีการดำเนินชีวิตและเรียนรู้การทำงานร่วมกันในรูปแบบ “กระบวนการกลุ่ม” และใช้ “สัจจะออมทรัพย์” เป็นเครื่องมือในการสร้างวินัยการออมของสมาชิก เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในระดับชุมชนให้สมาชิกได้กู้ยืมเงินทำกิจกรรมต่าง ๆ สร้างงาน สร้างอาชีพแก่สมาชิก เช่น ปั้มน้ำมัน ทำโรงสี ร้านค้าชุมชน ทำให้สังคมเกิดการพัฒนาเป็นแกนกลางในการเกื้อกูลในระดับสังคมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมไปถึงช่วยกันแก้ไขปัญหาความยากจน หนี้สินนอกระบบได้ให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้เป็นกลุ่มของประชาชนโดยประชาชนเพื่อประชาชนจากเงินออมของประชาชนด้วยการบริหารจัดการเงินร่วมกัน สามารถลดความเหลื่อมล้ำในสังคมจากการทำงานของร่วมแก้ไขปัญหาหนี้สินของครัวเรือนนำไปสู่การลดหนี้และปลดหนี้ได้อย่างยั่งยืน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2564)

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นได้เพราะแรงจูงใจจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ถ้าได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ดีและเหมาะสมก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มใจทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป องค์กรจะได้รับประโยชน์จากบุคลากรในด้านคุณภาพของผลการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรไปได้ดีอีกด้วย นอกจากแรงจูงใจส่งผลดีต่อการทำงานแล้วในอีกทางหนึ่งมีโอกาสที่จะก่อให้เกิดผลเสียได้ด้วยเช่นเดียวกันหากบุคลากร ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่พอใจในการปฏิบัติงาน มีความท้อแท้ ขาดกำลังใจ รู้สึกเบื่อหน่ายในสิ่งที่ทำ ทั้งนี้การขาดประสิทธิภาพในการทำงานก่อให้เกิดช่องว่างในการแสวงหารายได้โดยมิชอบหรือเกิดการทุจริตคอรัปชั่นเพื่อกอบโกยผลประโยชน์ส่วนตัวส่งผลเสียอันร้ายแรงแก่องค์กร ดังนั้นหากบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมบุคลากรก็จะทุ่มเทกำลังและสติปัญญา เสียสละกำลังกาย อุทิศเวลาให้กับการทำงานทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วรรณา อาวรณ์, 2557)

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ตั้งอยู่บ้านแดง หมู่ 12 ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 12,543 ราย มีผู้ประสานงาน จำนวน 635 คน มีเงินหมุนเวียน จำนวน 14 ล้านบาท/ปี ข้อมูลเชิงลึกกลุ่มยังประสบปัญหาในด้านการบริหารจัดการ การวางแผน การทำบัญชี เนื่องจากการขาดประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกส่งเงินไม่ตรงตามกำหนดทำให้เกิดความล้าช้าในการส่งเงินส่งผลให้ผู้ประสานงานกลุ่มขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ประสานงานอาจไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ขาดความมั่นใจในการดำเนินงาน ตลอดจนการสื่อสารที่ไม่ดีหรือขาดการติดต่อกับสมาชิกกลุ่มอาจทำให้เกิดความขัดแย้งและความไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์และความเร่งด่วนในการดำเนินงาน โดยหัวใจของการจัดตั้งกลุ่มที่แท้จริง คือ การพัฒนาคนในชุมชนและสมาชิกให้มี

คุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอก เห็นใจและความไว้วางใจกัน พัฒนาคนให้มีศักยภาพในการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือกันและกัน ร่วมกันพัฒนาชุมชนของตนเอง เกิดการเรียนรู้การทำงานในรูปแบบ “กระบวนการกลุ่ม” และใช้ “เงินสัจจะ” เป็นเครื่องมือในการสร้างวินัยการออมของสมาชิก จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชนตามภารกิจกรมการพัฒนาชุมชนและภารกิจของกระทรวงมหาดไทยในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชน (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดมหาสาคาม, 2567) ดังนั้นจากที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว เพื่อใช้ข้อสนเทศในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียวเกิดแรงจูงใจในการทำงานจะช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและองค์กร มีจิตอาสาส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพสามารถขับเคลื่อนองค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

1.3.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.3.2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตพื้นที่ของการวิจัย

พื้นที่ของการวิจัย คือ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.4.1.1 ตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

1.4.1.2 ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) (Frederick Herzberg, Barnard Mausner, and Barnard Snyderman, 1959) ได้แก่

1) ด้านความสำเร็จของงาน
2) ด้านการยอมรับนับถือ
3) ด้านลักษณะของงานที่ทำ
4) ด้านความรับผิดชอบ
5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
6) ด้านเงินเดือน
7) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
8) ด้านนโยบายและการบริหารงาน
9) ด้านสภาพการทำงาน
10) ด้านการปกครองบังคับบัญชา
11) ด้านความมั่นคงในการทำงาน

1.4.3 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.3.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำนวน 635 คน (กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว, 2567)

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำนวน 246 คน โดยการใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Yamane, 1973, p. 727) และทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากตามรายชื่อสมาชิก

1.4.3.3 กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก ได้แก่

1) ประธาน จำนวน 1 คน
2) รองประธาน จำนวน 2 คน
3) สมาชิก จำนวน 7 คน

รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.4.4 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เดือนตุลาคม-ธันวาคม 2567

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมกลุ่มของคนที่มีอุดมการณ์เดียวกันโดยมีการระดมเงินออม เพื่อใช้ทุนให้แกสมาชิกที่มีความจำเป็นเดือนร้อน ช่วยเหลือซึ่งกันในด้านการประกอบอาชีพ รวมถึงสวัสดิการของสมาชิกและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

แรงจูงใจ หมายถึง พลัง หรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดง ความยินดี การให้กำลังใจจากประธานและสมาชิก เมื่องานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการถูกกล่าวโทษ และตำหนิติเตียนจากประธานและสมาชิก เมื่องานไม่บรรลุผลสำเร็จ

3. ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทายให้อยากทำ มีความยากง่าย งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่เริ่มต้น จนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากประธานและสมาชิก ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยงานนั้นไม่มีการตรวจตรา หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้อิสระในการแก้ปัญหาหรือรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น โดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

6. เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำ รายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ รวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง วันหยุดงาน ที่พักอาศัย และสวัสดิการอื่น ๆ ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอจึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

7. ความสัมพันธ์กับประธานและสมาชิก หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มกับคณะผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีในกลุ่ม สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

8. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการวางแผนในการทำงาน มีวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด วิธีการในการดำเนินงานที่ทุกฝ่าย มีความเข้าใจ และยึดถือหลักการบริหารงานที่ถูกต้อง มีเหตุผลเพื่อการปฏิบัติงาน

9. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงาน การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่บุคลากรการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมไม่มีสิ่งรบกวนและภยันตรายใด ๆ การจัดการส่งเสริมให้รับรู้ข่าวสาร โอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน ห้องสุขภัณฑ์ ส่งเสริมสนับสนุนงานตรงกับความรู้ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทายให้อยากทำ มีความยากง่าย ลักษณะไม่เกิดความเบื่อหน่าย

10. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง สมาชิกทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงหัวหน้าส่วนต่าง ๆ มีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถในการแนะนำการทำงาน เทคนิคในการควบคุม การนิเทศงาน การให้ความยุติธรรมในการทำงาน การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของสมาชิก การสร้างบรรยากาศให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

11. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความยั่งยืนของการดำรงอยู่ในตำแหน่ง เช่น การได้รับความเป็นธรรม การมีสวัสดิการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่อเนื่อง มีมาตรการประกันความต่อเนื่อง มีมาตรการให้เกิดความเต็มใจจะทำงาน อนุญาตให้ลาหยุดงาน การช่วยเหลือบริการด้านสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจ การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 สามารถใช้สารสนเทศเป็นแนวทางสำหรับคณะผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียวให้เกิดขวัญกำลังใจ ความรู้สึกมีคุณค่าแก่สมาชิกให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.2 สามารถใช้ข้อสนเทศช่วยให้สมาชิก ผู้ประสานงานได้สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง มีจิตอาสาพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ จะช่วยเพิ่มประสบการณ์และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีความครอบคลุมในประเด็นหัวข้อสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์
7. บริบททั่วไปของตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดรับกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่ทัดเทียมกันมีการคำนึงหรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรและพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ ทั้งนี้เป็นผลมาจากพัฒนาการของกรอบแนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

2.1.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM)

เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรระบบการบริหาร

แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective = MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results -Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency = CIDA (2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับ ติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงานสำหรับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay) และทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน (Key Performance Indicators = KPI) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กรและตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543) 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรม หรือการทำงานตามกฎระเบียบ 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้น สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น 3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ 4) การตัดสินในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไรผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไรและทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้

อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงินบริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย 7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และ 9) เจ้าหน้าที่มีขวัญ และกำลังใจดี เนื่องได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าการวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานปัญหา หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะผู้กำหนดนโยบายแหล่งสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงานรวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริงหากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมองค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ตัวบ่งชี้วัด ผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 และสุพจน์ ทรายแก้ว, 2543)

3.1 ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

3.2 ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวน นักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3.3 ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวน สินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

3.4 ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่าย/หัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษาเวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

3.5 ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

3.6 ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการหรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

3.7 ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory In Formation) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันกาล

2.1.2 บันทึกการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard = BSC)

Kaplan, Robert and David (1996) แห่ง (Harvard Business School) and (David Norton) ได้พัฒนาวิธีการวัดผลสมัยใหม่ เรียกว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งสะท้อนผลการดำเนินงานแต่ละมุมมองได้อย่างครบถ้วนแทนแนวทางการวัดผลแบบเดิมที่มุ่งผลลัพธ์ทางการเงิน ดังนั้น (BSC) จึงเป็นระบบบริหารที่ไม่ได้มุ่งเพียงแค่การวัดผลเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจนทำให้สามารถแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับ

ทั้งกระบวนการภายในและผลลัพธ์ภายนอก (External Outcomes) สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดวงจรคุณภาพของ (PDCA Cycle)

Norton and Kaplan (2001) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เครื่องมือ ประเมินวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่ การวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) เป็นการแสดงเหตุการณ์ หรือผลลัพธ์ที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งไม่เพียงพอกับสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันแต่ (BSC) ได้ใช้ข้อมูลทางการเงินสำหรับสร้างมูลค่าในอนาคต (Create Future Value) ด้วยการให้ความสำคัญทุกองค์ประกอบ นั่นคือ ลูกค้า ผู้ส่งมอบสินค้า พนักงาน กระบวนการ และนวัตกรรม ซึ่งสรุปได้ว่า เครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานประกอบด้วย มุมมองการวัดผล 4 ด้าน คือ มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning And Growth Perspective) ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์/กลยุทธ์กับมุมมองการวัดผลทั้งสี่ด้านทำให้ (BSC) สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารได้หลายมุมมองโดยเฉพาะตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่าง ซึ่งสะท้อนถึงแผนงานขององค์กรแต่ละด้านมาไว้ในรายงานชุดเดียวกัน เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารสำหรับพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการโดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่มุ่งผลลัพธ์ระยะยาว นอกจากนั้นการวัดผลยังสะท้อนภาพที่ชัดเจนมากขึ้นกว่าการมุ่งวัดผลในบางมุมมองปัจจุบันองค์กร ชั้นนำได้มุ่งวัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร (BSC) ได้มีบทบาทต่อการแปลงภารกิจและกลยุทธ์ องค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งปัจจุบันมีองค์กร ชั้นนำหลายแห่งได้นำ (BSC) เป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์บริหารองค์กรโดยมีแนวทางและขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กรด้วยมุมมอง ดังนี้

1. เป้าหมายทางการเงิน โดยทั่วไปองค์กรได้มุ่งความสามารถการทำกำไร (Profitability) ซึ่งผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัย รายได้ การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด การสร้างผลกำไร การบริหารกระแสเงินสดการรับ-จ่าย โดยการวัดผลปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์องค์กรว่ามีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจหรือไม่อย่างไร

2. เป้าหมายด้านลูกค้า สำหรับมุมมองนี้ได้เน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการวัดผลการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย เวลา คุณภาพการให้บริการ และต้นทุน

3. ปรับปรุงกระบวนการภายในโดยผู้บริหารควรกำหนดหลักการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับจุดเด่นของช่วงนี้ คือ การระดมความคิดสำหรับขจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทำให้เกิดแนวความคิดการปรับปรุงกระบวนการภายในซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้นและพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานองค์กร ควรพยายามแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้เข้าใจถึงเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้รับทราบเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมายแต่ละส่วนงานเพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย

โดยรวมของธุรกิจพร้อมระบุความเชื่อมโยงของผลตอบแทนที่ประเมินจากผลการดำเนินงานเพื่อใช้จูงใจให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารต้องสนับสนุนการวางแผนและกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจอย่างชัดเจน โดยครอบคลุมทั้งสี่มุมมองด้วยการนำเป้าหมายกลยุทธ์สร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) อย่างเป็นลำดับชั้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองทางการเงินและลูกค้าก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายในและการเรียนรู้ซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้าโดยมุ่งปัจจัยความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจ

2.1.3 การวัดผลการปฏิบัติงานตามปิรามิดผลงาน (PerFormance Pyramid)

Lynch and Cross (1991) ได้เชื่อมโยงกรอบแนวคิดเรื่อง โครงสร้างองค์กรภายในซึ่งโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate Level) ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Units) ระดับฝ่าย/งาน (Department Function Units) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual) กับแนวคิดด้านคุณลักษณะของความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละระดับทำให้มองเห็นถึงโครงสร้างเชิงลำดับชั้นของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ ดังนั้นในการวัดผลการปฏิบัติงานหรือการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จึงควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของผลงานในแนวตั้งด้วยความแตกต่างของความรับผิดชอบลักษณะงานของหน่วยย่อยในองค์กรแต่ละระดับมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดผลงานของหน่วยงานย่อยในองค์กรมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละระดับรายละเอียดขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างลำดับชั้นของผลงานหรือตัวบ่งชี้วัดผลงาน

2.1.4 การวัดผลการปฏิบัติงานจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectation)

Curtis and Kastner (1999) ได้พัฒนาแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับมิติด้านความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) อันประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น บุคลากร/พนักงาน ลูกค้า/ผู้รับบริการ และชุมชน หรือรัฐ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคุณลักษณะของความคาดหวังในเชิงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มีความเหมาะสมการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมุ่งที่ลักษณะของความคาดหวังหรือผลประโยชน์ที่พึงส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายองค์ประกอบของประเด็นในการพิจารณาเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร

2.1.5 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

The European Foundation for Quality Management = EFQM ได้พัฒนารูปแบบและตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กรตามแนวทาง (TQM) ที่เรียกว่า (The EFQM Excellence Model) ขึ้น ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กรที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ โดยในการนี้ (EFQM) ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินผลงานภายใต้หลักการ (Radar Logic) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ การประเมินผลงาน (Results) การประเมินวิธีการ วางแผนการปฏิบัติงาน (Approach) การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Deployment) และการประเมินวิธีที่องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review)

สำหรับ (Model EFQM) ใช้กลุ่มของตัวบ่งชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) และกลุ่มปัจจัยตาม (Results) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก เป็นกลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) สมาชิกขององค์กร (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources) กระบวนการทำงาน (Process)

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results)

จากเดิมที่หน่วยราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอกเพื่อให้หน่วยราชการมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานมุมมองที่หลากหลาย สำนักงาน ก.พ. ได้นำ (Balanced Scorecard) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่มีการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมกับหน่วยราชการเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลัง หรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วนามาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System = PBBS) ทำการปฏิรูปองค์กรภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น อยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators =KPIS) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของคำว่า แรงจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการให้คำนิยาม จำกัดความเอาไว้หลายความหมายด้วยกัน แต่โดยภาพรวมแล้วมีเนื้อหาความหมายที่ใกล้เคียงกัน คำว่า แรงจูงใจนั้นเป็นคำที่ใช้แทนความหมายของคำในภาษาอังกฤษ คือ (Motivation) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ในหลายแง่มุมและหลายทัศนคติ ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น. 82) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้มีความกระตือรือร้ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะรวมพลังทุ่มเทความอุตสาหพยายามอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายประการด้วยกัน นับตั้งแต่บทบาทของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพสิ่งเหล่านี้ คือ พลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความผูกพัน มุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและองค์การ

วัชระ บุญรอด (2551, น. 21) แรงจูงใจ หมายถึง ความคาดหวัง สิ่งดึงดูดใจที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะกระทำ มีแรงผลักดันที่จะกระตุ้นให้มีพฤติกรรมกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข (2552, น. 21) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการกระทำ หรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ จนงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการเสริมสร้างแรงจูงใจเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะนำมาใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวมีความกระตือรือร้นมุ่งอยากที่จะทำงาน

สถิต สาระวิถี (2552, น. 9) ให้ความหมายแรงจูงใจ คือ พลัง หรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการ

ศศิพล เกสร (2553, น. 16) แรงจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์อันเกิดจากปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลมีความพอใจสิ่งที่บุคคลคาดหวังอันเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมโดยสิ่งที่คาดหวังนั้นบุคคลอาจจะพอใจ หรือไม่ก็ได้

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2553, น. 34) แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาภายในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นต้องการ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น. 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาลาติน (Mover) แปลว่า เคลื่อนที่ เมื่อมีคำว่าเคลื่อนที่จะมีสิ่งสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ คือ 1) อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ ก็คือมีแรงผลักดันอะไรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น 2) อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น 3) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นจะคงอยู่สภาพอยู่ได้ด้วยวิธีใด

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลัง หรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้มีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2553, น. 32-34) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจนั้นมีความสำคัญ ทั้งต่อผู้บริหารต่อองค์การและต่อตัวบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

1.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ช่วยลด หรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน

1.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการสั่งการ

1.4 ช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีที่มีต่อผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการจูงใจให้เกิดพฤติกรรรมที่พึงประสงค์ มักจะได้รับสิ่งจูงใจในแง่บวกจากผู้บริหาร หรือองค์การจึงช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อผู้บริหารให้เกิดขึ้น

2. ความสำคัญต่อองค์การ

2.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงาน

2.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มความสามารถ

2.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

2.4 ช่วยให้องค์การสามารถรักษาคนดีให้อยู่กับองค์การนาน ๆ

3. ความสำคัญต่อบุคคล

3.1 ช่วยให้บุคลากรทำงานโดยสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์หรือความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ช่วยให้บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร

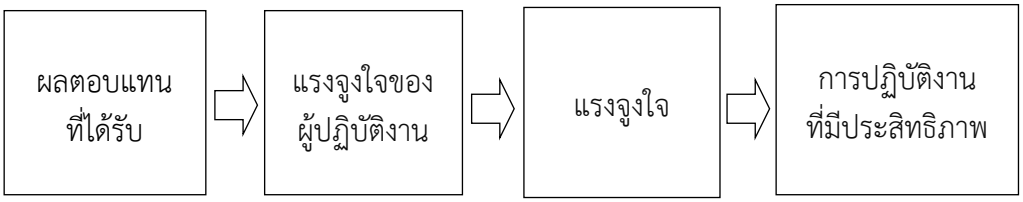
3.3 ช่วยให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

3.4 ช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่รวดเร็วขึ้น

2.2.3 ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ (2549, น. 22) ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จเพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาเป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จหรือพอใจในองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานดังที่มีนักการเมืองได้กล่าวถึงความสำคัญ ไว้ดังนี้

1. เป็นการตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการตอบสนองทัศนะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แรงจูงใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ, ปรับปรุงจาก *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น* โดย พงศ์ หรดาล, 2540. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

จากภาพแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลงานด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานที่จะสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนั่น คือ ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับแล้วแรงจูงใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

2.2.4 ประเภทของแรงจูงใจ

พุธทรัพย์ มณีศรี (2549, น. 549-550) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว นักจิตวิทยาได้จำแนกแรงจูงใจหรือแรงขับออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจ หรือแรงขับทางชีวภาพ (Biological Drives) ซึ่งเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับเบื้องต้น (Primary) หรือแรงจูงใจหรือแรงขับที่ไม่ต้องการเรียนรู้ (Unlearned) ซึ่งได้แก่ ความหิว, ความกระหาย, การนอนหลับพักผ่อน, อากาศหายใจ, อุณหภูมิที่เหมาะสม, การขับถ่ายความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด และความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจ หรือแรงขับทางจิตใจ หรือสังคม (Psychological or Social Drive) ซึ่งเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับขั้นที่สอง (Secondary) หรือแรงจูงใจ หรือแรงขับที่ต้องการเรียนรู้ (Learned) แรงจูงใจ หรือแรงขับประเภทนี้ของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันออกไปตามผลของการเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นยังแตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมของสังคม หรือแม้แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลแม้ว่าจะอยู่ในสังคมเดียวกัน แรงจูงใจหรือแรงขับประเภทนี้ ได้แก่ ความต้องการในการคบค้าสมาคม, ความมีอิสระ, ความรัก, การได้รับการยกย่องนับถือ หรือการยอมรับ และความภาคภูมิใจตลอดจนความสำเร็จ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจ หรือแรงขับทั้งสองประเภทนี้ บางครั้งก็แยกออกจากกันได้ยาก ตัวอย่างเช่น ความหิวเป็นแรงจูงใจหรือแรงขับที่ไม่ต้องการเรียนรู้ แต่การเลือกประเภทของอาหารเพื่อประทังความหิวก็เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับที่ต้องเรียนรู้ เป็นต้น

2.2.5 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

รังสรรค์ โฉมยา (2553, น. 277-278) การเกิดแรงจูงใจเป็นกระบวนการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ขั้นที่บุคคลมีความต้องการ (Need) ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดสมดุล หรือขาดสิ่งที่จะทำให้ร่างกายทำงานต่อไปตามปกติ ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับความจำเป็นทางกาย เช่น ความหิว, ความกระหาย และความเหนื่อยล้า เป็นต้น หรือความต้องการทางจิตใจ เช่น ความรัก, การได้รับการยอมรับ และการได้รับเกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น เช่น ความรัก หรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

2. ขั้นเกิดแรงขับ (Drive) ซึ่งเป็นผลจากความต้องการที่ไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับขึ้นในบุคคลก่อให้เกิดสภาวะกระวนกระวาย ซึ่งแรงขับนี้จะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มข้นหรือระดับของความต้องการ เช่น หากหิว หรือกระหายมาก ก็จะก่อให้เกิดความกระวนกระวายมาก หรือหากต้องการได้รับการยอมรับมากก็จะกระวนกระวายมาก เป็นต้น

3. ขั้นแสดงพฤติกรรม (Behavior) เมื่อบุคคลเกิดแรงขับ แรงขับ ก็จะทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา เช่น เมื่อเกิดความหิว จะก่อให้เกิดความรู้สึกกระวนกระวายต้องการรับประทานอาหารบุคคลจึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับประทานอาหาร เป็นต้น

4. ขั้นการลดลงของแรงขับ (Drive Reduction) เป็นขั้นที่ระดับของแรงขับลดลงเพราะบุคคลตอบสนองความต้องการ เช่น เมื่อรับประทานอาหารเสร็จแล้ว ความหิวก็จะลดลงหรือหายไป แต่เมื่อเวลาผ่านไปความต้องการนี้จะเกิดขึ้นอีก

2.2.6 การสร้างแรงจูงใจ

จุไรรัตน์ โชติรื่น (2554, น. 21-22) ได้นำเสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดการสนใจอยากรู้อยากเห็น โดยจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับบรรยากาศ

2. กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว

3. ใช้การแข่งขันและการร่วมมือ

4. ใช้การชมเชยและการตำหนิเป็นการนำเอาวิธีการเสริมแรงและหลีกเลี่ยงการลงโทษมาใช้จูงใจ ซึ่งอาจเป็นการให้รางวัลและการตำหนิที่เป็นนามธรรม

5. การให้รู้ความก้าวหน้าของตนเอง การให้รู้การปฏิบัติงานของตนเองทำให้เขารู้ว่าประสบความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนถึงข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

6. การให้ตั้งระดับความมุ่งหวัง

7. ใช้การเสริมแรง และการลงโทษ การเสริมแรง และการลงโทษจะมีผลเป็นแรงจูงใจเมื่อใช้ถูกวิธี โดยต้องใช้ทันทีอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่มากหรือน้อยเกินไป

8. พยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐานผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ย่อมทำให้เกิดความพอใจ เช่น บรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัยได้รับความรักและการยอมรับจากเพื่อน ๆ ย่อมทำให้เกิดความเขาอยากรู้อยากเห็นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

9. การส่งเสริมให้มีเป้าหมายในชีวิตบุคคลที่มีเป้าหมายในชีวิตชัดเจนและมีความเป็นไปได้ย่อมจะทำให้กระตือรือร้น ตื่นตัวพร้อมที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

10. ส่งเสริมให้มีค่านิยม และปรัชญาชีวิตที่เหมาะสม ค่านิยมและปรัชญาชีวิตสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี เช่น ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น หรือไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งเราได้นอกจากตัวเราเอง

2.2.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้น จะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ น่าจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ตัวกระตุ้น (Activate) ตัวนำ (Direct) และตัวสนับสนุนพฤติกรรมของมนุษย์ (Sustain) ตัวกระตุ้นนี้ถือว่าอยู่ในตัวของบุคคลอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นตัวที่นำให้แสดงพฤติกรรมออกมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อสนองความต้องการตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้มากมาย ดังนี้

2.2.7.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 158) อับบราฮัม มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาความต้องการของคน โดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ คนทุกคนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้นมีอยู่มากมายหลายอย่างและความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้นอาจจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) จะได้แก่ความต้องการพื้นฐานในปัจจัยสี่ทั้งหลาย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร, ที่อยู่อาศัย, เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น ดังนั้นองค์การจะต้องดูแลในเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาในส่วนนี้ได้ก่อนความต้องการในระดับต่อ ๆ ไปถึงจะเกิดขึ้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้วเราก็อยากจะมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคงและมีความมั่นคงในชีวิต และทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้นองค์การสามารถตอบสนองส่วนนี้ได้โดยการประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือโครงการบำเหน็จบำนาญ (Pension Plan) หรือ (Provident Fund) ให้แก่พนักงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ไว้วางใจ และรักเราจะได้พูดคุยปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพราะโดยธรรมชาติคนเราจะเป็นสัตว์สังคมไม่ชอบอยู่โดดเดียว ชอบอยู่เป็นกลุ่มเป็นสังคม ซึ่งองค์การอาจจัดตั้ง

กลุ่มกิจกรรมหรือชมรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมร่วมกัน

4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ ซึ่งองค์การอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้การยกย่องประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม

5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-Realization หรือ Self-Actualization) ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้

ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไปความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Satisfaction-Progression Process)

Maslow (1970) เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาความต้องการของคนโดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ คนทุกคนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้น มีอยู่มากมายหลายอย่างและความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้น อาจจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทำงร่างกาย (Physiological Needs) จะได้แก่ความต้องการพื้นฐาน ในปัจจัยสี่ทั้งหลาย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร, ที่อยู่อาศัย, เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น ดังนั้นองค์การจะต้องดูแลในเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาในส่วนนี้ได้ก่อนความต้องการในระดับต่อ ๆ ไปถึงจะเกิดขึ้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้วเราก็อยากจะมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคงและมีความมั่นคงในชีวิต และทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้นองค์การสามารถตอบสนองส่วนนี้ได้โดยการประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือโครงการบำเหน็จบำนาญ (Pension Plan) หรือ (Provident Fund) ให้แก่พนักงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ไว้วางใจ และรักเรา จะได้พูดคุยปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพราะโดยธรรมชาติคนเราจะเป็นสัตว์สังคมไม่ชอบอยู่โดดเดียว ชอบอยู่เป็นกลุ่มเป็นสังคม ซึ่งองค์การอาจจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมหรือชมรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมร่วมกัน

4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ ซึ่งองค์การอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้การยกย่องประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม

5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-Realization หรือ Self-Actualization) ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้โดยการมอบ

หมายงานที่ยากและท้าทายให้ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป ความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Satisfaction-Progression Process)

2.2.7.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคคลีแลนด์

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 161-163) McClelland ได้ศึกษา พบว่า ในสังคมที่เจริญแล้ว หรือพัฒนาแล้วคนโดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ (Learned Needs) ที่สำคัญ ซึ่งแมคคลีแลนด์ สนใจศึกษาอยู่ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จทำงานให้ดีกว่าคนอื่น ทำงานได้ยอดเยี่ยม หรือทำงานกับคนเก่ง สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก สามารถแก้ไขปัญญาที่ซับซ้อน สามารถทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาวิธีการที่ดีขึ้นในการทำงาน

1.1 คนที่มีความต้องการประเภทนี้สูงมักชอบทำงานคนเดียวหรือทำงานกับคนเก่ง และชอบงานที่ได้รับผิดชอบ จึงชอบที่จะกำหนดเป้าหมายงานของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ยากและท้ายทาย ซึ่งจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายนั้น ต้องไปขึ้นอยู่กับโชคชะตามากกว่าความสามารถของเขาและเขาต้องการข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อถือได้และทันต่อเวลา เพื่อจะได้ทราบว่าเขาทำงานได้ผลเป็นอย่างไร น่าพึงพอใจหรือไม่ ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไรหรือไม่

1.2 องค์การที่มีพนักงานที่มีความต้องการในข้อนี้สูง จะต้องมีวิธีการจูงใจที่เน้นในงานที่สร้างโอกาสให้ประสบความสำเร็จได้และต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง มิฉะนั้นจะไม่สามารถรักษาคนแบบนี้ไว้ได้ เพราะคนเหล่านี้จะมีความเชื่อในตนเองสูงและเป็นคนเก่ง

2. ความต้องการในอำนาจ (Need for Power) จะครอบคลุมถึงความต้องการที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติของคนอื่นได้สามารถควบคุมงานได้มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่นสามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้

2.1 ความต้องการในอำนาจนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ความต้องการในอำนาจเพื่อตัวเองจะใช้อำนาจเพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากคนอื่น เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ความต้องการในอำนาจเพื่อสังคมจะใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ

3. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กันคนอื่น (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อนมีกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป็นที่ชื่นชอบของเพื่อน สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ที่เป็นมิตรและมีความร่วมมือที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมที่น่าพอใจ

แมคคลีแลนด์ กล่าวว่า คนเราจะมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในเวลาเดียวกันได้ แต่สัดส่วนของความต้องการนั้น จะแตกต่างกันออกไปได้โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จและความต้องการในอำนาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจะมุ่งมั่นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและความต้องการในอำนาจจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ อันจะทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายและเป็นประโยชน์แก่องค์การได้

ในบางอาชีพ เช่น นักการเมือง ก็มักเป็นคนที่มีความต้องการในอำนาจสูงกว่าส่วนอื่น ๆ แต่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มักจะมีความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ สูงส่วน นักวิจัย ก็มักจะมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง เป็นต้น

จากทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three Need Theory) ของแมคคลีแลนด์ สรุปได้ว่าคนเราจะมีความต้องการ ทั้ง 3 อย่าง คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความต้องการในอำนาจและความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กันคนอื่น อาจจะมีความต้องการ ทั้ง 3 อย่าง ในเวลาเดียวกันได้แต่สัดส่วนของความต้องการนั้นจะแตกต่างกันออกไปได้ โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จและความต้องการในอำนาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจะมุ่งมั่นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและความต้องการในอำนาจจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ อันจะทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายและเป็นประโยชน์แก่องค์การได้

2.2.7.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก

จำลอง ศรีนามล (2556, น. 11-12) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก ว่าคนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน ซึ่งเรียกว่าปัจจัยจูงใจ มี 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษา จากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดยอมรับในความสามารถ

3. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนระดับขึ้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมได้รับการฝึกอบรม และดูงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง เพียงผู้เดียว

เฮอร์ซเบิร์ก อธิบายปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน มี 9 ประการ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

3. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

4. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการปกครองไม่มีอคติ ยุติธรรมรวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง, เสียง, อากาศ และชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้

7. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า หมายถึง สภาพการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

8. ความเป็นส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันเป็นผลได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

9. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจว่าคนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน ซึ่งเรียกว่าปัจจัยจูงใจ มี 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษาจากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดยอมรับในความสามารถ

3. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนระดับขึ้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมได้รับการฝึกอบรม และดูงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

ได้อธิบายปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน มี 6 ประการ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

3. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคาร สถานที่ ห้องปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ได้แก่ สภาพทำงกายภาพของงาน เช่น แสง, เสียง, อากาศ และชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้

5. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการปกครองไม่มีอคติ ยุติธรรมรวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

6. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

นอกจากนี้ เฮอร์ซเบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำและหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

ในทัศนะของ เฮอร์ซเบอร์ก ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใดแต่พนักงานเหล่านั้น จะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นายก เป็นคนงานรดน้ำต้นไม้ และสนามหญ้าของที่ทำงานแห่งหนึ่งถ้านายกมีความรู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า เช่น อาจได้เป็นผู้ทำสวน หรือออกแบบจัดสวนเขาก็จะมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น เป็นแรงจูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่ายังไม่มีโอกาสสำหรับความก้าวหน้าก็มิได้หมายความว่าเขาจะไม่พอใจในงานที่ทำ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน นั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความไม่พอใจในงานที่ทำส่วนปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยทำให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุข หรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่จากข้อสมมุติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจที่มักจะกล่าวว่า

สิ่งจูงใจทางด้านการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้น ขณะนี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ลัดดา กุลนานันท์, 2544)

2.2.7.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคเกรเกอร์

นารีรัตน์ แก้วมณี (2557, น. 18-19) นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา การบริหารหรือการจัดการได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงานเงินเดือน หรือการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) แบบหนึ่ง (Douglas McGregor) จากสถาบัน (Massachusetts Institute of Technology) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับคนในองค์การเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม

การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี X โดยปกติวิสัยแล้วคนจะขี้เกียจไม่ชอบทำงาน และจะเลี่ยงงานถ้าทำได้ ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการควบคุม และการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขาทำงานตามเป้าหมายของบริษัท โดยเฉลี่ยทั่วไปคนชอบรับคำสั่งจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ทฤษฎี Y สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบคนจะมีการควบคุมตนเองในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเขาเองก็ยอมรับภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น คนจะมีความสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดทักษะการทำงานตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การศึกษาพื้นฐานความต้องการของคน พฤติกรรมการทำงานของคนซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจบุคคลแต่ละประเภทในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การได้ โดย Douglas McGregor ได้อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นทัศนะในทางลบ เรียกว่าทฤษฎี X และลักษณะที่สองเป็นทัศนะในทางบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลขี้เกียจไม่ชอบทำงานผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมีการสั่งการโดยตรง การใช้ระเบียบและหน้าที่ การลงโทษ เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง ควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกัน เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานของการตอบสนองความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำการได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์กับ

กรอบแนวคิดที่ว่าเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจใน การทำงานผลที่ตามมา ก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน มี 9 ประการได้แก่ เงินเดือน, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สถานะทางอาชีพวิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหาร สภาพการทำงานโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความเป็นส่วนตัว ความมั่นคงในงานทำหน้าที่เป็นตัวป้องกัน มิให้คนเกิดความไม่เป็นสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้นช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลัง หรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดง ความยินดี การให้กำลังใจ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการถูกกล่าวโทษและตำหนิติเตียนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานไม่บรรลุผลสำเร็จ

3. ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทายให้อยากทำ มีความยากง่าย งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากบังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยงานนั้นไม่มีการตรวจตรา หรือควบคุมอย่างใกล้ชิดเปิดโอกาสให้อิสระในการแก้ปัญหาหรือรับรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น โดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

6. เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำ รายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ รวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษา พยาบาล เบี้ยเลี้ยง วันหยุดงาน ที่พักอาศัย และสวัสดิการอื่น ๆ ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการธุรการกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

8. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการวางแผนในการทำงาน มีวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด วิธีการในการดำเนินงานที่ทุกฝ่าย มีความเข้าใจ และยึดถือหลักการบริหารงานที่ถูกต้อง มีเหตุผลเพื่อการปฏิบัติงาน

9. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงาน การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่บุคลากรการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมไม่มีสิ่งรบกวนและภยันตรายใด ๆ การจัดการส่งเสริมให้รับรู้ข่าวสาร โอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน ห้องสุขภัณฑ์ ส่งเสริมสนับสนุนงานตรงกับความรู้ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทายให้อยากทำ มีความยากง่าย ลักษณะไม่เกิดความเบื่อหน่าย

10. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงหัวหน้าส่วนต่าง ๆ มีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถในการแนะนำการทำงาน เทคนิคในการควบคุม การนิเทศงาน การให้ความยุติธรรมในการทำงาน การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของบังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

11. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความยั่งยืนของการดำรงอยู่ในตำแหน่ง เช่น การได้รับความเป็นธรรม การมีสวัสดิการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องจนเกษียณอายุมีมาตรการประกัน ความต่อเนื่อง มีมาตรการให้เกิดความเต็มใจจะทำงาน อนุญาตให้ลาหยุดงาน การช่วยเหลือบริการ ด้านสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจ การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างมาก เพราะความพึงพอใจในการทำงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าชีวิต ของตนเป็นชีวิตที่มีคุณภาพ ช่วยส่งเสริมความรู้สึกมีคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ อีกทั้งยังอาจช่วยลดโอกาสการขาดงาน การลาออกจากงาน ความก้าวร้าวอื่น ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นหากองค์กรหรือหน่วยงานใดมีการสร้างคุณภาพชีวิต การทำงานที่ดีก็ย่อมจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนองตอบความต้องการของเขามากขึ้นในทุกด้านและย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (สุภารัตน์ น้ำใจดี, 2548, น. 28) นักวิชาการและผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

เกษมสุข สวัสดี (2539, น. 17) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย

1. ค่าจ้างแรงงาน บุคคลจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อได้รับค่าตอบแทนพอสมควร คุ้มค่ากับแรงกายและแรงใจที่ใช้ไปในการทำงานให้กับนายจ้าง

2. ลักษณะงานที่ทำบางคนเห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงิน เพราะงานบางอย่างสกปรกใช้แรงงานมากและทำอยู่ในสถานที่ไม่น่าอภิรมย์ แต่งานบางอย่างสบายอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่ดี แม้จะได้รับรายได้น้อยก็ตาม

3. เพื่อนร่วมงาน ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกใจแล้ว แม้ส่วนประกอบอื่น ๆ จะไม่ดี เช่น ค่าจ้าง หรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ดี บุคคลนั้นก็จะยังพอใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่องานไม่น้อย เพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมและเป็นกันเอง ผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการที่ปฏิบัติงานต่อไป

5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำอยู่มีความมั่นคงบุคคลนั้นก็จะมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อจะสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

6. โอกาสที่ก้าวหน้าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับคนรุ่นใหม่ที่มีการศึกษาดีถ้าหากรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความก้าวหน้า หรือไม่มีโอกาสในการพัฒนาก็จะไม่พอใจในงานที่ทำ

7. ประชาธิปไตยในงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมไม่ชอบถูกกดขี่หรือบังคับฝืนใจ เพราะทำให้รู้สึกไม่มีส่วนร่วมในงานที่ทำแต่หากได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายก็จะมีความตั้งใจในงานนั้นมากขึ้น

8. สภาพแวดล้อมทางวัตถุ เช่น แสงไฟ สีภายในห้องทำงาน อุณหภูมิ ก็เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

9. ความมีระเบียบวินัย หมายถึง องค์กรที่มีกฎระเบียบที่แน่นอนคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนแปลงไปมาผู้บังคับบัญชาและพนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 122) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมีปัจจัย 3 ประการ

1. ปัจจัยเฉพาะบคุคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน มีดังนี้ ประสบการณ์จากประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความชำนาญในงานที่ทำมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจ

1.1 เพศ แม้ว่างานวิจัยจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตามแต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานความต้องการด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.2 อายุ อายุแม้ว่าจะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานขึ้นอยู่กับลักษณะงาน สถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.3 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ สร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่บุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เกี่ยวกับการพักผ่อน การสังสรรค์กับผู้อื่น

1.4 การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดจากการวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่

1.5 ระดับเงินเดือน พบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากที่จะไปทำงานเพิ่มเงินเดือนยังเกี่ยวกับการสารมารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตด้วย

2. ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่

2.1 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย พนักงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานจากสภาพในที่ทำงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้าโอกาสที่จะมีความกาวหน้าในการทำงานมีความสำคัญในสายอาชีพคนสูงวัยสนใจน้อยกว่าคนอ่อนวัยเป็นเพราะคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

2.3 ความมั่นคงในงาน พนักงานมีความต้องการที่มีความแน่นอนามัยคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต พนักงานของบริษัทและโรงงานตองการจะอยู่ทำงานแม้ว่าจะมีเงินมากพอ แต่ก็ยังยินดีที่จะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ซึ่งเป็นความต้องการของพนักงานในด้านงานที่ตนเองถนัด

3. ปัจจัยด้านงาน ได้แก่

3.1 ลักษณะงาน ได้แก่ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน การศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบการที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพันต่องาน

3.2 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากการปรับตัวเพื่อให้คุ้นเคยต้องใช้เวลานาน

3.3 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงาน รายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ เช่น ลักษณะงานที่ทำเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง ความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดีจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการในที่สุด

Gilmer (1967, pp. 380-384) กล่าวว่า มีความสนใจและได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลต่างๆ ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานในงานได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาคนที่มีพื้นฐานความรู้น้อย หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญมาก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) หมายถึง ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (Wages) ซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคลในการดำรงชีพทุกคน จึงมีความมุ่งหมายว่าทำงานเพื่อค่าจ้างที่นำไปดำรงชีวิตที่สุขสบายได้

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) การปกครองบังคับบัญชามีผลโดยตรงต่อ ความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารที่บริหารงานไม่เป็นปกครองบังคับบัญชาไม่ดีจะเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงาน

8. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีส่วนเสริมสร้างหรือบั่นทอนความพึงพอใจในงานได้

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานหน้าที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ก็ เพราะมีการติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้ทุกคนรู้และเข้าใจในกระบวนการวิธีการทำงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนงาน การจัดองค์กร บริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงานและการทำงานเป็นทีมต้องอาศัย กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ

10. สิ่งตอบแทน หรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่นเงินบำเหน็จ บำนาญแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

Milton (1981, p. 159) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจภายในงาน ความแปลกของงานโอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จงานที่ได้ให้ความรู้ตรงความสามารถ

2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเหมาะสม ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงานการวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์จากการทำงาน (Benefits) หมายถึง เงินสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาลวันหยุด

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพักวัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย

7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศความมีมนุษย์สัมพันธ์ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) เช่น การยกย่องนับถือการช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน

9. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

Miner (1992) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานก่อตัวขึ้นจากปัจจัยหรือผลกระทบจากงาน 5 ประการ ได้แก่

1. การรับรู้ความสำเร็จในงาน (Achievement)

2. การได้รับการยกย่อง (Verbal Recognition)

3. ความท้าทายของงาน (The Challenge of the Work Itself)

4. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)

5. โอกาสในการก้าวหน้าในงาน (Opportunity for Advancement, Promotion) ทั้ง 5 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและจะเป็นตัวกระตุ้น (Motivator) ให้คนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพราะบุคคลมีความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ที่อยากเจริญก้าวหน้าและยังมีความต้องการในเรื่องการประจักษ์ในตน (Self-Actualization) หรือความต้องการสัมฤทธิ์ผลและการพัฒนา

การมีโอกาสได้บรรลุความสำเร็จตามความใฝ่ฝันตามศักยภาพที่แท้จริงแห่งตนซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อเขารู้สึกได้รับความพึงพอใจ เขาจะมีความรู้สึกทางบวกและปรับปรุงการทำงานเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในขณะเดียวกัน ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) จะสามารถช่วยให้บุคคลพัฒนาพฤติกรรมการทำงานให้ดีขึ้นได้จนถึงจุด ๆ หนึ่ง แต่เมื่อเกินกว่านั้นแล้วจะไม่พัฒนาอะไรอีก ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องศึกษาและให้ความสนใจ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) ที่จะช่วยจูงใจหรือกระตุ้นให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำไปพร้อม ๆ กัน

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, p. 75, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสิริอร จำปาทอง, 2548, น. 28) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นระดับของความรู้สึก เชิงบวก หรือเชิงลบที่บุคคลมีต่องานของพวกเขา หรือเป็นสภาพความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่พนักงานมีต่อการทำงานซึ่งความพึงพอใจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านองค์กร (Organization Factor) ปัจจัยกลุ่ม (Group Factor) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) สิ่งที่กำหนดความพึงพอใจในงาน (What Determines Job Satisfaction) สิ่งที่เข้ามา เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน มีดังนี้

1. งานที่ท้าทายระดับสติปัญญา (Mentally Challenging Work) พนักงานมีแนวโน้มที่จะชอบงานที่ให้โอกาสเขาในการใช้ทักษะและความสามารถตลอดจนงานที่ทำนั้น มีความหลายหลาย มีอิสระในงานและมีการป้อนกลับในงานที่เขาทำลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดการท้าทายในสติปัญญา

2. ความเสมอภาคในการรับรางวัล (Equitable Rewards) พนักงานต้องการระบบการให้รางวัลและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่มีความยุติธรรมตลอดจนอยู่ในแนวทางที่เขาคาดหวังไว้ เช่น ให้รางวัลตามระดับความชำนาญงานตามมาตรฐานของค่าแรงซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

3. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับงาน (Supportive Working Conditions) จะทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่เขาทำนั้นเป็นงานที่ดีได้รับความสะดวกในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานชอบทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีมากกว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายและไม่สะดวกสบาย

4. การช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Supportive Colleagues) มิตรภาพและการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ผลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อความสามารถในการทำงานของพนักงาน พบว่า (The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance) ความไม่พึงพอใจในงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน และการออกจากงาน ดังนี้

5. ความพึงพอใจในงานและผลผลิต (Job Satisfaction and Productivity) ถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงานก็จะทำให้มีผลงานที่ดี องค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่ดีมากกว่าองค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานน้อย

6. ความพึงพอใจในงานและการขาดงาน (Job Satisfaction and Absenteeism) ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์เชิงลบกัน การขาดงานซึ่งอาจสรุปได้ว่าความไม่พึงพอใจของพนักงานเป็นสาเหตุของการขาดงาน

7. ความพึงพอใจในงานและการออกจากงาน (Job Satisfaction and Turnover) ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการออกจากงานแต่ อย่างไรก็ตามความพึงพอใจนี้ก็อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ เช่น สภาพของตลาดแรงงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับโอกาสการเลือกงาน ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและทิ้งงานในปัจจุบัน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

2.4.1 การก่อตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 1-3) ได้กล่าวว่า กรมการพัฒนาชุมชนดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตั้งแต่ พ.ศ. 2517 ภายใต้การนำของ นายพัฒน์ บุญยรัตน์พันธุ์ อดีตอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนจากการนำเสนอแนวคิดของศาสตราจารย์ ดร. ยุวัฒน์ วุฒิเมธี ซึ่งผสมผสานระหว่างแนวคิดของสหกรณ์การเกษตร เครดิตยูเนี่ยน และสินเชื่อเพื่อการเกษตร กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจัดตั้งครั้งแรก เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2517 ที่บ้านในเมือง หมู่ 3 ตำบลละงู อำเภอละงู จังหวัดสตูล และบ้านขัวมุง หมู่ 6 ตำบลขัวมุง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการภายใต้ปรัชญา “ใช้หลักการออมทรัพย์เป็นเครื่องมือในการ“พัฒนาคน” กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นการผสมผสมระหว่างแนวคิดของสหกรณ์การเกษต รเครดิตยูเนี่ยน และสินเชื่อเพื่อการเกษตรโดยใช้ “เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน” ทำให้คนมีคุณธรรมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรแบ่งปันซึ่งกันและกันเกิดกระบวนการเรียนรู้การทำงานร่วมกันตามวิถีทางประชาธิปไตย มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่เคารพในกฎกติกาที่มาจากข้อตกลงร่วมกันเกิดการเรียนรู้การบริหารจัดการเงินทุนของตนเองเพื่อจัดสรรผลประโยชน์และจัดเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกทำให้ชุมชนมีแหล่งทุนในการประกอบอาชีพเป็นของตนเองลดการพึ่งพิงแหล่งทุนจากภายนอกชุมชนและที่สำคัญที่สุด คือ เป็นการฝึกคนให้มีความอดทนมีสัจจะมีระเบียบวินัยในการใช้เงินรู้จักใช้จ่ายเงินอย่างมีเหตุผล มีความเหมาะสมพอประมาณกับตนเองและครอบครัวเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับครอบครัวและชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจึงเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็งทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนครอบคลุมในหลาย ๆ มิติทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมการส่งเสริมประชาธิปไตยการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตลอดจนการส่งเสริมวัฒนธรรม วิถีการดำรงชีวิตของคนในชุมชนซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งได้อย่างยั่งยืนในที่สุด (ประสิทธิ์ สุวรรณประสม, 2554) ประกอบด้วย 4 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดที่ 1 การรวมคนในหมู่บ้านใช้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยรวมคนที่มีฐานะแตกต่างกันให้ช่วยเหลือกันเป็นการยกฐานะความยากจนอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “จนเงินแต่ไม่จนน้ำใจ”

2. แนวคิดที่ 2 การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเงินทุนโดยการรวมกลุ่มออมเงินแล้วให้สมาชิกกู้ยืมเป็นทุนในการประกอบอาชีพ

3. แนวคิดที่ 3 การนำเงินทุนไปใช้ดำเนินการด้วยความขยันประหยัดถูกต้องเพื่อให้ได้ทุนคืน และมีกำไรเป็นการสร้างรายได้ให้กับสมาชิก

4. แนวคิดที่ 4 การลดต้นทุนในการครองชีพโดยให้สมาชิกมีการจัดตั้งศูนย์สาธิตการตลาดเป็นการรวมตัวกันซื้อรวมตัวกันขายสามารถลดต้นทุนในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิต ได้ความหมายกลุ่มออมทรัพย์

2.4.2 ความหมายของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

เพ็ญพราว พิมสอน (2538, น. 21) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง เป็นขบวนการรวมคนทุกระดับโดยมีหลักการและอุดมคติเดียวกันในการที่จะระดมเงินออมเพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนสมาชิกของกลุ่ม ทั้งในด้านการประกอบอาชีพและสวัสดิการของครอบครัว

ชุมพล รัตนา (2541, อ้างถึงใน จิราภรณ์ สุนทรพงษ์ภัทร, 2548) กล่าวว่า กลุ่มออมทรัพย์เป็นองค์กรหรือสถาบันที่มีสมาชิกและเป็นการรวมตัวเองคนที่มีอุดมการณ์เดียวกันในการที่จะระดมเงินเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือนร้อนทั้งในด้านการประกอบอาชีพที่อยู่อาศัย รวมถึงสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก

ปรีดี โชติช่วง (2544, น. 25) ให้ความหมายว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสังคม โดยสอนให้คนรู้จักช่วยเหลือตนเองและผู้อื่น ด้วยการประหยัดเก็บออมเงินและนำมาสะสมรวมกันเป็นประจำสม่ำเสมอเพื่อเป็นทุนสำหรับสมาชิกที่มีความจำเป็นเดือดร้อน กู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพหรือเพื่อเป็นสวัสดิการของครอบครัว

ณรงค์ เส็งประชา (2543, น. 72) ให้ความหมายว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมกลุ่มเพื่อรวบรวมทุนที่จะนาใช้ในการผลิตด้วยวิธีการค่อย ๆ เก็บสะสมเงินฝากเป็นประจำกับกลุ่มและอาจกู้ยืมเงินไปลงทุนภายหลัง หลักการดำเนินงานยึดหลักประชาธิปไตย โดยการรวมคนที่อยู่ในวงการเดียวกัน มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน รวมกลุ่มกัน โดยความสมัครใจ การดำเนินการใด ๆ ถือเอาแนวคิดและมติของสมาชิกเป็นหลัก

ปัญจศิลป์ เสนีย์ (2547, น. 27) ให้ความหมายว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวม กลุ่มทำกิจกรรมเพื่อมุ่งให้ประชาชน รู้จักการประหยัดและเก็บออมเงินแล้วนำเงินออมมาเก็บสะสมรวมกันเป็นกองทุนในรูปของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตโดยมุ่งให้ประชาชนมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องของเงินทุน นอกจากนั้นจะมีระบบการบริหารจัดการกันเองภายในชุมชนวางอยู่บนรากฐานของความเป็นประชาธิปไตย

วนิดา ม่วงศิลปชัย (2547, น. 7-8) กล่าวถึง กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของประชาชนในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสังคม โดยสอนให้คนรู้จักช่วยเหลือตนเองและผู้อื่นด้วยการประหยัดและเก็บออมเงิน แล้วนำมาสะสมรวมกันเป็นประจำ สม่ำเสมอเพื่อเป็นทุนสำหรับสมาชิกที่มีความจำเป็นกู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพ หรือเพื่อสวัสดิการของครอบครัว โดยยึดหลักคุณธรรม 5 ประการ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจ และความไว้วางซึ่งกันและกัน

ภาริดา พิรานนท์ (2553) กล่าวว่า กลุ่มออมทรัพย์ หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มคนที่มีการระดมเงินออมจากสมาชิกเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิก โดยให้สมาชิกกู้ยืมเงินไปแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและพัฒนาชีวิตให้ดีขึ้น

ลัดดา จุฑะกนก (2553, น. 20) ให้ความหมายว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การให้ประชาชนรู้จักประหยัดและออมเงิน แล้วนำมาสะสม รวมกันเป็นกองทุนในรูปกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านเงินทุนประกอบอาชีพ หรือใช้จ่ายในยามเดือดร้อนจำเป็นโดยการบริหารจัดการของสมาชิกและแบ่งปันช่วยเหลือกันในชุมชน

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน (2553) กล่าวว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมตัวของประชาชนเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการประหยัดแล้วนำมาสะสมทีละเล็กละน้อย เป็นประจำสม่ำเสมอเรียกว่า “เงินสัจจะสะสม” เพื่อใช้เป็นทุนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นเดือดร้อน กู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบหรือเพื่อเป็นสวัสดิการของตนเองและครอบครัว

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 2) ให้ความหมายว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมตัวของประชาชน เพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการประหยัดทรัพย์แล้วนำมาสะสมทีละเล็กทีละน้อยเป็นประจำสม่ำเสมอ เรียกว่า “เงินสัจจะสะสม” เพื่อใช้เป็นทุนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นเดือดร้อน กู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพหรือเพื่อสวัสดิการของตนเองและครอบครัว

สรุปได้ว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมกลุ่มของคนที่มีอุดมการณ์เดียวกัน โดยมีการระดมเงินออมเพื่อใช้ทุนให้แกสมาชิกที่มีความจำเป็นเดือนร้อนช่วยเหลือซึ่งกันในด้านการประกอบอาชีพรวมถึงสวัสดิการของสมาชิกและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

2.4.3 ประโยชน์ของกลุ่มออมทรัพย์

การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ก่อให้เกิดสิ่งดี ๆ ทั้งต่อสมาชิกและชุมชนหลายประการ ได้แก่

2.4.3.1 ทำให้รู้จักประหยัด สะสมเก็บออมเงิน

2.4.3.2 ทำให้มีเงินทุน สนับสนุนการประกอบอาชีพ

2.4.3.3 สมาชิกรวมน้ำใจ รวมทุนช่วยเหลือกัน

2.4.3.4 รู้จักการแจกแจงการเงินและรายได้ในครัวเรือน

2.4.3.5 มีกองทุนสวัสดิการเพื่อสมาชิกและกองทุนของชาวบ้านเพื่อการพึ่งตนเองในชุมชน

2.4.3.6 เกิดการเรียนรู้สร้างเสริมประสบการณ์เรื่องเงินทุน

2.4.3.7 รู้จักร่วมกันรับผิดชอบและการทำงานเป็นทีม ผนึกกาลังความสามัคคีช่วยเหลือกัน

2.4.3.8 สมาชิกมีแหล่งเงินทุนเพื่อนาไปประกอบอาชีพและนาไปใช้ในสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเองและครอบครัว

2.4.4 ประเภทของกลุ่มออมทรัพย์

การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนประเภทต่าง ๆ นอกจากจะมีรากฐานการดำเนินงานจากสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ การออม และการให้สินเชื่อ (Saving and Credit) แล้วนั้น ยังมีปรัชญาหรือหลักการพิเศษที่สำคัญอันเป็นอุดมการณ์การทำงานกลุ่มออมทรัพย์อีกด้วย คือ แนวคิดของกลุ่มออมทรัพย์รูปแบบต่าง ๆ ได้แบ่งออกตามประเภท คือ (ศิริรัตน์ ประภัสสร, 2546)

2.4.4.1 สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยปรัชญาสำคัญของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน คือ การที่จะทำให้สมาชิกที่มารวมกันสามารถให้ความช่วยเหลือกันได้อย่างเต็มที่ ปรัชญาการรวมคนของเครดิตยูเนี่ยนนั้นเรียกว่า จิตตารมณ์ที่เป็นหลักธรรมและศีลธรรมที่ถือปฏิบัติของสหกรณ์ยูเนี่ยนก่อตั้งขึ้นด้วยหลักการสำคัญด้านการรวมคน การช่วยเหลือกัน สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องยึดหลักปฏิบัติ ทั้งคุณธรรมความดีที่เป็นสิ่ง

ช่วยให้กลุ่มอยู่ร่วมกันอย่างมีความรัก ความเมตตากรุณาอย่างแท้จริง เพื่อเป็นพลังต่อสู้กับความเดือนร้อน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและผลักดันให้กลุ่มมีความเข้มแข็งได้

2.4.4.2 กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของประชาชนในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสังคม โดยสอนให้รู้จักช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นในด้านเศรษฐกิจและสังคมในการประหยัดและเก็บออมเงินแล้วนำมาสะสมรวมกันเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อเป็นทุนสำหรับสมาชิกที่มีความจำเป็นเดือดร้อนกู้ยืมไปใช้ในการลงทุน ประกอบอาชีพหรือเพื่อสวัสดิการของครอบครัว โดยมีหลักการของกลุ่ม คือ พัฒนาคนให้ยึดหลักคุณธรรม 5 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ศิริรัตน์ ประภัสสร, 2546, อ้างถึงใน ภาริดา พิรานนท์, 2553)

2.4.4.3 ธนาคารหมู่บ้าน คือ สถาบันการเงินของชาวบ้าน ซึ่งชาวบ้านทุกคน ทุกอาชีพ ทุกเพศทุกวัย มีสิทธิสมัครเข้าถือหุ้นเป็นเจ้าของ เป็นกรรมการบริหาร เป็นลูกค้า และเป็นผู้ได้รับเงินจัดสรรการปันผลกำไรสิ้นปีอย่างเป็นธรรมทั่วถึงกันทุกคน (ศิริรัตน์ ประภัสสร, 2546, อ้างถึงใน ภาริดา พิรานนท์, 2553)

2.4.4.4 กลุ่มออมทรัพย์ชุมชนรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากระบบกลุ่มออมทรัพย์ที่ได้กล่าวมาแล้ว มีกลุ่มออมทรัพย์รูปแบบต่าง ๆ ที่ดำเนินการโดยการส่งเสริมขององค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) หรือชาวบ้านจัดตั้งเอง กลุ่มออมทรัพย์ชุมชนเหล่านี้จะมีปรัชญาการดำเนินงาน โดยเน้นการพัฒนาคน โดยใช้มาตรการด้านเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือเน้นที่การพึ่งตนเองและการพึ่งพาในชุมชน เช่น ในรูปแบบธนาคารชีวิต อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ของ พระสุบิน ปณีโต จังหวัดตราด เป็นต้น (วรายุทธ์ เกิดผล, 2549, อ้างถึงใน ภาริดา พิรานนท์, 2553)

2.4.5 การบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 3) กล่าวว่า การดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นการรวมตัวของประชาชนบริหารจัดการโดยประชาชนและเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและหมู่บ้าน จึงมีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นการปลูกฝังให้ชาวชนบทมีความรู้สึกว่ากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นของประชาชน เมื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการดูแลเอาใจใส่อันทำให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ

2. การพึ่งตนเอง เป็นการฝึกนิสัยการประหยัดและนำเงินมาออมอย่างมีความซื่อสัตย์ ความทนอด และความอดทน

3. หลักคุณธรรม คือ มีความเห็นอกเห็นใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเกื้อกูล

4. หลักควบคุมกันเองเป็นการดูแลความเคลื่อนไหว ตรวจสอบและสอดส่องดูแลสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปว่า หลักการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีการดำเนินการภายใต้หลักคุณธรรม 5 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คุณธรรม 5 ประการ ดังกล่าว ทำให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพและส่งผลสู่การเป็นอยู่อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมต่อไป (ทับทิม ชานาญกิจ, 2545, น. 17)

1. การดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นการรวมตัวของประชาชนบริหารจัดการโดยประชาชนและเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและหมู่บ้านมีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นการสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของให้กับสมาชิกทุกคนทำให้เกิดความรับผิดชอบและช่วยกันดูแลเอาใจใส่ในการดำเนินงานของกลุ่ม

1.2 การพึ่งตนเองฝากนิสัยการประหยัดและอดออมโดยนาเอาคุณสมบัติพิเศษ 3 ประการของชาวชนบท คือ ความซื่อสัตย์ ความทนอด และความอดทนมารวมกันในรูปกลุ่มทำให้มีการรวมเงินทุนชุมชนเป็นของตนเอง ลดการพึ่งพาแหล่งทุนจากภายนอกหมู่บ้าน

1.3 หลักคุณธรรม ใช้การออมทรัพย์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนเพื่อให้คนมีคุณธรรม

1.4 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจ และความไว้วางใจ

1.5 หลักการควบคุมกันเองสมาชิกกลุ่มฯ ทุกคนจะต้องให้ความสนใจดูแลความเคลื่อนไหวและตรวจสอบซึ่งกันและกัน

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาคนโดยใช้หลักการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและเพื่อนสมาชิกให้มีคุณธรรม 5 ประการ

2.2 เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนโดยการระดมเงินออมจัดตั้งเป็นกองทุนทำให้ชุมชนมีแหล่งเงินทุนในการกู้ยืมเงินไปประกอบอาชีพใช้ตามความจำเป็นของครอบครัวและเรียนรู้กิจกรรมเชิงธุรกิจสามารถเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว

2.3 เพื่อพัฒนาสังคมโดยการปลูกฝังคุณธรรม 5 ประการ ปลูกฝังวิถีประชาธิปไตยก่อให้เกิดความสามัคคี การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน ความร่วมมือร่วมใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันของสมาชิก

3. เงินทุนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีเงินทุนที่ได้มาจากเงินต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน, 2555)

3.1 เงินสัจจะสะสม เป็นเงินที่ได้จากการออมของสมาชิกจำนวนเท่า ๆ กันทุกเดือนตามกำลังความสามารถ เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งจะจ่ายคืนเงินเมื่อขาดจากการเป็นสมาชิกภาพเท่านั้นโดยกลุ่มจะจ่ายผลตอบแทนให้สมาชิกในรูปของเงินปันผล

3.2 เงินสัจจะสะสมพิเศษ เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกที่มีเหลือและประสงค์จะฝากไว้กับกลุ่มซึ่งสามารถถอนไปใช้ได้ตามความจำเป็นและจ่ายผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยหรือเงินปันผลตามระเบียบของกลุ่ม

3.3 รายได้อื่น ๆ เช่น ค่าสมัคร ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ ดอกเบี้ย ผลกำไรจากกิจกรรมการลงทุน

3.4 เงินอุดหนุนกลุ่ม อาจได้รับเงินอุดหนุนจากส่วนราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่น ๆ

4. โครงสร้างการบริหาร

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตดำเนินการบริหารโดยคณะกรรมการบริหาร กลุ่ม 4 คณะ ดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณประสม, 2554)

4.1 คณะกรรมการอำนวยการ จำนวน 5-7 คน ประกอบด้วย ประธาน ทำหน้าที่เป็นประธานการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ประชุมคณะกรรมการบริหาร และประชุมคณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ลงนามในเช็คเอกสารการเบิกจ่ายเงินร่วมกับเหรัญญิก เป็นตัวแทนของกลุ่มในการลงนามในเอกสารต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการอำนวยการมีมติมอบหมายรองประธานทำหน้าที่เมื่อประธานไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือเมื่อประธานมอบหมายให้ทำเหรัญญิกรับผิดชอบทางการเงินของกลุ่มควบคุมดูแลเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งทรัพย์สินของกลุ่มลงลายมือชื่อในเช็คใบรับ-จ่ายเงินต่าง ๆ ควบคุมดูแลบัญชีให้ถูกต้องเรียบร้อยและพร้อมที่จะให้กรรมการตรวจสอบได้ตลอดเวลา

4.2 เลขานุการ ทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนของกลุ่มจดรายงานการประชุมเก็บรักษารายงานเอกสารต่าง ๆ ทำหนังสือเชิญประชุมหนังสือติดต่อประสานงานต่าง ๆ กรรมการร่วมอื่น ๆ ทำหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการโดยรวม คือ พิจารณารับสมาชิกกำหนดประชุมใหญ่สามัญประจำปีจัดสรรเงินปันผลเงินเฉลี่ยคืนก่อนการประชุมใหญ่ บริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตให้มีประสิทธิภาพให้เป็นที่พึงพอใจของสมาชิกตลอดจนเป็นตัวแทนของกลุ่มในการประสานงานและติดต่อกับองค์กรภายนอก

4.3 คณะกรรมการเงินกู้ จำนวน 3-5 คน มีหน้าที่ในการพิจารณาคำร้องขอกู้เงินของสมาชิกว่าจะอนุมัติหรือไม่การอนุมัติเงินกู้ให้พิจารณาตามแนวทางอันสมควรและยุติธรรมเพื่อให้เกิดผลดีแก่ผู้กู้และกลุ่มโดยส่วนรวมใช้วิธีพิจารณาตามระเบียบหรือมติที่กา หนดไว้การที่จะให้สมาชิกกลุ่มกู้เงินได้จำนวนมากน้อยแค่ไหนคณะกรรมการต้องดูความสามารถในการออมพิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการส่งเงินสัจจะความสามารถในการส่งใช้เงินคืนความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ (ดูได้จากการส่งสัจจะสม่ำเสมอ) โดยคณะกรรมการมีมติเสียงข้างมากอนุมัติให้กู้ยืมเงินการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มนอกจากนี้คณะกรรมการต้องคอยสอดส่องดูแลติดตามความเคลื่อนไหวของสมาชิกที่กู้ยืมเงินรวมทั้งติดตามการนำเงินไปใช้จ่ายการเร่งรัดหนี้สินเยี่ยมเยียนช่วยเหลือให้คำแนะนำแก้ปัญหาในกรณีสมาชิกมีปัญหาไม่สามารถชำระเงินกู้คืนได้

4.4 คณะกรรมการตรวจสอบ จำนวน 3-5 คน มีหน้าที่ในการตรวจสอบบัญชีและผลการดำเนินงานของกลุ่มโดยคณะกรรมการตรวจสอบนี้จะมีบทบาทสำคัญในการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิกหรือกลุ่มโดยส่วนรวมและทุกครั้งที่มีการประชุมหรือมีการตรวจสอบคณะกรรมการตรวจสอบจะต้องทำบันทึกหรือรายงานเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

4.5 คณะกรรมการส่งเสริม จำนวนขึ้นอยู่กับสมาชิกและระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่กำหนดไว้คณะกรรมการส่งเสริมนี้มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตด้วยเช่นกันเปรียบเสมือนเป็นรากแก้วของกลุ่มสามารถทำให้กลุ่มเจริญเติบโตต่อหรือล้มเลิกได้ โดยคณะกรรมการส่งเสริมมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

4.5.1 ชักชวนผู้สนใจและแนะนาให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

4.5.2 ส่งเสริมให้การศึกษาฝึกอบรมจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้แก่สมาชิกทั้งสมาชิกเก่าและสมาชิกใหม่ รวมทั้งเผยแพร่ให้ผู้สนใจอื่น ๆ ทราบถึงแนวคิดหลักการดำเนินงานของกลุ่มรวมทั้งประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มและผู้สนใจทราบความเคลื่อนไหวของกลุ่มอยู่เสมอ

4.5.3 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้วิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ ที่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและกลุ่ม

4.5.4 ออกเยี่ยมเยียนสมาชิกเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกตามโอกาสอันควร

4.5.5 ประสานงานระหว่างสมาชิกกับกลุ่มและกลุ่มกับสมาชิกให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกิจกรรมของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเมื่อมีการออมเงินได้มากพอกลุ่มสามารถนำเงินทุนมาขยายกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของสมาชิกและชุมชนในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ได้แก่

4.5.5.1 ด้านการพัฒนาอาชีพและรายได้โดยการนำเงินทุนของกลุ่มให้สมาชิกกู้ยืมไปประกอบอาชีพ

4.5.5.2 ด้านสวัสดิการต่าง ๆ กลุ่มสามารถจัดสรรผลกำไรของกลุ่มเพื่อจัดเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกเช่นทุนการศึกษาทุนค่ารักษาพยาบาลฌาปนกิจสงเคราะห์ทุนสาธารณประโยชน์ทุนสงเคราะห์ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสฯลฯ

4.5.5.3 ด้านการพัฒนาธุรกิจของชุมชนเป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของชุมชน เป็นการฝากการดำเนินธุรกิจในระบบกลุ่ม โดยมุ่งหวังให้มีกำไรเพื่อนำไปปันผลเฉลี่ยคืนและจัดเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน

4.5.5.4 ด้านการพัฒนาคณะกรรมการและสมาชิกโดยการจัดฝึกอบรมสัมมนาจัดเวทีประชาคมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดศึกษาดูงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่คณะกรรมการและสมาชิกของกลุ่ม

2.4.6 กฎระเบียบของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

ข้อห้ามการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นการระดมเงินออมที่ริเริ่มโดยประชาชนปัจจุบันจึงไม่มีกฎหมายที่บังคับใช้โดยตรง ดังนั้นเพื่อไม่ให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นองค์กรการเงินนอกระบบที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 และพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจเงินทุนธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ พ.ศ. 2522 (ปัจจุบันใช้พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551) กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้ทำความตกลงกับธนาคารแห่งประเทศไทยโดยมีข้อห้ามดังนี้

2.4.6.1 ห้ามรับฝากเงินจากบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม

2.4.6.2 ห้ามไม่ให้บุคคลภายนอกที่มิใช่สมาชิกกลุ่มกู้เงิน

2.4.6.3 ห้ามคิดดอกเบี้ยเงินกู้เกิดกว่าที่กฎหมายกำหนด (ร้อยละ 15/ปี)

2.4.7 แนวทางปฏิบัติกรณีเกิดความเสียหาย

เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมามีกรณีการร้องเรียนและรายงานความเสียหายที่เกิดขึ้นกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตโดยส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่ม ซึ่งกระทำผิดหน้าที่โดยทุจริตยักยอกเงินสัจจะสะสมของสมาชิก หรือฉ้อโกงเงินสัจจะสะสมของสมาชิก ทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับความเสียหายซึ่งถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญาสามารถเรียกร้องทรัพย์อันเกิดจากความเสียหายคืนได้ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและสามารถฟ้องร้องเป็นคดีแพ่งที่เกี่ยวเนื่องกับคดีอาญาได้โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กรณีความผิดฐานยักยอกทรัพย์ถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 352 วรรคแรก ซึ่งกฎหมายได้วางหลักในเรื่องการยักยอกไว้ว่าผู้ใดครอบครองทรัพย์ซึ่งเป็นของผู้อื่นหรือซึ่งผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วยแล้วเบียดบังเอาทรัพย์นั้นไปเป็นของตนหรือบุคคลที่สามโดยทุจริตถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดฐานยักยอกต้องระวางโทษจาคุกไม่เกินสามปีหรือปรับไม่เกินหกพันบาทหรือทั้งจำทั้งปรับคณะกรรมการกลุ่มที่กระทำผิดส่วนใหญ่เป็นการกระทำความผิดฐานยักยอกทรัพย์เพราะว่าเงินสัจจะสะสมโดยปกติจะอยู่ในความดูแลของคณะกรรมการ หากกลุ่มไม่มีระบบการตรวจสอบที่เข้มงวดและรัดกุมจะทำให้กรรมการสามารถเบียดบังเอาเงินไปเป็นของตนได้ง่ายสำหรับความผิด

ในฐานยักยอกทรัพย์นี้เป็นความผิดอันยอมความได้แม้ว่าคดีได้ยื่นฟ้องต่อศาลแล้วก็ตามก็สามารถถอนฟ้องหรือยอมความในเวลาใดก่อนคดีถึงที่สุดก็ได้ (ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา 35 วรรคสอง)

กรณีความผิดฐานกระทำผิดหน้าที่โดยทุจริตตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 353 วรรคแรกไว้วางหลักในฐานความผิดนี้ไว้ว่าผู้ใดได้รับมอบหมายให้จัดการทรัพย์สินของผู้อื่นหรือทรัพย์สินซึ่งผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วยกระทำผิดหน้าที่ของตนด้วยประการใด ๆ โดยทุจริตจนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ในลักษณะที่เป็นทรัพย์สินของผู้นั้นต้องระวางโทษจาคุกไม่เกินสามปีหรือปรับไม่เกินหกพันบาทหรือทั้งจำทั้งปรับโดยความผิดฐานนี้เป็นความผิดอันยอมความได้

กรณีความผิดฐานฉ้อโกงประชาชนถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญาเช่นกันแต่เป็นความผิดที่ไม่สามารถยอมความกันได้ซึ่งตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 343 วรรคแรกได้วางหลักไว้ว่าผู้ใดกระทำโดยทุจริตหลอกลวงด้วยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จต่อประชาชนหรือด้วยการปกปิดความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้งแก่ประชาชนมีความผิดต้องระวางโทษจาคุกไม่เกิน 5 ปีหรือปรับ ไม่เกินหนึ่งหมื่นบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ ดังนั้นหากกรณีความเสียหายเช่นนี้เกิดขึ้นกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตกลุ่มใดให้ดำเนินการ ดังนี้

2.4.7.1 การแก้ไขปัญหาเบื้องต้น

1) ให้พัฒนากรประสานกับผู้เสียหายให้ผู้เสียหายทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อร้องขอให้พัฒนากรเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา

2) หลังจากที่ผู้เสียหายได้มีหนังสือร้องขอมาแล้วให้พัฒนากรจัดประชุมคณะกรรมการและสมาชิกทั้งหมดเพื่อเจรจาไกล่เกลี่ยตรวจสอบข้อเท็จจริงและสร้างความเข้าใจสร้างความสามัคคีและหาข้อยุติเพื่อแก้ไขและลดปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน

3) ให้พัฒนากรรายงานการแก้ไขปัญหาให้พัฒนาการอำเภอทราบเป็นระยะ ๆ จนกว่าเรื่องจะยุติ

4) ให้พัฒนาการอำเภอรายงานให้นายอำเภอพัฒนาการจังหวัดและกรมการพัฒนาชุมชนตามลำดับจนกว่าเรื่องจะยุติเช่นกัน

2.1.7.2 การสอบข้อเท็จจริง

1) ให้พัฒนาการอำเภอเสนอคาสั่งให้นายอำเภอแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริง

2) ให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง

3) การตรวจสอบข้อเท็จจริงให้ตรวจสอบรวบรวมพยานหลักฐานทั้งจากผู้ร้องเรียนและ

2.4.7.3 ผู้ถูกร้องเรียน

1) ให้ตรวจสอบ/สอบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารงานจากคณะกรรมการบริหารกลุ่มและสอบข้อเท็จจริงจากสมาชิกด้วย

2) ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเงินทั้งหมดเพื่อประกอบการพิจารณา

3) ให้คณะกรรมการรายงานผลการสอบข้อเท็จจริงให้นายอำเภอทราบและอำเภอ

4) รายงานให้จังหวัดและกรมการพัฒนาชุมชนทราบตามลำดับจนกว่าคดีจะถึงที่สุด

2.4.7.4 การดำเนินการคดีทางกฎหมาย (คดีอาญา)

1) สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่เป็นผู้เสียหายและคณะกรรมการดำเนินการจัดประชุมเพื่อลงมติมอบอำนาจให้กรรมการหรือสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการดำเนินคดีตามกฎหมายโดยจะต้องจัดทำเป็นหนังสือมอบอำนาจและมีรายงานประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งมีลายมือชื่อของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมด้วย

2) ให้ผู้แทนของกลุ่มที่ได้รับมอบอำนาจเข้าแจ้งความร้องทุกข์ต่อพนักงานสอบสวน ณ สถานีตำรวจภูธรในอำเภอท้องที่ที่เกิดความเสียหายซึ่งอยู่ในเขตอำนาจความรับผิดชอบของพนักงานสอบสวนนั้น (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา 18 วรรคแรก)

3) ความผิดฐานยักยอกเป็นความผิดอันยอมความได้ต้องแจ้งความร้องทุกข์ภายใน 3 เดือนนับแต่วันที่รู้เรื่องความผิดและรู้ตัวผู้กระทำผิดหากไม่แจ้งความร้องทุกข์ภายใน 3 เดือน คดีจะขาดอายุความไม่สามารถฟ้องร้องดำเนินคดีทางกฎหมายได้ (ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 96) แต่ถ้าแจ้งความร้องทุกข์แล้วอายุความจะขยายออกไปเป็น 10 ปี (ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 95 วรรคแรก (3))

4) คดียักยอกทรัพย์สามารถถอนคำร้องทุกข์ถอนฟ้องและยอมความกันได้ไม่ว่าจะอยู่ในระหว่างการดำเนินคดีในชั้นการสอบสวนของพนักงานสอบสวนหรืออยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นศาลทั้ง 3 ศาลไม่ว่าจะเป็นศาลชั้นต้นศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกาผู้เสียหายสามารถถอนคำร้องทุกข์ถอนฟ้องและยอมความกันในเวลาใดก็ได้ก่อนคดีถึงที่สุดโดยสิทธิการฟ้องคดีต่อศาลย่อมระงับไปผู้เสียหายไม่สามารถฟ้องคดีต่อศาลได้อีก (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 39)

5) ความเสียหายที่เกิดขึ้นถ้าอยู่ระหว่างแจ้งความร้องทุกข์สามารถเจรจาตกลงประนีประนอมยอมความกันได้การประนีประนอมยอมความกฎหมายไม่ได้บังคับว่าจะต้องทำเป็นหนังสือแต่เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ผู้กระทำผิดไม่ยอมชดใช้เงินคืนหรือคืนเงินไม่ครบตามจำนวนที่เสียหายควรทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความการทำสัญญาประนีประนอมยอมความนี้จะผูกพัน ผู้กระทำผิดกรณีไม่ยอมชดใช้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญาสามารถฟ้องร้องดำเนินคดีได้แต่ถ้าอยู่ระหว่าง

การดำเนินคดีในชั้นศาลให้ทาสัญญาประนีประนอมยอมความกันต่อหน้าศาลเพื่อให้ศาลรับรู้ด้วยเพราะถ้าผู้กระทำผิดไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาสามารถใช้บังคับได้ทันทีโดยไม่ต้องฟ้องร้องต่อศาลอีก

6) การฟ้องคดีอาญาต่อศาลบุคคลที่มีอำนาจฟ้องคดีอาญาต่อศาล ได้แก่ (1) พนักงานอัยการ (2) ผู้เสียหาย (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา 28) ในกรณีที่ผู้เสียหายไม่ดำเนินคดีเองจะต้องทนายความให้ว่าความและดำเนินกระบวนพิจารณาแทนก็ได้กรณีที่ผู้เสียหายมอบอำนาจให้ผู้แทนดำเนินคดีแทนนั้นจะว่าความอย่างทนายไม่ได้แต่มีอำนาจตั้งทนายความเพื่อดำเนินกระบวนพิจารณาคดีได้ (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 60 มาใช้โดยอนุโลม) การฟ้องคดีต่อศาลผู้เสียหายไม่ควรฟ้องร้องต่อศาลเองเพราะทำให้ต้องเสียเงิน ในการว่าจ้างทนายอีกควรแจ้งความร้องทุกข์ต่อพนักงานสอบสวนแล้วพนักงานสอบสวนจะส่งสำนวนให้พนักงานอัยการส่งฟ้องศาลเพื่อดำเนินกระบวนพิจารณาคดีต่อไปเองในฐานความผิดยักยอกหรือฉ้อโกงผู้เสียหายมีสิทธิที่จะเรียกร้องทรัพย์สินที่สูญเสียไปเนื่องจากการกระทำผิดคืนได้เมื่อพนักงานอัยการยื่นฟ้องคดีอาญาต่อศาลให้ผู้เสียหายขอให้พนักงานอัยการเรียกทรัพย์สินแทนผู้เสียหายด้วยเลย (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา43) ซึ่งผู้เสียหายจะได้ไม่ต้องฟ้องร้องเป็นคดีแพ่งอีกสำหรับกรณีความเสียหายที่เกิดจากสมาชิกไม่ยอมชำระคืนเงินกู้ เนื่องกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมิได้เป็นนิติบุคคลการฟ้องร้องเพื่อบังคับให้สมาชิกที่ผิดนัดการชำระหนี้ไม่คืนเงินที่กู้ยืมไปคืนแก่กลุ่มถือเป็นคดีแพ่งกลุ่มฯ มีอำนาจในการเสนอคดีของตนต่อศาลส่วนแพ่งที่มีเขตอำนาจได้ (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 55) โดยให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตดำเนินการ ดังนี้

2.4.7.5 การดำเนินการคดีทางกฎหมาย (คดีแพ่ง)

1) ประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเรียกประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มฯ เพื่อลงมติมอบอำนาจให้ประธานกลุ่มหรือกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการดำเนินคดีตามกฎหมาย โดยจะต้องทำเป็นหนังสือมอบอำนาจและมีรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งมีลายมือชื่อของคณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมด้วย

2) ให้ผู้แทนของกลุ่มที่ได้รับมอบอำนาจจัดหาทนายให้ว่าความและดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีแทนหรือถ้าเป็นกลุ่มออมทรัพย์ฯ ที่เคยได้รับเงินอุดหนุนจากกรมการพัฒนาชุมชนสามารถขอให้พนักงานอัยการว่าความและดำเนินกระบวนพิจารณาคดีแทนก็ได้ (ถ้าทนายว่าความต้องเสียค่าจ้างทนายแต่ถ้าให้พนักงานอัยการว่าความจะต้องเสียค่าธรรมเนียม)

3) สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ฯ ที่ผิดนัดชำระหนี้ที่ต้องชำระเพื่อผ่อนทุนคืนเป็นงวด ๆ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 204 มีอายุความ 5 ปี นับแต่วันผิดนัดและเรียกดอกเบี้ยได้ร้อยละ 7.5/ปี นับแต่วันผิดนัดจนกว่าจะชำระหนี้ที่ค้างชำระเสร็จสิ้น (ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 224)

4) สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ฯที่ผิดนัดชำระหนี้กรณีที่เป็นสัญญาชำระหนี้ ทั้งหมดพร้อมดอกเบี้ยในคราวเดียวกันมีอายุความ 10 ปีนับแต่วันถึงกำหนดชำระหนี้ (ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 193/30)

2.4.8 สมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

กรมการพัฒนาชุมชน (2555, น. 3) ได้แบ่ง สมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกสามัญ ได้แก่ บุคคลธรรมดาในหมู่บ้านหรือตำบลที่สมัครเป็นสมาชิกตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่มออมทรัพย์

2. สมาชิกวิสามัญ ได้แก่ กลุ่ม องค์กร ภายในหมู่บ้าน/ตำบล ที่ทางราชการสนับสนุนและรับรองฐานะที่สมัครเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์

3. สมาชิกกิตติมศักดิ์ ได้แก่ ข้าราชการ คหบดี ภิกษุ สามเณร บุคคลที่มีความสนใจและให้การสนับสนุนกลุ่มโดยไม่หวังผลตอบแทน ตามที่คณะกรรมการมีมติเห็นชอบ นอกจากนี้สมาชิกภาพของสมาชิกสิ้นสุดลงด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง ดังนี้

3.1 ตาย

3.2 ลาออก

3.3 ขาดคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ในระเบียบกลุ่มออมทรัพย์

3.4 ที่ประชุมสมาชิกมีมติให้ออกด้วยคะแนนเสียงสามในสี่ของสมาชิกทั้งหมด

2.4.9 คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 73) ได้นำเสนอว่า คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ได้มาจากการคัดเลือกโดยมติที่ประชุมสมาชิก มีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้ประธานกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ได้รับคัดเลือกแทน โดยให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน และคณะกรรมการบริหารจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวทางการประเมินผลการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน มีตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. กรรมการทุกคนมาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิกหรือไม่

2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนและปฏิบัติตามบทบาทของกรรมการหรือไม่

3. กรรมการมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือนและมีการจดบันทึกรายงาน การประชุมหรือไม่คณะกรรมการบริหารกลุ่มออมทรัพย์ มี 4 คณะ ดังนี้

นอกจากนี้แล้ว สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 5) ได้กำหนดให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีคณะกรรมการบริหาร จำนวน 4 คณะ ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการ จำนวน 5-7 คน มีหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของสมาชิก ตลอดเป็นตัวแทนของกลุ่มในการประสานงานและติดต่อกับองค์กรภายนอก ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่ง ดังนี้

1.1 ประธาน มีหน้าที่ประธานการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ประชุมคณะกรรมการบริหารและประชุมคณะกรรมการอำนวยการ เป็นผู้ลงนามในเช็คเอกสารการเบิกจ่ายเงินร่วมกับเหรัญญิก เป็นตัวแทนของกลุ่มในการลงนามในเอกสารต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการอำนวยการมีมติมอบหมาย

1.2 รองประธาน ทำหน้าที่เมื่อประธานไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือเมื่อประธานมอบหมายให้ทา

1.3 เหรัญญิก รับผิดชอบการเงินของกลุ่ม ควบคุมดูแลเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งทรัพย์สินของกลุ่ม ลงลายมือชื่อในเช็ค ใบรับ-จ่ายเงินต่าง ๆ ควบคุมดูแลบัญชีให้ถูกต้องเรียบร้อยและพร้อมที่จะให้กรรมการตรวจสอบตลอดเวลา

1.4 เลขานุการทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนของกลุ่ม จดรายงานการประชุม เก็บรักษารายงาน เอกสารต่าง ๆ ทำหนังสือเชิญประชุม หนังสือติดต่อประสานงานต่าง ๆ

1.5 กรรมการร่วมอื่น ๆ ทำหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

2. คณะกรรมการเงินกู้ จำนวน 3-5 คน มีหน้าที่ในการพิจารณาคำร้องขอกู้เงินของสมาชิกว่าจะอนุมัติหรือไม่ การอนุมัติเงินกู้ให้พิจารณาตามแนวทางอันสมควรและยุติธรรมเพื่อให้เกิดผลดีแก่ผู้กู้และกลุ่มเป็นส่วนรวม โดยใช้วิธีพิจารณาตามระเบียบหรือมติที่กำหนดไว้การที่จะให้สมาชิกกู้เงินได้จำนวนมากน้อย คณะกรรมการต้องดูความสามารถในการออม พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการส่งเงินสัจจะ ความสามารถในการส่งใช้คืน ความสื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการมีมติเสียงข้างมาก อนุมัติให้กู้ยืมเงิน การเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม รวมทั้งติดตามการนำเงินไปใช้จ่าย การเร่งรัดหนี้สิน ช่วยเหลือให้คำแนะนำแก้ปัญหาในกรณีที่สมาชิกมีปัญหาไม่สามารถชำระเงินกู้คืนได้

3. คณะกรรมการตรวจสอบ จำนวน 3-5 คน มีหน้าที่ในการตรวจสอบบัญชีและผลการดำเนินงานของกลุ่ม โดยคณะกรรมการตรวจสอบนี้จะมีบทบาทสำคัญในการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม

4. คณะกรรมการส่งเสริม จำนวนขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก และระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีหน้าที่ชักชวนผู้สมัครใจ สมัครเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ ตลอดจนการให้ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มออมทรัพย์แก่สมาชิกประสานงานระหว่างสมาชิกกับกลุ่มและกลุ่มกับสมาชิกให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จะได้มาจากการคัดเลือกโดยมติที่ประชุมสมาชิก มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระให้ประธานกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ได้รับคัดเลือกแทน โดยให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

2.4.10 ประเภทของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 17) ได้กล่าวถึงประเภทของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. กลุ่มที่จัดอยู่ในประเภทองค์กรพัฒนาเอกชน คือ กลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยได้รับการริเริ่มและสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชน แต่ประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้จัดการกลุ่มเอง

2. กลุ่มที่จัดอยู่ในประเภทองค์กรประชาชนเป็นกลุ่มที่ประชาชนท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจริเริ่มก่อตั้งและจัดการกันเอง โดยอาจได้รับแรงบันดาลใจ หรืออิทธิพลจากองค์กรพัฒนาเอกชนหรือหน่วยงานรัฐ

3. กลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ คือ กลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นตามโครงการส่งเสริมของหน่วยงานรัฐ มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเป็นผู้ดูแลและมีประชาชนเป็นผู้ดำเนินงานและจัดการให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานดังกล่าววางแนวทางไว้

2.4.11 เงินทุนการดำเนินการแหล่งที่มาของเงินกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

กรมการพัฒนาชุมชน (2555, น. 4) ได้กล่าวถึง เงินทุนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ว่าได้มาจาก

1. ค่าสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์และค่าปรับกรณีผิดสัญญาการส่งใช้คืนเงินกู้
2. เงินสัจจะสะสมของสมาชิกเป็นเงินที่ได้จากการออมของสมาชิกจำนวนเท่า ๆ กันทุกเดือนตามกาลังความสามารถเพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งจะคืนเงินสัจจะสะสมเมื่อสมาชิกสิ้นสุดสมาชิกภาพแล้วเท่านั้น กลุ่มจะจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล
3. เงินกู้ที่ยืมมาจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ เช่น ธนาคาร กองทุนชุมชน เป็นต้น
4. เงินช่วยเหลือจากสถาบันหรือองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ
5. เงินรายได้อื่น ๆ เช่น เงินบริจาคต่าง ๆ

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 4) ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเงินทุนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตว่าเงินทุนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตอาจได้มาจากเงินต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เงินสัจจะสะสม เป็นเงินที่ได้จากการออมของสมาชิกจำนวนเท่า ๆ กันทุกเดือนตามกำลังความสามารถเพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งจะจ่ายคืนเงินสัจจะสะสมเมื่อสมาชิกสิ้นสุดสมาชิกภาพแล้วเท่านั้น ซึ่งกลุ่มจะจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของเงินปันผล
2. เงินสัจจะสะสมพิเศษ เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกที่มีเงินเหลือและประสงค์จะฝากไว้กับกลุ่ม ซึ่งสามารถถอนเงินไปใช้จ่ายเมื่อจำเป็นและจ่ายผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยหรือเงินปันผลตามระเบียบของกลุ่ม
3. เงินรายได้อื่น ๆ เช่น ค่าสมัคร ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ ดอกเบี้ย
4. เงินอุดหนุนจากส่วนราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.4.12 ประเภทกิจกรรมทางเศรษฐกิจของลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2553, น. 7-8) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการ ผลิตว่ามีกิจกรรมที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามเป้าหมายของแต่ละกลุ่มออมทรัพย์เพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกและชุมชน หลังจากกลุ่มออมทรัพย์ได้ระดมเงินออมมาได้ระยะหนึ่งจนสมาชิกเข้าใจหลักการดำเนินงานของกลุ่มแล้ว จึงนำเงินที่มีอยู่มาจัดตั้งกองทุนหรือกิจกรรมภายในกลุ่มเพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกและชุมชน โดยดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ใน 3 ประเภท ดังนี้

1. การออมเพื่อการผลิต เป็นการรับฝากเงินสัจจะเพื่อใช้เป็นเงินทุนของกลุ่มแล้วให้สมาชิกหรือกลุ่มอาชีพกู้ยืมไปเพื่อประกอบชีพหรือขยายการผลิต

1.1 การรับฝากเงินในรูปสัจจะจากสมาชิกด้วยการออมประจำและเท่า ๆ กันทุก ๆ เดือน

1.2 การให้กู้ยืม เมื่อกลุ่มออมทรัพย์ดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง จนมีเงินทุนมากพอที่จะให้สมาชิกกู้ยืมได้ คณะกรรมการจะจัดให้สมาชิกกู้ยืม ซึ่งแบ่งลักษณะการกู้ยืม ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 การกู้ยืมสามัญ เป็นการให้กู้แก่สมาชิกเพื่อนาไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพ ปรับปรุงอาชีพ การปลดเปลื้องหนี้สิน ไถ่ถอนจำนอง จำนำ หรือแก้ปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ การกู้ประเภทหนี้จะพิจารณาให้กู้ในระยะสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับลักษณะอาชีพที่ต้องลงทุนหรือตามความจำเป็นของการใช้เงินของสมาชิก

1.2.2 การกู้ฉุกเฉิน คือ การกู้เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนอย่างกะทันหัน เช่น เจ็บไข้ได้ป่วย อุบัติเหตุ วงเงินกู้ไม่เกินวงเงินที่คณะกรรมการกำหนดไว้และต้องส่งคืนภายในกำหนดระยะเวลาอย่างเคร่งครัด วงเงินกู้ฉุกเฉินนี้ไม่ควรให้มากเกินไป ควรกำหนดให้เหมาะสมตามสภาพของแต่ละท้องที่

2. การส่งเสริมอาชีพ เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจชุมชนร่วมกันในระบบกลุ่ม โดยมุ่งหวังให้มีกำไรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือจ่ายเงินปันผล เฉลี่ยคืน และจัดเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน ได้แก่

2.1 ศูนย์สาธิตการตลาด เป็นร้านค้าที่กลุ่มออมทรัพย์ลงทุนจัดตั้งขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อขายสินค้าอุปโภค บริโภค รวมถึงปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิกร้านค้าชุมชน ภายใต้การกำกับ ดูแลของกลุ่มออมทรัพย์

2.2 ยุ้งฉาง เป็นกิจกรรมที่กลุ่มออมทรัพย์ลงทุนจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการซื้อขายผลผลิตของสมาชิกด้วยการรับซื้อ ขายฝากหรือฝากขายจะช่วยให้สมาชิกไม่ต้องขายผลผลผลิตอย่างเร่งด่วนถูกกดราคาเป็นการหากำไรให้กับกลุ่มด้วยกิจกรรมอื่น ๆ ที่กลุ่มออมทรัพย์ดำเนินการตามมติของสมาชิกเพื่อแก้ปัญหาความต้องการของสมาชิกและชุมชน เช่น ปั๊มน้ามัน เพื่อจัดหาน้ามันมาบริการแก่สมาชิกและประชาชนในราคายุติธรรม ลานตากผลผลิต เพื่อแก้ปัญหาผลผลิตที่มีความชื้น เช่น ข้าว มันสำปะหลัง

2.3 โรงสีข้าวเพื่อแก้ไขปัญหาข้าวเปลือกราคาตกต่ำ โดยแปรรูปเป็นข้าวสาร และส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์โดยใช้ราและปลายข้าว กองทุนปุ๋ยชีวภาพ เพื่อแก้ปัญหาดินเสื่อมสภาพโรงผลิตน้ำดื่มสะอาด โรงแป้งขนมจีน เป็นการฝึกหัดให้กลุ่มรู้จักดำเนินธุรกิจชุมชน ซึ่งกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพนี้ต้องใช้ทุนในการดำเนินงานมากกว่าการให้บริการด้านการปล่อยสินเชื่อเงินกู้ให้แก่สมาชิก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการระดมเงินทุนในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ คือ มีการเพิ่มเงินสัจจะสะสม เงินสัจจะสะสมพิเศษ เงินทุนหมุนเวียนจากแหล่งต่าง ๆ เงินอุดหนุน เงินกู้จากแหล่งต่าง ๆ เงินทุนหมุนเวียนและเงินบริจาค เป็นต้น

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ

2.5.1 ความหมายของกลุ่มอาชีพ

กรมการพัฒนาชุมชน (2560) แนวทางการจัดตั้งและพัฒนากลุ่มอาชีพได้ให้ความหมายของกลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลที่ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกัน โดยมีการติดต่อสัมพันธ์กันหรือปฏิสัมพันธ์กันและมีจุดมุ่งหมายที่จะกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันและความสัมพันธ์นี้จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันได้ในระดับที่พอดี การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มจะต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะต่อไปนี้เกิดขึ้น คือ

1. จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเสมอ
2. แต่ละคนจะถือว่าตนเองเป็นสมาชิกลุ่ม
3. แต่ละคนในกลุ่มจะยอมรับกันเป็นสมาชิกลุ่ม
4. มีปทัสถานร่วมกัน
5. แต่ละคนจะมีบทบาทที่ชัดเจน
6. มีการเลียนแบบลักษณะบางอย่างที่ตนเองคิดว่าเหมาะสมจากสมาชิกในกลุ่ม
7. สมาชิกมีความคิดว่ากลุ่มจะต้องให้ผลประโยชน์ต่อสมาชิก
8. สมาชิกจะแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน
9. มีการรับรู้ความเป็นเอกภาพของกลุ่มร่วมกัน และ
10. สมาชิกกลุ่มจะปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของกลุ่ม

1. กลุ่มอาชีพ หมายถึง การรวมตัวของชาวบ้านที่ประกอบอาชีพเดียวกันดำเนินกิจกรรมด้านอาชีพ กิจกรรมผลิตและจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานของกลุ่ม มีระเบียบข้อบังคับ

2. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ

2.1 เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีการรวมกลุ่มช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพและก่อให้เกิดรายได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านการผลิต การตลาด และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการชุมชน

2.3 เพื่อเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านสัมมาชีพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ

3.1 ประชาสัมพันธ์เชิญชวน ครัวเรือนที่ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือประเภทเดียวกันเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มอาชีพ

3.2 ประชุมหรือจัดเวทีสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยอธิบายวัตถุประสงค์หลักการและวิธีการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพความสำคัญของกลุ่มที่มีต่อสมาชิกกลุ่มและชุมชนรวมถึงกิจกรรมที่สมาชิกจะร่วมกันทำตามความต้องการและเหมาะสมกับศักยภาพ สภาพท้องถิ่น

3.3 ดำเนินการจัดตั้งกลุ่มอาชีพโดยสมาชิกร่วมกันกำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของกลุ่มดังนี้

3.3.1 ตั้งชื่อกลุ่มตามความเห็นชอบของสมาชิก

3.3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เพื่อเป็นทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานของกลุ่ม

3.3.3 กำหนดที่ตั้งกลุ่มเพื่อเป็นสถานที่ จุดศูนย์รวมสำหรับดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม

3.3.4 เลือกคณะกรรมการ ประกอบด้วย ตำแหน่งหลัก คือ ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิกและประชาสัมพันธ์ โดยสมาชิกในกลุ่มเลือกกันเอง เพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มในการบริการงาน การติดต่อประสานการดำเนินงานต่าง ๆ กับหน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้อง

3.3.5 จัดทำกติกาของกลุ่มเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกกลุ่มและกรรมการ

3.3.6 จัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

3.4 รวบรวมข้อมูลกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่มอาชีพดำเนินการจัดทำและรวบรวมข้อมูลการจัดตั้ง กลุ่มอาชีพ ประกอบด้วย บันทึกการประชุมฯข้อบังคับกลุ่มรายชื่อคณะกรรมการกลุ่มรายชื่อสมาชิกกลุ่ม แผนงาน/กิจกรรมกลุ่ม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.5 ยื่นจดทะเบียนกลุ่มอาชีพคณะกรรมการกลุ่มอาชีพนำข้อมูลกลุ่มยื่นเสนอ ขอจัดตั้งกลุ่มอาชีพกับสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ โดยสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอตรวจสอลความครบถ้วนถูกต้องแล้วออกหนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มอาชีพ

3.6 กลุ่มอาชีพดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่ได้ร่วมกันจัดทำขึ้น

3.7 สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ/ทีมสนับสนุนฯ/ทีมวิทยากรสัมมาชีพ ติดตามสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

3.8 ประสานหน่วยงานภาคีการพัฒนา เพื่อสนับสนุนการพัฒนากลุ่มอาชีพในด้านต่าง ๆ เช่น การเข้าถึงปัจจัย การผลิต องค์ความรู้ การตลาด ประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ

4. การบริหารกลุ่มอาชีพ

การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอาชีพให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของสมาชิก รวมถึงทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิ์ภาพโดยใช้หลัก 5 ก ดังนี้

ก ที่ 1: กลุ่ม/สมาชิก

1. กลุ่มเป็นการรวมตัวกันของคนที่มีความสมัครใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มที่มีอาชีพเดียวกันหรือประเภทอาชีพเดียวกัน อย่างน้อย 5 คนขึ้นไป สมาชิกกลุ่มโดยทั่วไป มี 3 ประเภท คือ สมาชิกสามัญ สมาชิกกิตติมศักดิ์ และสมาชิกสมทบ

2. ที่ตั้งของกลุ่ม ควรเลือกสถานที่ที่เป็นสาธารณะ หรือสถานที่ที่มีความพร้อมสามารถเป็นศูนย์กลางการดำเนินงานของกลุ่มสมาชิกสามารถเดินทางไปมาสะดวกและควรมีการขอใช้สถานที่ให้ถูกต้อง

3. สมาชิก เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กลุ่มกำหนด เช่น มีภูมิลำเนาหรือถิ่นอาศัยเดียวกับสถานที่ตั้งกลุ่ม มีความรู้ความเข้าใจและเห็นชอบในหลักการของกลุ่ม รวมถึงพร้อมที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อตกลงของกลุ่ม และสมัครเป็นสมาชิกกลุ่มด้วยความสมัครใจ

4. บทบาทหน้าที่ของสมาชิก คือ เข้าร่วมการประชุมและแสดงข้อคิดเห็น ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาอาชีพร่วมกำหนดและปฏิบัติตามระเบียบของกลุ่ม

ก ที่ 2: กรรมการ

1. กรรมการ คือ กลุ่มคนซึ่งได้รับมอบหมายและเป็นตัวแทนจากสมาชิกให้บริหารกลุ่มนั้น ๆ ซึ่งกลุ่มจะมั่นคงและบรรลุผลเพียงใดขึ้นอยู่กับคณะกรรมการที่ต้องปฏิบัติหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งคณะกรรมการ ควรเป็นเลขคี่ เพื่อให้สัดส่วนของการออกเสียงมีความเป็นเอกฉันท์

2. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ คือ ดำเนินการร่างระเบียบหรือข้อบังคับกลุ่ม โดยความเห็นชอบของสมาชิกกลุ่ม จัดให้สมาชิกมาประชุมแสดงความคิดเห็นและวางแผนดำเนินกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน จัดให้มีบริหารแก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ตำแหน่งของกรรมการ ประกอบด้วย

3.1 ตำแหน่งหลัก คือ ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ปฏิคม และประชาสัมพันธ์ โดยบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

3.1.1 ประธาน

3.1.1.1 เป็นประธานในที่ประชุมกำหนดเรื่องที่จะเข้าประชุมกำหนดแผนการประชุมเพื่อให้ได้มติ

3.1.1.2 นโยบาย แผนงาน วิธีการ ขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

3.1.1.3 จัดทำแผนการดำเนินงานของกลุ่มร่วมกับคณะกรรมการโดยความเห็นชอบของสมาชิก

3.1.1.4 ประชาสัมพันธ์ข่าวสารไปสู่สมาชิก

3.1.1.5 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.1.1.6 ปฏิบัติตามมติที่ประชุม

3.1.2 รองประธาน

3.1.2.1 ติดต่อประสานงาน และร่วมกับประธานในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

3.1.2.1 ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ประธานหรือที่ประชุมกลุ่มมอบหมาย

3.1.3 เลขานุการ

3.1.3.1 รวบรวมเรื่องต่าง ๆ ให้ประธานกรรมการเพื่อพิจารณาหรือสั่งการให้นำเข้าที่ประชุม

3.1.3.2 จัดทำรายงานการประชุมและจดบันทึกต่าง ๆ ในการดำเนินงานของคณะกรรมการ

3.1.3.3 ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการและสมาชิก

3.1.4 เหรัญญิก

3.1.4.1 จัดทำทะเบียนต่าง ๆ หลักฐานการรับ-จ่ายเงินของกลุ่ม

3.1.4.2 ดำเนินการติดตามและควบคุมเกี่ยวกับการเงินและบัญชีของกลุ่ม

3.1.4.3 รับผิดชอบเก็บรักษาเงินของกลุ่ม

3.1.4.4 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ประชุมกลุ่มมอบหมาย

3.1.5 ปฏิคม

3.1.5.1 ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการต้อนรับ

3.1.5.2 ความเป็นมิตรอบอุ่นใจ การให้ความสะดวกสบายการให้ข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติตาม

3.1.5.3 คำร้องขอและการให้ความช่วยเหลือตามสมควร

3.1.5.4 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ประชุมกลุ่มมอบหมาย

3.1.6 ประสัมพันธ์

3.1.6.1 ติดต่อประสานงานและเผยแพร่ข่าวสารหรือแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมได้ลงมติไว้

3.1.6.2 แล้ว ให้คณะกรรมการกลุ่มอาชีพ สมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

3.1.6.3 เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะกรรมการหรือสมาชิกด้วยกันกับหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

3.1.6.4 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ประชุมกลุ่มมอบหมาย

4. ตำแหน่งอื่น ๆ เช่น การตลาด บัญชี ออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายรับออเดอร์ ฝ่ายแปรรูป ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ

5. ที่ปรึกษา อาจแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มส่งเสริมอาชีพ

ก ที่ 3: กฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับกลุ่ม

กฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับกลุ่ม ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการ วิธีการอาจเป็นการร่วมกันร่างขึ้นมาเอง หรืออาศัยกฎหมายอื่นมารองรับการกำหนดสาระสำคัญในระเบียบอาจกำหนดเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

หมวดที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อกลุ่ม ที่ตั้งกลุ่ม วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ

หมวดที่ 2 วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ

หมวดที่ 3 สมาชิกกลุ่ม ประกอบด้วย คุณสมบัติของสมาชิก การสมัครเข้าเป็นสมาชิก บทบาทหน้าที่ของสมาชิกการพ้นจากสมาชิก

หมวดที่ 4 เงินทุนของกลุ่มที่มาเงินทุนของกลุ่ม การใช้จ่ายเงินของกลุ่ม

หมวดที่ 5 การดำเนินงานของกลุ่ม ประกอบด้วย กิจกรรมของกลุ่ม วิธีการดำเนินกิจกรรม

การจัดสรรประโยชน์ หรือกำไรของกลุ่ม

หมวดที่ 6 คณะกรรมการบริหารกลุ่ม ประกอบด้วย คุณสมบัติของคณะกรรมการจำนวน

1. คณะกรรมการ โครงสร้างของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

2. วิธีคัดเลือก วาระในการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การประชุมของคณะ

3. กรรมการและสมาชิก

หมวดที่ 7 การแก้ไขหรือเพิ่มเติมระเบียบกำหนดวิธีการแก้ไขหรือเพิ่มเติมระเบียบ

หมวดที่ 8 บทเฉพาะกาลใครเป็นผู้ลงนามในระเบียบ วันที่ระเบียบมีผลบังคับใช้

ก ที่ 4: กองทุน

กองทุนของกลุ่มอาชีพอาจเป็นเงินหรือเครื่องมือที่ทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินการได้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่มาของทุน ได้แก่

1. ทุนจากการระดมหุ้นของสมาชิกควรกำหนดจำนวนหุ้นของสมาชิกให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นทุนตั้งต้นในการดำเนินงานของกลุ่ม

2. ทุนจากภาครัฐ/เอกชน เช่น ภาครัฐสนับสนุนงบประมาณ เงินบริจาค เงินสมทบจากเครือข่าย หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

3. ทุนจาการจัดกิจกรรม เช่น จำหน่ายข้าวเปลือก เส้นฝ้ายแล้วหักรายได้เข้ากลุ่ม

4. ทุนจากการกู้ยืม แบ่งเป็น

4.1 แหล่งทุนภายในชุมชน เช่น เงินกู้จากสหกรณ์ฯ กองทุนหมู่บ้านฯ กองทุนพัฒนา

4.2 บทบาทสตรี กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเครือญาติ

4.3 แหล่งทุนภายนอกชุมชน เช่น สถาบันการเงินต่าง ๆ (ธกส. ออมสิน SMEฯลฯ)

ก ที่ 5: กิจกรรม

เป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มร่วมกันปฏิบัติ เพื่อสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนและชุมชนโดยมีการกำหนดเป็นแผนกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมการวางแผนการผลิตและจำหน่าย การสะสมทุนของกลุ่ม การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิก การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การจัดสวัสดิการ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

กิจกรรมของกลุ่ม ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้กลุ่มมีชีวิต บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ดังนั้นคณะกรรมการจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้กลุ่มมีแผนและดำเนินกิจกรรมตามแผนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยกิจกรมของกลุ่มต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคงชุมชนพึ่งตนเองได้ตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง

5. การพัฒนากลุ่มอาชีพ

กลุ่มอาชีพที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มอาชีพได้อย่างยั่งยืนนั้น กลุ่มอาชีพจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

5.1 การบริหารจัดการ

5.1.1 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่ม

5.1.2 การมีกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

5.1.3 การแบ่งปันผลประโยชน์ของกลุ่มที่เหมาะสม เป็นธรรม และสมาชิกมีความพึงพอใจ

5.1.4 การมีกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้

5.1.5 การมีกฎระเบียบกติกาที่เป็นที่ยอมรับของทุกคน

5.1.6 มีการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน

5.1.7 มีกิจกรรมสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย

5.2 การพัฒนาด้านการผลิต

5.2.1 ปริมาณผลผลิต ผลงานได้ตามเป้าหมาย

5.2.2 คุณภาพผลผลิต ผลงานได้ตามเป้าหมาย

5.2.3 ความหลากหลายของผลผลิต

5.2.4 การพัฒนาต่อยอดการผลิต

5.3 การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

5.3.1 การคัดวัตถุดิบที่มีคุณภาพ คำนึงถึงความปลอดภัยและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ

5.3.2 การใช้ภูมิปัญญา/วัฒนธรรม เป็นฐานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การหมักโคลนผ้า

5.3.3 การออกแบบบรรจุภัณฑ์และรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

5.3.4 มีการนำเทคโนโลยี/องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการดำเนินงานการขอเครื่องหมายรับรองคุณภาพ เช่น มผช. อย. ฮาลาล เป็นต้น

5.4 การส่งเสริมช่องทางการตลากและประชาสัมพันธ์ เป็นการเปิดโอกาสในการสร้างการรับรู้และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพ ดังนี้

5.4.1 ณ ที่ทำการกลุ่ม

5.4.2 ตลาดในชุมชน

5.4.3 ร้านโอทอป

5.4.4 ร้านค้าในโรงแรม/ที่พัก/แหล่งท่องเที่ยว

5.4.5 ร้านจำหน่ายของฝาก/จุดพักรถนักท่องเที่ยว

5.4.6 งานแสดงสินค้าของหน่วยงานราชการ เช่น ที่ว่าการอำเภอ ศาลากลางจังหวัด ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมฯลฯ

5.4.7 งานแสดงสินค้าของภาคเอกชน

5.4.8 การประชาสัมพันธ์ทางสื่อสิ่งพิมพ์โปสเตอร์ แผ่นพับ แผ่นปลิว

5.4.9 สื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซด์ ไลน์ เฟซบุ๊ค

5.5 การจัดสรรผลกำไร

5.5.1 การจัดสรรสวัสดิการ เช่น การจัดฌาปนกิจ ค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษา จัดทำประกันชีวิต ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม ซื้อ และซ่อมวัสดุ อุปกรณ์

5.5.2 พัฒนาสาธารณประโยชน์ เช่น พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

5.5.3 ส่งเสริมและพัฒนาคณะกรรมการและสมาชิก เช่น ศึกษาดูงาน ให้กู้ยืมเงิน ค่าตอบแทนคณะกรรมการ ค่าตอบแทนคนจำหน่ายสินค้า สมาชิกยืมเงินเป็นทุนหมุนเวียน

5.5.4 การจัดสรรเป็นทุนของกลุ่ม

5.5.5 การปันผลแก่สมาชิก

5.6 มาตรฐานของกลุ่มอาชีพ

มาตรฐานของกลุ่มอาชีพ มีตัวบ่งชี้ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนากลุ่มตามระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน แบ่งเป็น 3 ด้าน ซึ่งแต่ละด้าน



ภาพที่ 2.2 มาตรฐานกลุ่ม/องค์กร

องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้แตกต่างกัน จำนวน 27 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ด้านการบริหาร มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 กองทุน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1.1 สมาชิกมีส่วนร่วมไม่น้อยกว่า 70

1.1.2 การบริหารเงินทุนจัดสรรได้ชัดเจนอย่างมีระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักธรรมาภิบาล

1.1.3 การควบคุมงานอย่างมีระบบ

1.2 กฎระเบียบ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.2.1 ที่มา สมาชิกมีส่วนร่วมและเป็นลายลักษณ์อักษร

1.2.2 องค์ประกอบครอบคลุม ทันสมัย เป็นปัจจุบัน

1.2.3 มีการประกาศใช้และนำไปปฏิบัติอย่างถูก้อง

1.3 กิจกรรมของกลุ่ม มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กลุ่ม ไม่ผิดกฎหมาย และกฎระเบียบของกลุ่ม รวมทั้งศีลธรรมอันดี

1.3.2 กิจกรรมทำต่อเนื่อง/ก้าวหน้า/สำเร็จ

1.3.3 มีแผนการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก/ชุมชน สามารถดำเนินการตามแผนได้ อย่างน้อย 3 เรื่อง

2. ด้านบริหารคน มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 กรรมการ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1.1 คณะกรรมการต้องมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก และ/หรือแต่งตั้งตามระเบียบ

2.1.2 การทำงานตามบทบาทหน้าที่ (ทั้งคณะ)

2.1.3 มีแผนปฏิบัติการของคณะกรรมการชัดเจน

2.2 สมาชิก มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.2.1 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม

2.2.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบกลุ่ม

2.2.3 กลุ่มมีสมาชิกเพิ่มขึ้น

2.3 คนในชุมชน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.3.1 คนในชุมชนรู้ว่ามีกลุ่ม และให้การยอมรับ

2.3.2 คนในชุมชนสนับสนุนกลุ่ม (ร่วมทำกิจกรรม/เข้าเป็นสมาชิกเพิ่ม)

3. ด้านบริหารผลประโยชน์ มี 3 องค์ประกอบ

3.1 ผลประโยชน์ต่อสมาชิก

3.1.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และระเบียบฯ

3.1.2 การจัดสรรทั่วถึง/เป็นธรรม/หลากหลายรูปแบบ

3.1.3 ถูกต้องตามระเบียบ (พัฒนาสมาชิก/การเรียนรู้/เพิ่มศักยภาพ)

3.2 ประโยชน์ต่อกลุ่ม

3.2.1 มีการดำเนินการของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

3.2.2 มีการประกันความเสี่ยง

3.2.3 พัฒนาขีดความสามารถของกรรมการและสมาชิก

3.3 ผลประโยชน์ต่อชุมชน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.3.1 กิจกรรมดูแลคนในชุมชน

3.3.2 กิจกรรมสาธารณประโยชน์ (กิจกรรมชุมชน/โครงสร้างสาธารณะ)

3.3.3 ดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6. ปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ

การจัดตั้งและพัฒนากลุ่มอาชีพให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ ดังนี้

6.1 ด้านผู้นำ

6.1.1 ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจ

6.1.2 การกระจายอำนาจของผู้นำ

6.2 ด้านสมาชิก

6.2.1 ความรู้และประสบการณ์

6.2.2 จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม
6.2.3 การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิก
6.3 ด้านวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
6.3.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน
6.3.2 ความรู้ความเข้าใจวัตถุประสงค์กลุ่มของสมาชิก
6.3.3 ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
6.4 ด้านบริหารจัดการกลุ่ม
6.4.1 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่ม
6.4.2 การมีกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง
6.4.3 การแบ่งปันผลประโยชน์ของกลุ่ม
6.4.4 การมีกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6.4.5 การมีกฎระเบียบกฎิกาที่เป็นที่ยอมรับของทุกคน
6.4.6 จำนวนสมาชิกที่พอใจในการได้รับผลประโยชน์
6.5 ด้านการสื่อสารภายในกลุ่ม
6.5.1 ความถี่ของการสื่อสาร/การประชุมกลุ่ม
6.5.2 รูปแบบการสื่อสารของกลุ่ม
6.6 ด้านผลผลิต ผลงานของกลุ่ม
6.6.1 ปริมาณผลผลิต ผลงานได้ตามเป้าหมาย
6.6.2 คุณภาพผลผลิต ผลงานได้ตามเป้าหมาย
6.6.3 ความหลากหลายของผลผลิต
6.6.4 การพัฒนาต่อยอดของผลผลิต
6.7 ด้านเงินทุนในกลุ่ม
6.7.1 จำนวนเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่ม
6.7.2 จำนวนการถือหุ้นของสมาชิก

2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งระดับการศึกษาเป็น 2 มิติ คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค (Macro Perspective) และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค (Micro Perspective) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาคเป็นมุมมองอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้กำลังคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการพัฒนาคน หรือพัฒนาประชากรของประเทศนั้น สามารถวัดผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น รายได้การจ้างงาน อัตราการเกิด การตายของประชาชน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น (Todaro and Smith, 2006, p. 45) ส่วนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคจะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเป้าหมาย

ขององค์การ ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวขององค์การโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งในมุมมองของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคนั้นเริ่มต้นสนใจ เมื่อ (Nadler นำเสนอแนวคิดในงานประชุมวิชาการ American Society for Training and Development (ASTD) ในปี 1969 ซึ่งได้ให้ความหมายว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นชุดของกิจกรรมที่ถูกออกแบบและสร้างขึ้นในแต่ละช่วงเวลา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Nadler, 1984, p. 18) ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้จะสนใจไปที่กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค

2.6.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้นและได้ให้ความหมายเพื่อให้มีความแตกต่างจากการฝึกอบรม คือ เป็นชุดของกิจกรรมองค์การที่ได้ถูกจัดการในเวลาที่กำหนดไว้ที่ได้ออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุมอยู่ 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนาของพนักงาน (Development) (Nadler, 1984, p. 19) และตามแนวคิดของ Gilley and Eggland (1989, p. 37) นิยามว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต ของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การโดยที่ประสิทธิผลขององค์การนั้น วัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Smith and Mills (1991, p. 12) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการกัน (Integration) ของกิจกรรมการการพัฒนาปัจเจกบุคคลกิจกรรมการพัฒนาอาชีพและกิจกรรมการพัฒนาองค์การเพื่อให้พนักงานในองค์การมีคุณภาพประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และ Mathis and Jackson (2003, p. 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุงและเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ส่วน Swanson and Holton (2001, p. 8) ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้กับมนุษย์ โดยผ่านทางการพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการฝึก อบรม (Training) พัฒนา (Development) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานซึ่งขอบเขตของผลการปฏิบัติงานนั้น ประกอบไปด้วย ผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม/คน โดยการพัฒนาองค์การ หมายถึงกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากร มนุษย์

(Human Resource Management) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) และแนวคิดของ Eggland and Maycunich (2002, p. 34) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การผลงานและการเปลี่ยนแปลงผ่านทางกิจกรรมที่จัดขึ้น ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มความสามารถศักยภาพให้เห็นผลในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขันและการปรับปรุงองค์การ และ Rothwell (2005, p. 85) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เน้นแต่เฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนาแต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตและทางด้านนักวิชาการ ชาวไทย จิรประภา อัครบวร (2549, น. 65) สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนาและสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญความสามารถโดยผ่านการพัฒนาองค์การจากการปรับเปลี่ยน สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมและโดยผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านระดับชาติให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านองค์การเพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถ ในการผลิตและมีคุณภาพ 3) ด้านสังคม ชุมชน เพื่อเป็นการบริบาลสังคมให้สมดุล และ 4) ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

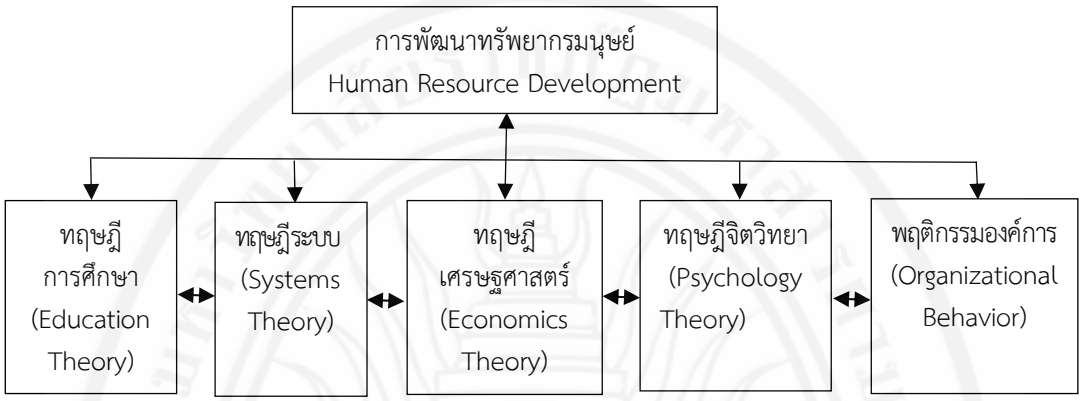
จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงผลงานขององค์การเพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการให้รางวัลการออกแบบโครงสร้างการทำงานโดยกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมกรพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ เช่น กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ให้ความหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นใน 5 ส่วน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม (Training) 2) ด้านการศึกษา (Education) 3) ด้านการพัฒนาของพนักงาน (Development) 4) ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และ 5) ด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.6.2 แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาบนพื้นฐานของทฤษฎีที่มุ่งสนใจเกี่ยวกับสังคมการรวมกลุ่ม หลักการบริหารจัดการ และผลประโยชน์ทางการเงินที่ได้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์ความรู้ของงานวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์ความรู้ทางด้านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสหวิทยาการจากทฤษฎีการศึกษา ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา และพฤติกรรมองค์การ ดังภาพที่ 2.3

.



ภาพที่ 2.3 สหวิทยาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *LISREK 8 Use's Reference Guild.* Form Jorekog, K.G and Sorbom, 1998, Chicaco: Scientific Software Interactional.

Joreko (1990, p. 16) องค์ความรู้ของทฤษฎีต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้แต่ละองค์ความรู้ของทฤษฎีจะมีเอกลักษณ์ของการอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีการศึกษาจะอธิบายถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานที่ทำงานซึ่งเป็นทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทฤษฎีระบบอธิบายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างระบบ การควบคุม และการจัดการ ส่วนทฤษฎีเศรษฐศาสตร์อธิบายถึงการลงทุนกับผลประโยชน์ที่มีต่อองค์การ ส่วนทฤษฎี จิตวิทยาเป็นการอธิบายถึงการออกแบบงาน การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ แรงจูงใจ และค่าตอบแทน ส่วนพฤติกรรมองค์การเป็นการอธิบายถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การพฤติกรรมกลุ่มในองค์การและโครงสร้างขององค์การ

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้องค์ความรู้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์การ (Delahaye, 2005, p. 7) และทฤษฎีการเรียนรู้เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จของการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา Cayer and Cook (1993, p. 31) ซึ่งก็สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Delahaye (2005, p. 4) ที่ระบุว่าทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นทฤษฎีพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ในแต่ละช่วงอายุจะมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ประสบการณ์ และอายุที่แตกต่างกันของแต่ละคน ซึ่งรายละเอียดของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นแนวทางวิธีการสอนหรือการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่าง ๆ

ไม่ใช่เนื้อหาวิชา เนื้อหาที่จะจัดขึ้นสำหรับผู้ใหญ่จะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ซึ่งการเรียนการสอนจะต้องชี้ให้เห็นว่าผู้ใหญ่มีความต้องการและวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากเด็ก ดังนั้นกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนรู้ ซึ่ง Knowles, et al. (1998, Quoted in Swanson and Holton, 2001, p. 7) ได้กำหนดข้อสมมุติฐานเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ (Learner's Need to Know) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียน ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรมเป็นจุดเริ่มต้นการเรียนของผู้ใหญ่

2. มีแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง (Self-Concept of Learning) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในตัวเอง เนื่องจากเชื่อว่าเขานั้นสามารถควบคุมและนำตนเอง

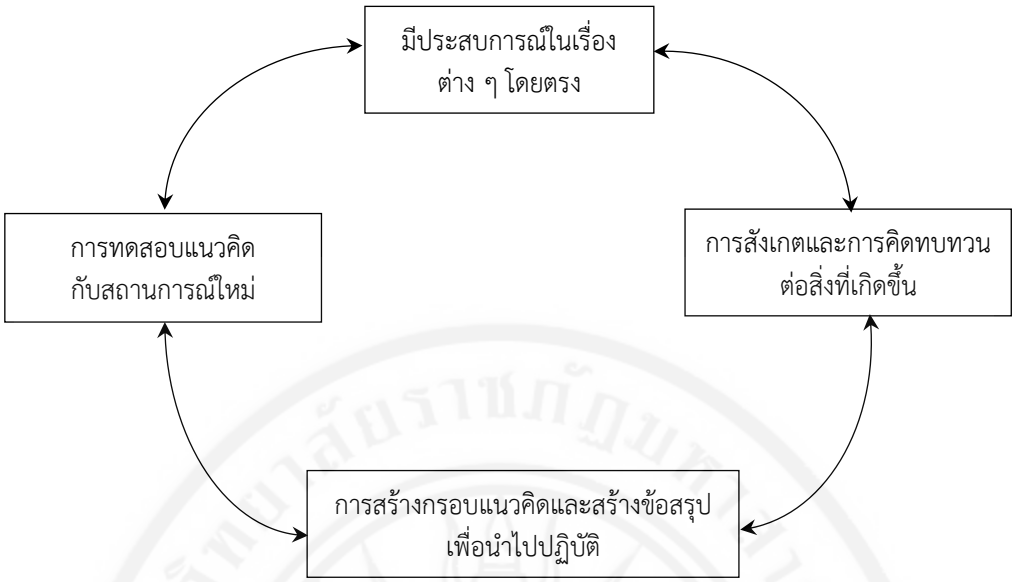
3. มีประสบการณ์ที่สั่งสมสำหรับการเรียนรู้ (Prior Experience of the Learning) เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้น เขาก็ยิ่งมีประสบการณ์อย่างกว้างขวางทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นขุมทรัพย์แห่งความรู้ และเป็นพื้นฐานที่จะรองรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ต่อไป

4. มีความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to Learn) ความพร้อมในการเรียนของผู้ใหญ่จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาภาระหน้าที่การปฏิบัติงานและบทบาททางสังคมที่มุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง

5. ใช้สถานการณ์จริงเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (Orientation to Learning) ผู้ใหญ่มีแนวทางการเรียนรู้โดยยึดสถานการณ์จริง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่เกิดขึ้นกับตนเองเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เหมือนกับเด็กเนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองเพิ่มระดับความสามารถเพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในองค์การโดยความสอดคล้องกันภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยมที่มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่เกิดการพัฒนาทั้งทางกาย อารมณ์สังคมไปพร้อม ๆ กัน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการปฏิบัติได้ลงมือกระทำในกิจกรรมต่าง ๆ ตามปรัชญาพฤติกรรมนิยมได้มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่มีทักษะการทำงานและมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานงาน จากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่พบว่าพนักงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่ชอบ การชี้นำและไม่ชอบการสอน ดังนั้นการเรียนรู้พัฒนาของผู้ใหญ่จึงควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นแก้ปัญหาให้พนักงานเป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสนใจ และเนื่องจากประสบการณ์ของตัวผู้เรียนจัดเป็นแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่มีคุณค่า ซึ่ง Kolb (1984, p. 4, Quoted in Swanson and Holton, 2001, p. 7) ได้สร้างตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์. ปรับปรุงจาก *Experiential Learning,: Experience as the Source of Learning and Development.* Form Kolb, D.A, 1984, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

จากภาพที่ 2.4 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ มี 4 ขั้นตอน สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ โดยตรง (Concrete Experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคคลทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยตรงกับตนเองทำให้ผู้เรียนสามารถจดจำเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การสังเกต และการคิดทบทวนต่อสิ่งที่เกิดขึ้น (Observations and Reflection) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว นำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาคิดทบทวนพิจารณาในแต่ละมุมมองหลาย ๆ ด้าน โดยอาจจะเป็นการอภิปราย การสัมมนากลุ่มย่อย การตั้งคำถาม คำตอบเพื่อสะท้อนความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3. การสร้างกรอบแนวคิดและสร้างข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ (Formation of Abstract Concepts and Generalization) เป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการและประมวลสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสิ่งที่ได้จากการสังเกต หรือจากประสบการณ์ทำงาน แล้วสร้างเป็นข้อสรุปให้อยู่ในหลักการและแนวคิดในรูปของทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติกับเรื่องต่าง ๆ

4. การทดสอบแนวคิดกับสถานการณ์ใหม่ (Testing Implications of New Concepts in New Situations) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำกรอบแนวคิด และข้อสรุปต่าง ๆ ไปทดลองปฏิบัติกับสถานการณ์จริงหรือเป็นการจัดกิจกรรมให้มีการลงมือฝึกปฏิบัติจริงตามกรอบทฤษฎีและแนวคิดที่ได้สรุปไว้

นอกจากนี้แล้ว การอธิบายวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ยังสามารถนำทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism Theory) มาประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะกับพนักงานในองค์การ ซึ่ง Knowles, et al. (1998, Quoted in Swanson and Holton, 2001, p. 7)

ได้เสนอว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้กับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อที่จะได้เข้าใจว่าผู้ใหญ่มีวิธีการได้ความรู้ใหม่ได้อย่างไรและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับประสบการณ์ ซึ่งทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ มีหลักการที่สำคัญว่ามนุษย์มีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างความหมายของประสบการณ์ใหม่แต่เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างมีความรู้และประสบการณ์เดิมที่ไม่เหมือนกัน มีความสนใจต่างกัน มีความสามารถในการแปลความหมายของประสบการณ์ได้ไม่เท่ากัน จึงทำให้มนุษย์แต่ละคนสร้างและพัฒนาการทางความรู้ความเข้าใจได้แตกต่างกันถึงแม้จะได้รับประสบการณ์ที่เหมือนกัน การที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทำให้มนุษย์ได้แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความเข้าใจและความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้มนุษย์มีโอกาสสังเคราะห์ความคิดของตนเองและความคิดของคนอื่นแล้วพัฒนาหรือสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ที่มีความสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเอง แต่ในกลุ่มนักวิชาการทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของการเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากฐานคติ ความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการพัฒนาของ Piaget and Vygotsky (1970, อ้างถึงใน สุรางค์ โค้วตระกูล, 2548, น. 67)

1. ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Constructivism) หมายถึง ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาของ Piaget ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคติว่าผู้เรียนเป็นผู้กระทำและเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นเอง เนื่องจากมนุษย์มีความสามารถในการจัดระบบความคิดของตนอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้กับความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น

2. ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Constructivism) เป็นทฤษฎี ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการพัฒนาของ Vygotsky ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคติว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น โดยที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมและมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จะทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจเดิมให้ถูกต้องหรือกว้างขวางขึ้น ซึ่งคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) ทั้งทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Constructivism) และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Constructivism) ซึ่งได้อธิบายว่า ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้อย่างไรโดยคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) คือ

2.1 ผู้เรียนสร้างความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง

2.2 การเรียนรู้สิ่งใหม่ขึ้นกับความรู้เดิมและความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน

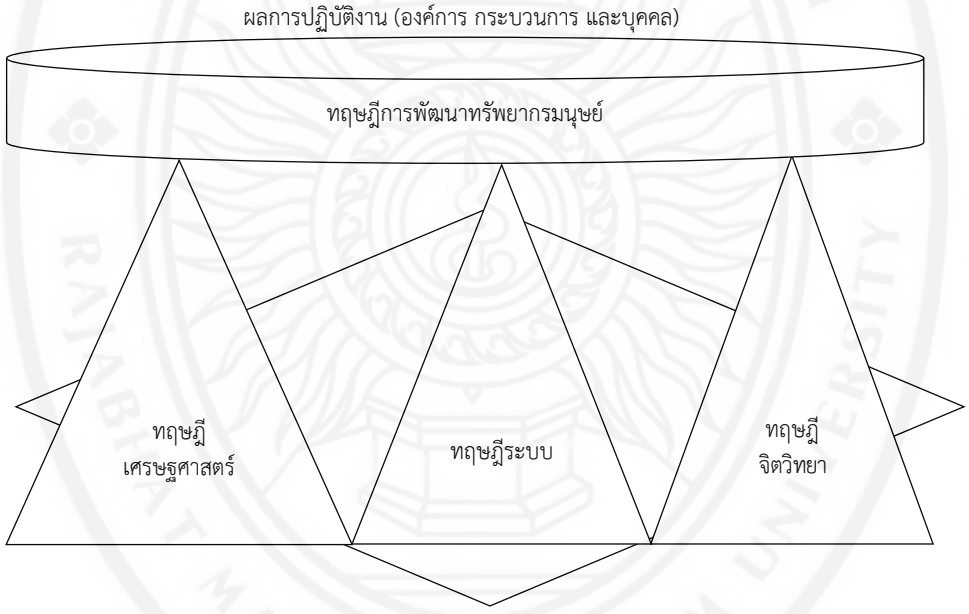
2.3 การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้

2.4 การจัดการสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริงทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย

ทั้งนี้ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่มีฐานคติว่าผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่ชอบการชี้นำและไม่ชอบการสอน การเรียนรู้มีแนวโน้มที่ยึดศูนย์กลางของปัญหาในการเรียนรู้มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เหมือนกับเด็กเป็นลักษณะการเรียนรู้ภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยม ดังนั้นการเรียนของผู้ใหญ่จะต้องมุ่งเน้นที่แก้ปัญหา มีการปฏิบัติได้ลงมือ

กระทำในกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นการทำกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนรู้ Knowles, et al. (1998, Quoted in Swanson and Holton, 2001, p. 7)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ 3 ทฤษฎีหลักจะช่วยสร้างความเข้าใจ อธิบาย และสร้างความสำเร็จให้กับบทบาทและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และทฤษฎีระบบ (Systems Theory) โดยที่ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้านั่ง ที่ตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเป็นฐานให้กับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Swanson, 2001) อธิบายได้ดังภาพที่ 2.4 โดย Hammer and Champy (1993, p. 76) ได้ยกตัวอย่าง การปรับปรุงโครงสร้างทั้งองค์การโดยการบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีเข้าด้วยกันซึ่งทำการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นการพิจารณาบนฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และทำการวิเคราะห์ลดขั้นตอนของระบบการทำงานเป็นการพิจารณาบนฐานของทฤษฎีระบบและนำเรื่องจิตวิทยาเข้ามาใช้กับพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งเป็นการบูรณาการ ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Foundations of Human Resource Development.* Form Swanson, R.A. and Holton III, E.F., 2001, San Francisco: Berrett-Koehler.

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ตามหลักของทฤษฎีจะสนใจไปที่เรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resource) ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด ซึ่งการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถที่จะสร้างรายได้ให้กับองค์การ โดยมีทฤษฎี 3 ทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ คือ 1) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resource Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งเงินทุน วัตถุดิบเวลาต้องนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงสุด นักปฏิบัติต้องตัดสินใจและคาดการณ์เพื่อที่จะเลือกใช้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับการลงทุน 2) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแต่แตกต่างตรงที่จะพิจารณาทางเลือกทางเดียวที่มีนัยสำคัญที่จะเกิดประโยชน์ในระยะยาว (Swanson, 2001, p. 2) เช่น การลงทุนกับกระบวนการเทคโนโลยีจะเกิดผลประโยชน์อย่างยั่งยืนและเพื่อสร้างความสามารถการแข่งขันในระยะยาวสำหรับอุตสาหกรรมใหม่ (Thurow, 1993, p. 9) และ 3) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) อธิบายได้จากแนวคิดของ Becker (1993, p. 6) ที่สรุปว่าการสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละองค์การสามารถทำได้โดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านสุขภาพให้การศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข ซึ่งจะมีกระบวนการประเมินความคุ้มค่าของประสิทธิผลกับการลงทุนที่เกิดขึ้นกับการศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข เป็นต้น

2. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมาโดยจะสนใจความสัมพันธ์การเรียนรู้กับพฤติกรรม ซึ่งจะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นจูงใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีจิตวิทยา ประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีย่อย คือ 1) ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) การศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยแยกศึกษาเป็นส่วนย่อย ๆ จะไม่สามารถเข้าใจ และอธิบายสิ่งนั้นได้ ดังนั้นการศึกษาจึงต้องเป็นการมองให้เข้าใจถึงภาพรวมภาพกว้างจึงจะทำให้เข้าใจความหมายของสิ่งนั้น ๆ ได้ เกสตัลท์เชื่อว่าแต่ละบุคคลสามารถที่จะกระทำในบางสิ่งได้แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการการศึกษาคุณค่าที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์นั้น จึงต้องดูในภาพรวมก่อนที่จะแยกแยะเพื่อสร้างความเข้าใจแต่ละบุคคล 2) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) ทฤษฎีนี้สนใจที่จะพัฒนาพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาจากการตอบสนองของพฤติกรรม เช่น การกระตุ้นจูงใจ การส่งเสริมสนับสนุน การบังคับลงโทษ และโปรแกรมการเรียนรู้ 3) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านการรับรู้ (Cognitive Psychology) ทฤษฎีนี้เป็นการบูรณาการทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์และทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรมเข้าด้วยกันเพื่ออธิบายว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับการคิดความเข้าใจ การรับรู้จากที่มากระตุ้นและเป็นผลมาจากประสบการณ์ของแต่บุคคล ดังนั้นในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ การรับรู้ หรือสิ่งที่จะมาสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นองค์ความรู้เล็ก ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ทฤษฎีจิตวิทยา ซึ่งทฤษฎีระบบเป็นเรื่องที่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไป กฎ เครื่องมือ การแก้ปัญหาเครื่องมือสนับสนุน โดยนำรูปแบบของระบบต่าง ๆ เชื่อมโยงกับประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ทฤษฎีระบบ ประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีย่อย คือ 1) ทฤษฎีระบบทั่วไป (General Systems Theory) แนวคิดหลักของทฤษฎีระบบทั่วไปเป็นเรื่องของสิ่งที่ป้อนเข้ากระบวนการผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและผลสะท้อนกลับ ซึ่งการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องเป็นระบบเปิดมากกว่าที่จะเป็นระบบปิด ระบบเปิดจะนำเรื่องของสภาพแวดล้อม ผลสะท้อนกลับมาพิจารณาในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย 2) ทฤษฎีความสับสน (Chaos Theory) เป็นแนวคิดที่บอกถึงปรากฏการณ์บางอย่างอาจจะไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์เสมอไปทำให้ไม่สามารถทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตได้ ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ไปได้ 3) ทฤษฎีแห่งอนาคต (Future Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นให้พยายามพยากรณ์ทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทำให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องออกแบบวางแผนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

การออกแบบโปรแกรมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นที่จะต้องบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยที่ตั้งอยู่บนหลักของจริยธรรม (Ethics) ซึ่ง Miller (2003, p. 35) ได้ระบุว่า จริยธรรมวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นสิ่งที่สำคัญ คือ การจำแนกองค์ประกอบของความยุติธรรมและองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างยุติธรรมโดยเมื่อทำการพิจารณาประเด็นของผลลัพธ์อย่างยุติธรรมจะต้องไม่นำเรื่องที่เกี่ยวกับเชื้อชาติ เพศ มาเป็นประเด็นสำหรับการพิจารณาผลลัพธ์อย่างยุติธรรม ซึ่งบุคคลควรจะได้โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับการได้รับหรือการปฏิเสธโดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ทั้งนี้มีหลักการ 5 หลักการ เพื่อใช้สำหรับการให้เหตุผลของความแตกต่างในเรื่องของการพิจารณาผลลัพธ์ให้เป็นไปอย่างยุติธรรม คือ 1) หลักของความเสมอภาค (The Principle of Perfect Equality) 2) หลักที่ว่าด้วยความจำเป็น (The Principle of Need) 3) หลักที่ว่าด้วยเรื่องคุณความดี และผลสัมฤทธิ์ (The Principle of Merit and Achievement) 4) หลักที่ว่าด้วยเรื่องความช่วยเหลือสนับสนุน (The Principle of Contribution) และ 5) หลักที่ว่าด้วยเรื่องของผลจากความพยายาม (The Principle of Effort) โดยที่สองหลักการแรกโดยพื้นฐานมีความคล้ายและแตกต่างจากสามหลักการสุดท้าย อย่างแรกเกี่ยวกับ ความจำเป็นพื้นฐานอย่างหลังเกี่ยวกับความปรารถนา

ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีค่านิยมหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Core HRD Beliefs) ซึ่ง Swanson and Holton (2001, p. 32) ได้นำเสนอ คือ

1. องค์การเป็นตัวตนที่ถูกสร้างจากมนุษย์ โดยความเชี่ยวชาญของมนุษย์สามารถที่จะทำให้เกิดการก่อร่างและบรรลุเป้าหมายของตนเอง

2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นทำได้โดยการผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และควรจะสร้างขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะยาวและเฉพาะหน้าขององค์การและปัจเจกบุคคล

3. ผู้เชี่ยวชาญอาชีพทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสมบูรณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของปัจเจกบุคคล/กลุ่ม กระบวนการทำงานและขององค์การ

นอกจากค่านิยมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว Pace, Smith and Mills (1991, p. 28) ได้กล่าวถึงฐานคติเบื้องต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ประการ โดยสะท้อนมาจากมุมมองปรัชญา ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. คุณค่าของมนุษย์หรือปัจเจกบุคคล (Worth of Individual) มนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่มีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งคุณภาพขององค์การนั้นพิจารณาได้จากการทำประโยชน์และการแสดงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์การ

2. พนักงาน คือ ทรัพยากร (Employee as Resource) องค์การควรตระหนักว่าพนักงานในองค์การ คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาเรียนรู้จากสิ่งใหม่ ๆ ได้ จึงเป็นทรัพยากรที่จะช่วยตอบสนองความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยผ่านการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน

3. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Environment) องค์การควรเอาใจใส่ต่อคุณภาพของชีวิตการทำงาน รวมทั้งเอาใจใส่ต่อสิทธิ ความปลอดภัย และความสะอาดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน

4. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับความพึงพอใจ และความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่พวกเค้าจะทำประโยชน์ให้กับองค์การ ซึ่งความสำเร็จของงานมาจากความพึงพอใจในส่วนลึก ๆ ของพนักงาน ดังนั้นองค์การต้องออกแบบการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของพนักงาน แทนที่จะมองพนักงานเป็นเหมือนหุ่นยนต์และออกแบบงานให้เหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีและความสามารถของพนักงานแต่ละคน

5. ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่ควรทำเฉพาะช่วงเวลาเดียว ไม่มีพนักงานคนใดที่เข้ามาทำงานแล้วมีความรู้ ทักษะที่ครบถ้วนตามความต้องการขององค์การ ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะถูกคัดเลือกให้เข้าทำงานโดยพิจารณามาจากความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานแต่พนักงานยังต้องการความท้าทายที่จะปรับปรุงให้เกิดความรู้ทักษะใหม่ ดังนั้นองค์การจึงต้องช่วยเหลือพนักงานให้มีการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. การเตรียมโอกาสให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อม ตลาด และความต้องการ ทรัพยากร จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการเพื่อให้พนักงานทำงานในหน้าที่ใหม่หรือตำแหน่งใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์การจึงต้องตระหนักถึงการสร้างศักยภาพสำหรับพนักงานแต่ละคน

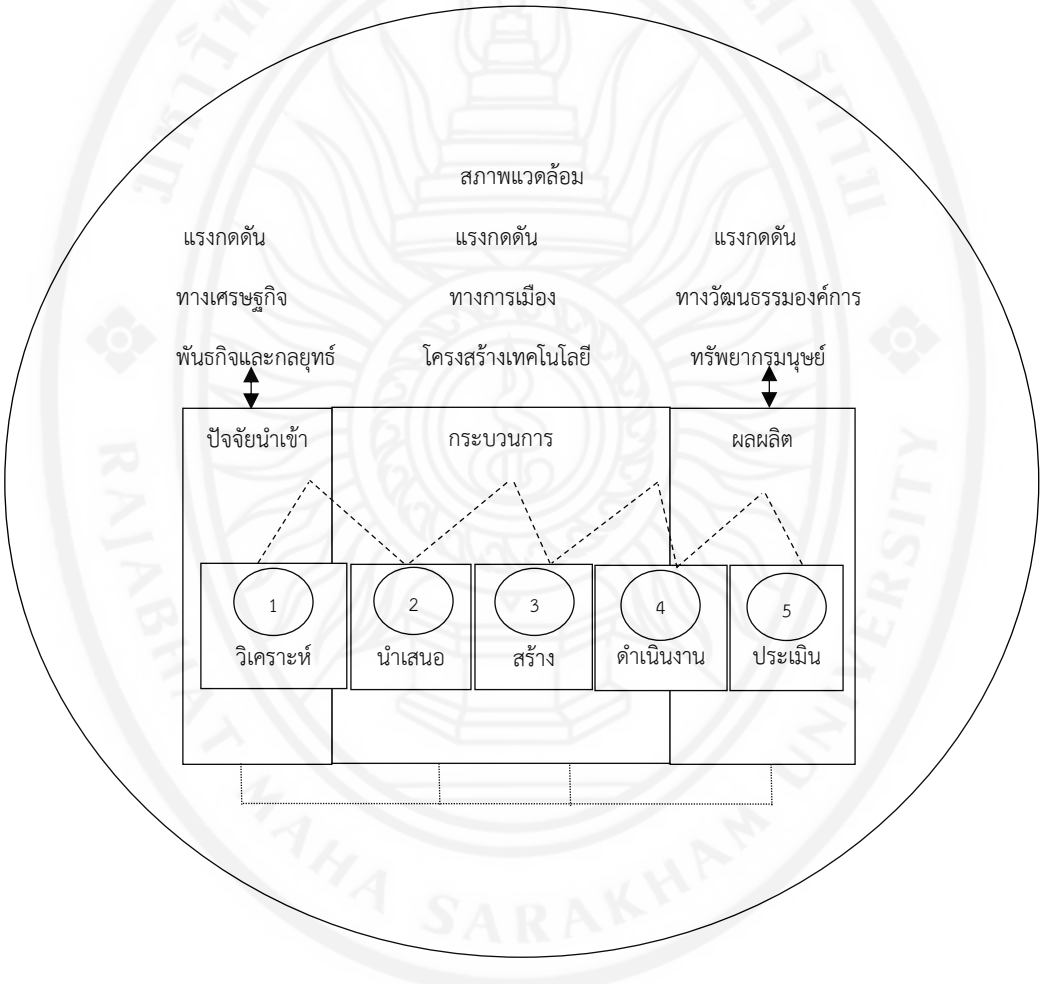
7. ความตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตที่กว้าง (Broad Scope of HRD Concerns) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณามากกว่ากิจกรรมการฝึกอบรม แต่เป็นเรื่องที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ การตอบสนองและความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ของพนักงานที่จะนำมาสร้างผลผลิตให้กับองค์การ ซึ่งพนักงานจะต้องมีความรู้มากกว่างานประจำที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ความรู้ ความสามารถในขอบเขตที่กว้างของพนักงานจะเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์การ

จากค่านิยมหลักและฐานคติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัย พอสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณค่าของมนุษย์ ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งเสริมการศึกษา

และการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการสร้างพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การ

2.6.3 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบริบทที่ถูกครอบคลุมทั้งองค์การและสภาพแวดล้อม ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 กิจกรรม คือ การวิเคราะห์ การนำเสนอ การสร้าง การดำเนินงาน และการประเมินจะเป็นกิจกรรมที่คู่ขนานไปกับกระบวนการอื่น ๆ ขององค์การ ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับกระบวนการหรือระบบขององค์การ คือ พันธกิจ กลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์และถูกกำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใหญ่ขึ้น คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ แรงกกดันทางการเมือง และแรงกดดันทางวัฒนธรรม (Swanson and Holton, 2001, p. 45) อธิบายได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อม. ปรับปรุงจาก *Foundations of Human Resource Development*. Form Swanson, R.A. and Holton III, E.F., 2001, San Francisco: Berrett-Koehler.

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การ โดยกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ภายใต้แนวคิดของการจัดการความรู้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและเครือข่ายร่วมมือเรียนรู้ ซึ่ง Delahaye (2005, p. 5) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อธิบายได้ดังภาพที่ 2.6

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทในส่วนที่เกี่ยวข้องการวางแผนกลยุทธ์ การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ทุกบทบาทของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์ ทิศทางเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

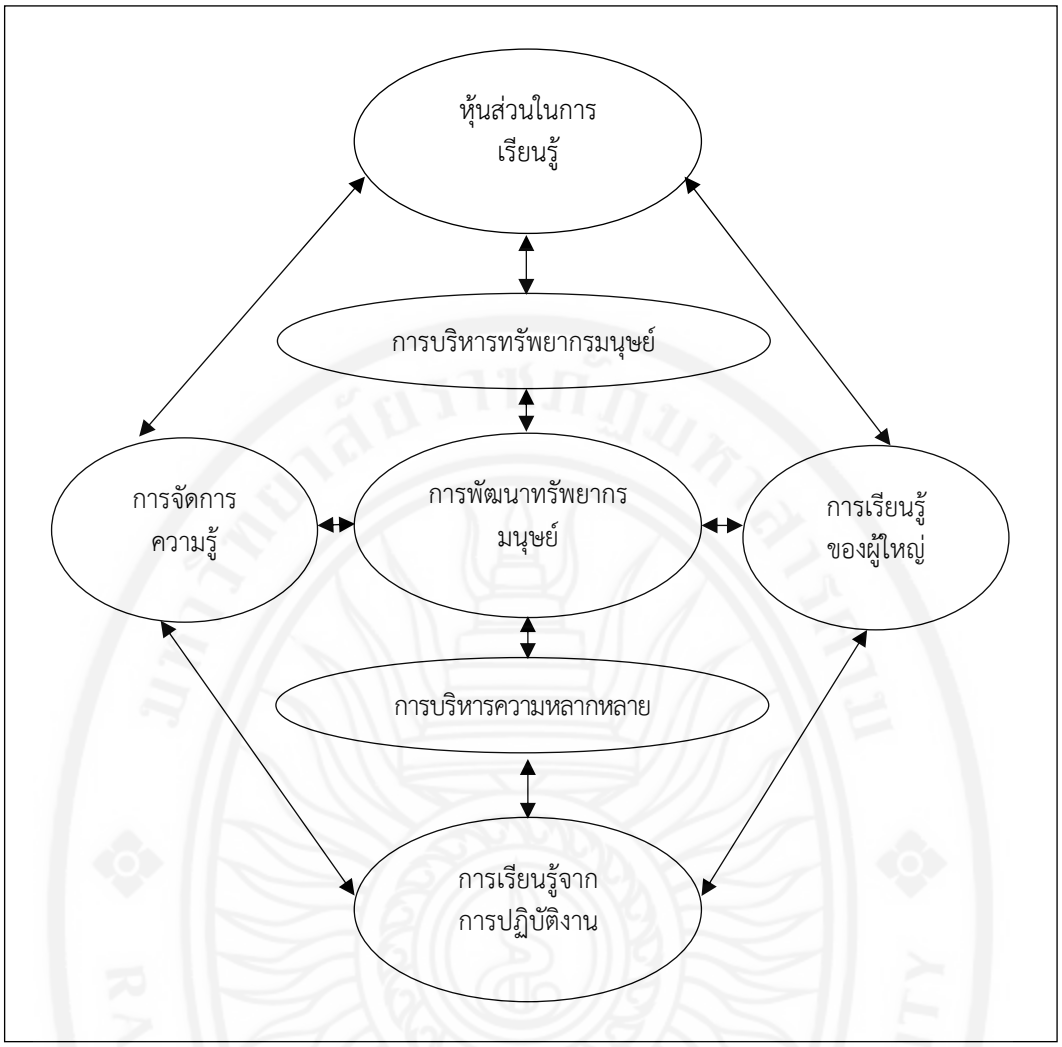
2. การบริหารความหลากหลาย (The Management of Diversity) เนื่องมาจากสังคมที่อยู่ในองค์การมีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมซึ่งจะมีผลต่อการจัดการแรงงานและในทางกฎหมายองค์การสมัยใหม่ไม่สามารถที่แบ่งแยกหรือต่อต้านแรงงานที่แตกต่างกันได้และองค์การก็ต้องการความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์การทั้งความหลากหลายทางความคิด การรับรู้ ความรู้ ซึ่งสำคัญในยุคของโลกาภิวัฒน์

3. การจัดการความรู้ (Management of Knowledge) การจัดการความรู้จะตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งกิจกรรมการสร้างความรู้มี 4 กิจกรรม คือ 1) การสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2) การผนวกประสบการณ์กับความรู้ที่ชัดแจ้งจากเอกสารตำรา สิ่งตีพิมพ์ 3) การบูรณาการความรู้จากเอกสารสิ่งตีพิมพ์ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 4) การสร้างความรู้จากความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึกโดยเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน ศึกษาจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานและตำรา คู่มือเพื่อให้เกิดทักษะเป็นความสามารถของตนเอง

4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากอายุ ประการณ์ สถานการณ์วัฒนธรรมทำให้มนุษย์ต้องการความรู้ ทักษะ โดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

5. พันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Learning Partnerships) เป็นการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจที่อยู่รอบ ๆ ตัวทำให้ทราบถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการของหุ้นส่วน เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์จริงโดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริง มากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียนทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้



ภาพที่ 2.7 กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Human resources development adult learning and knowledge Management* (2nd ed.) Sydney. Form Delahaye, B.L. (2005). Australia: John Wiley and Sons.

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกนำมาปฏิบัติในองค์การ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ทักษะ ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลให้กับพนักงานและทีมงานและให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์การจึงต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกรอบของการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การประเมินความต้องการ (Assessing HRD Needs) การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing Effective HRD Programs) การดำเนินโครงการ (Implementing HRD Programs) และการประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD Programs) รายละเอียดแต่ละขั้นตอนอธิบาย ได้ดังนี้ (Werner and DeSimone, 2006, p. 5)

1. การประเมินความต้องการ (Assessing HRD Needs) เป็นกระบวนการประเมินที่ต้องการรู้ระดับของความรู้ ความสามารถของพนักงานปัจจุบัน และความต้องการความรู้ความสามารถในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ความสามารถที่องค์การต้องการกับความรู้ความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายโดยการประเมินเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหรือหลังของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน และสร้างเกณฑ์ในการประเมินผล การประเมินจะพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การประสิทธิผลของเป้าหมาย ช่องว่างระหว่างทักษะของพนักงานกับทักษะที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต และวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การประเมินความต้องการแบ่งระดับการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis) เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมใดทำให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ระบบผลตอบแทน ระบบควบคุม ระบบการวางแผน และระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของงาน/กลุ่มของงาน ผลของการวิเคราะห์ภารกิจประกอบไปด้วย มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานว่าควรจะมีมาตรฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถใดบ้าง เพื่อที่พนักงานจะได้พัฒนาทักษะ ความสามารถไปจนถึงมาตรฐานที่ต้องการ การวิเคราะห์ภารกิจสามารถรวบรวมข้อมูลได้จากคำบรรยายลักษณะงาน คำอธิบายงาน มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งการสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน การประชุม การวิเคราะห์จากปัญหา

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จกับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

2. การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing Effective HRD Programs) เป็นกิจกรรมที่ต่อจากการประเมินความต้องการ โดยที่การออกแบบแผนปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย การคัดเลือกวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติ การพัฒนาแผนปฏิบัติบทเรียนให้เหมาะสม การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมและการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติ

3. การดำเนินโครงการ (Implementing HRD Programs) วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติและวิธีการคัดเลือกการฝึกอบรมจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมตามระดับการเรียนรู้โดยระดับเริ่มต้นจะเริ่มจากความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ต้องการหลังจากนั้นจึงยกระดับวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสรรค์ ผ่านการวินิจฉัยพิจารณามุ่งเน้นเฉพาะเรื่องมากขึ้น

4. การประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD Programs) การประเมินผลโครงการจะเป็นกิจกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระดับหัวหน้างานว่าผลการฝึกอบรมตรงตามที่ต้องการนำไปใช้ปฏิบัติงานอย่างไร ข้อมูลที่ได้จะช่วยในการตัดสินใจเลือกเทคนิค วิธีการฝึกอบรมในอนาคตการจัดสรรเงินทุนงบประมาณ

Eggland and Maycunich (2003, p. 45) ได้นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ และขั้นตอนการประเมินผล สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญซึ่งเป็นขั้นตอนของการระบุถึงความต้องการขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่ยากสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกระบวนการคิด รับฟัง และเข้าใจความต้องการของพนักงาน ใช้ความสามารถกลั่นกรองผ่านปรัชญา และบทบาทหน้าที่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

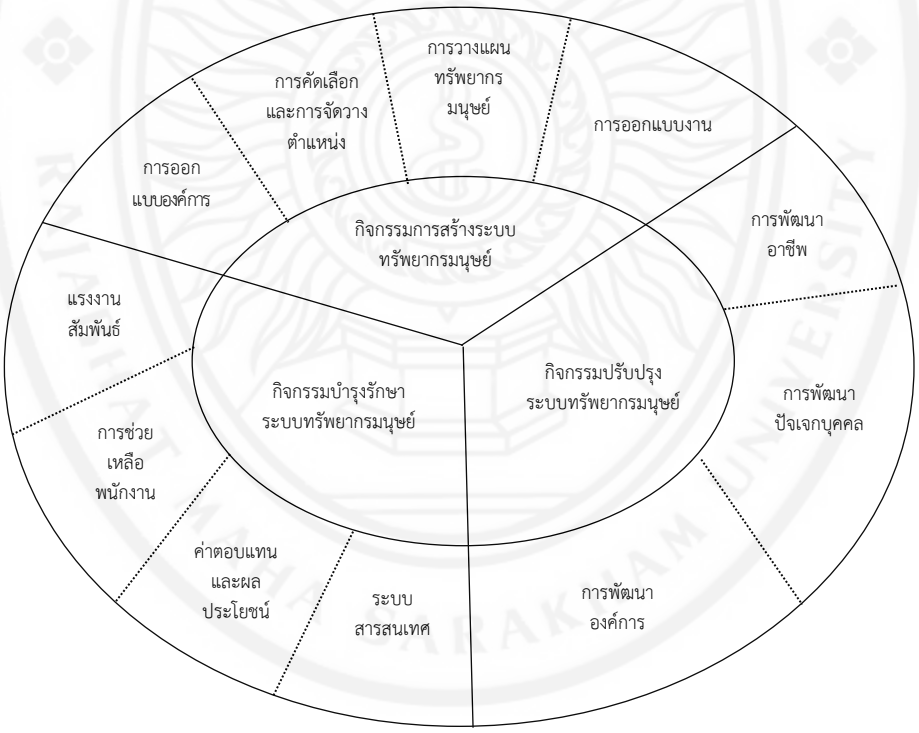
2. ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ เป็นขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมและการพัฒนากิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ มีทั้งหมดอยู่ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุปรัชญาของการเรียนการสอน 2) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความต้องการขององค์การ 3) ศึกษาผลกระทบ 4) ออกแบบแผนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 5) พัฒนาแผนการดำเนินงานโดยการเลือกวิธีการเทคนิคเวลาที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม 6) การประเมินผล และ 7) มีความรับผิดชอบในแต่ละโปรแกรมที่ได้ออกแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งวิธีการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ และโปรแกรมการพัฒนาอาชีพด้วย

3. ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการออกแบบการสอนเพื่อที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงวิธีการได้ความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงาน โดยพิจารณากฎ 10 ประการ ของวิธีการได้ความรู้ กฎข้อที่ 1) ผู้สอน ต้องระบุปรัชญาของการเรียนรู้ 2) ผู้สอนต้องแยกความต้องการสำหรับการเรียนรู้ 3) ผู้สอนต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เกื้อหนุนในการเรียนรู้ 4) ผู้สอนต้องรู้โปรแกรมแผนการของบทเรียน 5) ผู้เรียนต้องสนใจเข้าร่วมกับโปรแกรมแผนของบทเรียน 6) ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนต้องเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย 7) ผู้เรียนต้องสามารถอธิบายข้อสารสนเทศและข้อเท็จจริงได้ 8) กระบวนการสอนต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ 9) กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดความรู้ ทักษะ และ 10) การประเมินผล

4. ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยกิจกรรมที่จำเป็นต่อการนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหากจะเกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการจัดการแต่ละกิจกรรมที่จะได้รับความรู้ให้ดีและคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

5. ขั้นตอนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนา ปรับปรุงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์การ การประเมินผลแบ่งออกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลประสิทธิภาพขององค์การ การประเมินผลประสิทธิภาพของหุ้นส่วน ซึ่งการประเมินผลจัดได้ว่าเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ผลกระทบ ตรวจสอบติดตามผลงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานหรือผลการทำงานขององค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทรัพยากรอยู่ 3 ทรัพยากร คือ ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบไปด้วย วัตถุดิบต่าง ๆ เครื่องมือ ทรัพยากรทางการเงิน ประกอบไปด้วย เงินทุน สินเชื่อ และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย แรงงาน พนักงาน ผู้จัดการ ซึ่งองค์การต้องจัดการทั้ง 3 ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ อยู่ 3 กิจกรรม ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกัน คือ กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรม การปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ แต่ละกิจกรรมหลักจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมหลักบรรลุวัตถุประสงค์ (Pace, Smith and Mills, 1991, p. 7) ดังแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. ปรับปรุงจาก *Human Resource Development: The Field.* Englewood Cliffs, Form Pace, W.R., Smith, P.C., and Mills, G.E. (1991). NJ; Prentice Hall.

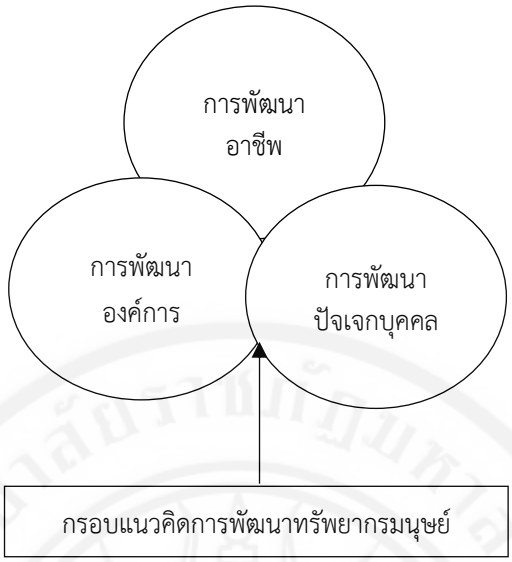
จากภาพที่ 2.8 แกนหลักของวงล้อจะเป็นกิจกรรมหลักหรือเป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างระบบ การรักษาระบบ และการปรับปรุงระบบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ โดยวงล้อรอบนอกจะเป็นกิจกรรมย่อยเพื่อบรรลุเป้าหมายของวงล้อวงในเช่น ระบบการรักษาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย แรงงานสัมพันธ์ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นกิจกรรม ที่ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นต้น ทั้ง 3 เป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์จะมีกิจกรรมย่อยที่ช่วยให้เป้าหมายของกิจกรรมหลักประสบผลสำเร็จ ซึ่ง Pace, Smith and Mills (1991, p. 13) ได้เสนอกิจกรรมหลักของทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 กิจกรรมหลัก คือ

1. กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ (Creating the System) กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ องค์การจะต้องพิจารณาว่าจะออกแบบ โครงสร้าง และปฏิบัติกิจกรรมย่อย ๆ อย่างไร กิจกรรมย่อยที่จะช่วยให้การสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมาย คือ กิจกรรมออกแบบองค์การ การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การคัดเลือกและการจัดวางตัวพนักงานให้เหมาะสม ซึ่งการออกแบบงานที่ชัดเจนจะช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและการจัดวางตัวพนักงาน จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การและระหว่างบุคคลกับงานด้วยเพื่อเป็นการดึงดูดจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับองค์การ

2. กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining the System) เป็นระบบที่มุ่งเน้นพิจารณาเพื่อให้มีการจัดการในเรื่องของการเก็บรักษา ดูแล ให้บริการกับทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่องค์การได้เริ่มปฏิบัติงาน มีและกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน การช่วยเหลือพนักงาน ระบบสารสนเทศ และแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานกับองค์การต่อไป

3. กิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ (Improving the System) เป็นกิจกรรมที่เน้นเพื่อการปรับปรุงตัวบุคคลและประสิทธิผลขององค์การและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์การ การที่องค์การจะบรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิผลได้ต้องมาจากการอุทิศทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมที่จะช่วยปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การจะถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานและคุณภาพของชีวิตการทำงาน

จากกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถกำหนดขอบข่ายกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นและเป็นการจัดเตรียมพนักงานให้มีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การโดยผ่านกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาปัจเจก บุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Principles of Human Resource Development.* Form Gilley, J.W., and Eggland, S.A. (1989). Boston: Addison-Wesley.

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาให้ได้ซึ่งมาด้วยความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นการพัฒนาเฉพาะ บุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะช่วยในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของพนักงานและสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์การ (Smith and Mills, 1991, p. 4) การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน ทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่โดยทั่วไปการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องได้รับการออกแบบให้สามารถเสริมสร้างความรู้และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงาน และอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา (Gilley, Eggland and Maycunich, 2002, p. 8) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิด กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Armstrong (2006) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ทั้งนี้ในงานวิจัยนี้การพัฒนา ปัจเจกบุคคล จะประกอบไปด้วย กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาของพนักงาน และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน

1.1 การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานที่ได้เรียนรู้มีความรู้ และทักษะตามความต้องการของงานปัจจุบัน (Mondy, 2008, p. 14) ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการวางแผนเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดวางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน Armstrong (2006) and Dessler (2009, p. 4) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่าเป็นวิธีการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานกับพนักงานใหม่ หรือพนักงานปัจจุบัน Swanson and Holton (2001,

p. 8) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองของกระบวนการและขององค์การให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น และ Ivancevich (2007, p. 12) นิยามว่า การฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามในการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานในปัจจุบัน Eggland and Maycunich (2002, p. 14)

สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะปรับปรุงผลงานในงานปัจจุบันของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้ Berman, et al. (2001, p. 6) ระบุไว้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสิ่งที่ช่วยและสนับสนุนให้เกิดความรู้ ทักษะของพนักงานโดยผ่านการฝึกอบรมในแต่ละรูปแบบ เช่น การอบรมพร้อมฝึกปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงสอนงานหรือการสัมมนา การฝึกอบรมและการพัฒนาจะสิ่งพื้นฐานที่สร้างองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้องค์การเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 การศึกษา หมายถึง กิจกรรมพัฒนาความรู้ ค่านิยม และความเข้าใจตามทิศทางความต้องการของชีวิตพนักงาน (Armstrong, 2006) กิจกรรมที่อาจจะเป็นการศึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมการศึกษานอกสถานที่และในสถานที่ที่ถูกออกแบบไว้เฉพาะสำหรับพนักงานขององค์การ การศึกษาเรียนต่อระดับปริญญาโท โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือการศึกษาในระยะสั้นจากที่ปรึกษาขององค์การ ซึ่งโปรแกรมการศึกษาอาจจะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับงานในอนาคตอันใกล้ที่แตกต่างจากงานปัจจุบันเป้าหมายกิจกรรมการศึกษาของพนักงานที่องค์การต้องการก็เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์การว่ามีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคต (Noe, 2008, p. 7)

1.3 การพัฒนาของพนักงาน หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาให้พนักงานมีทักษะและความสามารถ เตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคตเป็นการพัฒนาโดยมองข้ามงานในปัจจุบัน Mondy (2008, p. 47) and Miller (1994, p. 16) สรุปว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นสำหรับเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคต Mondy and Noe (2005, p. 6) กล่าวว่าการพัฒนา คือ การเรียนรู้นอกเหนืองานในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการเตรียมตัวให้พนักงานพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาว และ Swanson and Holton (2001, p. 32) ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นวางแผนเพื่อการเจริญเติบโต และขยายขอบเขตของความรู้ ความเชี่ยวชาญของพนักงานให้ยกระดับสูงขึ้นจากงานปัจจุบัน โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่ทำอย่างเป็นระบบประสบการณ์เรียนรู้ การกำหนดให้เรียนรู้จากการทำงาน

1.4 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาจะเป็นการเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งอื่น เป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถปรับปรุงพฤติกรรมให้แก่พนักงาน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่งานในอนาคต กิจกรรมการพัฒนาเป็นการมุ่งเน้นในระยะยาวเพื่อเตรียมสำหรับหน้าที่ความผิดชอบของงานในอนาคตโดยเป็นการเพิ่มพูน

ทักษะความสามารถในการทำงานปัจจุบันของพนักงาน Werner and Demimonde (2006, p. 47) ซึ่งการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงาน การประเมินทักษะความสามารถที่จะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานปัจจุบันและในอนาคตของพนักงานและองค์การ Noe (2008, p. 12) ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้สามารถทัศนคติของพนักงานตามความต้องการของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันดีขึ้น (Werner and Demimonde, 2006, p. 7) ทั้งนี้วิธีการของกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นกิจกรรมในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนทำงานด้วยกัน การสอนงานมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง แต่วิธีการของกิจกรรมการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้ผ่านการสาธิตและกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคคลและตรงกับวิสัยทัศน์ความต้องการขององค์การแต่กิจกรรมการฝึกอบรมจะจัดขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ (Garavan, 1997, p. 4) โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

รายละเอียด	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดเน้น	ปัจจุบัน	อนาคต
ประสบการณ์ทำงาน	น้อย	มาก
เป้าหมาย	เตรียมพร้อมสำหรับงานปัจจุบัน	เตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต
ผู้เข้าร่วม	ตามกำหนด	ตามความสมัครใจ, อาสาสมัคร

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Human Resource Management.* Form Mondy, W.R. and Noe, R.M. (1996). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ทั้งนี้กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการพัฒนาปัจเจกบุคคลทั้ง 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนาสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกันได้ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)

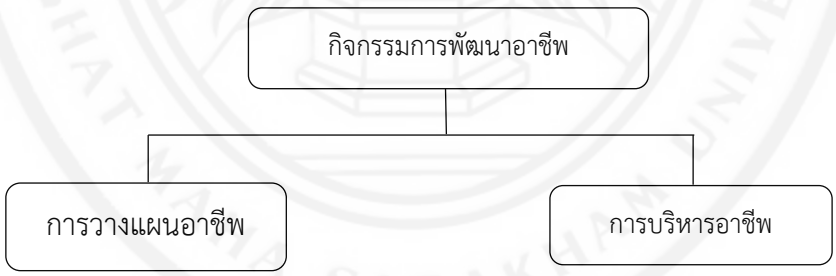
รายละเอียด	กิจกรรม		
	การพัฒนา	การศึกษา	การฝึกอบรม
คำนิยาม	กระบวนการเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การในลักษณะของการขยายความทันสมัยของกิจกรรม	กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ	กระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและทักษะในการทำงาน
วัตถุประสงค์	สร้างความมั่นใจให้กับองค์การในเรื่องของการเตรียมกำลังคนเทคโนโลยีที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย	เพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และข้อมูลใหม่ที่สร้างความเปลี่ยนแปลง	เพื่อให้ได้ทักษะที่เฉพาะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	องค์การต้องการความมั่นใจเพื่อที่จะได้กระบวนการใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานและเป้าหมาย
ขอบเขตของกิจกรรม	ชุดของกิจกรรมที่ซับซ้อนตามความต้องการของเศรษฐกิจองค์การ	กิจกรรมเพื่อให้ได้ทัศนคติทักษะและค่านิยม	กิจกรรมเพื่อให้ได้ทักษะที่เฉพาะสำหรับการปฏิบัติงาน
ระยะเวลา	ใช้เวลาระยะสั้นและระยะยาวขึ้นอยู่กับความต้องการของโครงการ	ใช้เวลาระยะยาวเพื่อประยุกต์ใช้งานในอนาคต	เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อปฏิบัติงานทันทีโดยใช้ระยะเวลาอบรมสั้น ๆ

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Living in the Environment: Principles, Connections, and Solutions.* Miller, G.T. (1994). Belmont: Wadsworth Publishing Company.

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ ชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลไปพร้อม ๆ กับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ (Randma, 2001, p. 56) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานโดยผ่านชุดขั้นตอนที่มีลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งกิจกรรมการพัฒนาแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ อายุของการทำงาน (Noe, 2008, p. 5) การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพ โดยผ่านกิจกรรมการวางแผนเส้นทางอาชีพและจากกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้น ซึ่งแผนกิจกรรมนั้นประกอบไปด้วยการฝึกทักษะการหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Cummings and Worley, 2005, p. 41) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีระบบเพื่อให้องค์การเกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ที่มากพอต่อการเลือกใช้หรือตอบสนองความต้องการได้อย่างทันท่วงทีตามที่องค์การต้องการและมีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรตำแหน่งงานในอนาคตและเป็นกิจกรรมเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนารายบุคคลร่วมกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยที่องค์การควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมสร้างเสริมสมรรถนะ

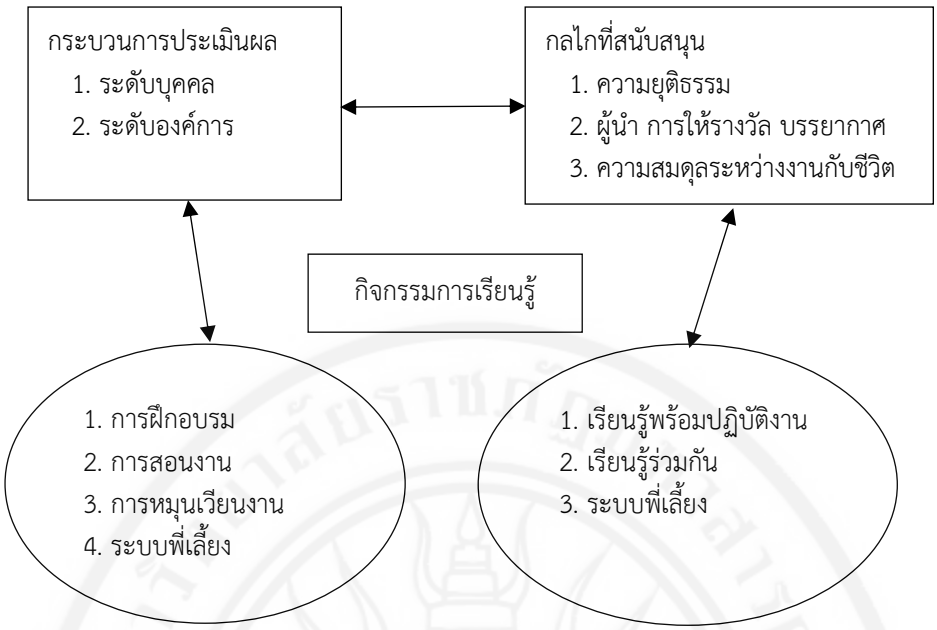
เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะเข้าใจเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพเพื่อที่จะได้ช่วยในการวิเคราะห์ความสนใจ คุณค่า และสมรรถนะของพนักงานเพื่อที่จะกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานแต่ละคนให้เหมาะสมกับงานในอนาคต (Eggland and Maycunich, 2003, p. 7) หากมีการวางแผนอาชีพซึ่งเป็นกระบวนการของแต่บุคคลที่ต้องการวางเป้าหมายในอาชีพ และวิธีการเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ยากเนื่องจากบุคคลที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอาชีพและการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมเป็นทางการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าพนักงานที่มีคุณสมบัติ และประสบการณ์ตามที่องค์การต้องการจะมีความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้การวางแผนอาชีพของพนักงานแต่ละคนจะต้องสอดคล้องไปกับความต้องการขององค์การ (Mondy, 2008, p. 3)

กิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเป็นกระบวนการของการวางแผนและการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่องการได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์การ (Simonsen, 1997, p. 7) กระบวนการโดยรวมของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้น เป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อความก้าวหน้าของพนักงานโดยผ่านชุดของกิจกรรมที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะประกอบไปด้วย 2 ชุดกิจกรรมใหญ่ ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการบริหารอาชีพ (Career Management) โดยที่การวางแผนอาชีพ คือ กิจกรรมที่พนักงานปฏิบัติเพื่อช่วยในการประเมิน และพัฒนาทักษะ ความสามารถ ซึ่งการวางแผนอาชีพจะถูกนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่การวางแผนอาชีพ และการบริหารอาชีพ คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อเตรียมความพร้อม การปฏิบัติ และตรวจสอบแผนอาชีพของพนักงานเป็นกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนเพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนา และยกระดับแผนอาชีพ ให้ไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Werner and DeSimone, 2006, p. 31) แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 การพัฒนาอาชีพ. ปรับปรุงจาก *Human Resource Development. (4 th ed.).* Form Werner, J.M., and DeSimone, R.L. (2006). Mason, Ohio: Thomson South-Western.

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะพื้นฐานของพนักงานให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้เพื่อให้องค์การมีความพร้อมและปรับปรุงผล การปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับตามความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์การโดยจะมีการตรวจสอบความต้องการเป้าหมายของพนักงานและความต้องการขององค์การเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การและไม่ให้แต่ละกิจกรรมการพัฒนาเกิดความสับสนไม่ตรงตามเป้าหมาย (Gilley and Maycunich, 2000) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาความเข้าใจกรอบความคิดของตนเอง 2) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลอาชีพและข้อมูลของตนเอง 3) การสอนเกี่ยวกับทักษะของวิธีคิด การตัดสินใจ 4) การทดสอบความเหมาะสม ความพร้อมของการประกอบอาชีพแต่ละสาขา และ 5) การให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและการดำรงตำแหน่ง (Drier, 1977) ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาอาชีพมีเครื่องมือและกิจกรรมอยู่มากมายองค์การจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพสามารถจัดกลุ่มของกิจกรรมได้ 6 กิจกรรม คือ 1) เครื่องมือการประเมินผลพนักงาน เช่นการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการวางแผนอาชีพ การวางแผนหลังงานก่อนเกษียณและมีคอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมิน 2) การให้คำปรึกษากับพนักงานจากหัวหน้างาน ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจากภายนอก 3) การแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลตลาดแรงงาน เช่น มีศูนย์ข้อมูลหนังสือเกี่ยวกับข้อมูลความก้าวหน้าในอาชีพ 4) การเชื่อมโยงทักษะความสามารถกับตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบเพื่อใช้สำหรับการทดแทนตำแหน่งงาน 5) กระบวนการประเมินศักยภาพ เช่น การประเมินจากการสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การประเมินผลปฏิบัติงาน 6) แผนการพัฒนา เช่น การให้ทุนเพื่อการพัฒนาแผนการพัฒนาและฝึกอบรม การหมุนเวียนทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การออกแบบงานเป็นต้น (Werner and DeSimone, 2006, p. 4) การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นข้อมูลที่ใช้ในการประเมินจะมีความสัมพันธ์กับการรับสมัคร การวางแผนกำลังคน การประเมินศักยภาพ การให้ผลตอบแทน และการวางแผนอาชีพ (Rao, 2000, p. 12) ทั้งนี้การพัฒนาอาชีพจะสนใจประเด็นการบูรณาการระหว่างความต้องการด้านการวางแผนอาชีพ ความสนใจของบุคคลกับความต้องการการบริหารอาชีพขององค์การให้มีความสอดคล้องกันมากที่สุด (McLagan, 1989, Swanson and Holton, 2001, p. 47) และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างทิศทางการประกอบอาชีพของพนักงานและกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเป็นสิ่งช่วยยืนยันและช่วยให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์การเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าศักยภาพของตนเองมีแรงจูงใจและสร้างผลการปฏิบัติงาน (Herr, 2005, p. 78) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมที่ช่วยแนะนำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งเรียนรู้จากภายในองค์การและภายนอกองค์การ ซึ่งประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพเกิดจากประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งที่มาจากการฝึกอบรมในห้องเรียนการเรียนรู้ด้วยตัวเองและการร่วมมือทำงานกับสมาชิกในองค์การ (McDonald and Hite, 2005, p. 4) ทั้งนี้กรอบแนวคิดของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ. ปรับปรุงจาก *Marketing in a Nutshell.* Meldrum, M. and McDonald, M. 2007. Massachusetts: Butterworth Heinmann.

กลไกขององค์การที่มีผลต่อการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ความยุติธรรม สิ่งแวดล้อมการทำงานและการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ซึ่งความยุติธรรม คือ การได้รับการสนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานทุกระดับในองค์การ ส่วนสิ่งแวดล้อมการทำงาน ประกอบไปด้วยเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่เป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจ เช่น โครงสร้างของระบบรางวัล บรรยากาศการทำงาน การออกแบบงาน พฤติกรรมผู้นำ และความสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิต เนื่องจากความสำเร็จในชีวิตครอบครัวนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในงานและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การโดยที่กิจกรรมการพัฒนาอาชีพนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เช่น ผู้ที่มีครอบครัวต้องการผลประโยชน์ที่มีต่อครอบครัวมากกว่าผู้ที่ไม่มีครอบครัว ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะเกิดประโยชน์ได้โดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม พี่เลี้ยงสอนงาน การหมุนเวียนงานและการวางแผนเส้นทางอาชีพ เนื่องมาจากองค์การไม่มีทรัพยากรและเวลาที่มากพอที่จะดำเนินทุกกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนั้นองค์การจึงต้องประเมินสถานการณ์ ความสามารถขององค์การ และเลือกใช้กิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาให้เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม ระบบพี่เลี้ยงสอนงานการสร้างสังคมเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้กระบวนการประเมินผล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพประเมินได้ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ โดยระดับบุคคลประเมินได้จาก 4 ส่วนหลัก 1) เป็นการประเมินจากสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จ เช่นรางวัล เงินเดือน 2) ทัศนคติต่องาน 3) ความสามารถ 4) ความลงตัวในชีวิตครอบครัวและการประเมินในระดับองค์การจะเป็นการประเมินได้จากอัตราเข้า-ออกของพนักงาน ผลตอบแทนที่ได้ลงทุนกับประสิทธิผลองค์การตามเป้าหมาย (McDonald and Hite, 2005, p. 47) ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาอาชีพสามารถแจกแจง ได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ผลลัพธ์การพัฒนาอาชีพ

ผลลัพธ์ระดับบุคคล	ผลลัพธ์ระดับองค์การและสังคม
1. ความพึงพอใจในตนเอง	1. การรักษา และดึงดูดพนักงาน
2. ประสบความสำเร็จในอาชีพ	2. เพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน
3. มีข้อมูลสำหรับใช้ตัดสินใจในเกี่ยวกับอาชีพ	3. เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การ
4. ความต้องการของตนเองสอดคล้องกับ	4. ความต้องการขององค์การสอดคล้องกับ
ความต้องการขององค์การ	5. ความต้องการของพนักงาน

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Global Sectoral Industry Approaches to Climate Change,: The Way Forward. Form* Egenhofer, C. and N. Fujiwara (2008) Report of a CEPS Task Force, Centre for European Policy Studies, Brussels.

3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาองค์การมีพื้นฐานมาจากสมมุติฐานและค่านิยมที่ว่าทุกคนนั้นถูกขับเคลื่อนจากความต้องการที่อยากจะให้ตนเองเจริญเติบโต และจากความต้องการขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่ท้าทายและสนับสนุนและการทำงานเป็นทีมแบบไม่เป็นทางการนั้น มีความสำคัญที่มีนัยต่อความรู้สึกพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยที่แผนงานการพัฒนาองค์การมีเป้าหมายที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทุกคนในองค์การ องค์การสามารถปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การได้ ถ้าหากองค์การมีการเรียนรู้ ตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง (Armstrong, 2006) การพัฒนาองค์การนั้นเป็นเป้าหมายของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีประสิทธิผลเป็นกระบวนการพัฒนาที่ต้องวัดผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาองค์การจะมุ่งสนใจในเรื่องของการปฏิบัติอย่างไรให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในวงกว้างทั้งระบบ โดยองค์การจะพิจารณาทั้งระบบไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องอาศัยการพึ่งพากันและกันในการทำงาน ความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในองค์การเนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ออกแบบแผนการปฏิบัติให้สอดคล้องกับการพัฒนาอาชีพของพนักงาน (French and Bell, 1990, p. 4) กิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบที่ประยุกต์มาจากทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงองค์การเพิ่มสมรรถนะองค์การ เพิ่มประสิทธิผลองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นปรับปรุงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น มีการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์การ การสร้างทีมงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการอธิบายถึงกระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ และ Werner and DeSimone (2006, p. 91) สรุปว่า กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนที่นำมาใช้เพื่อยกระดับทั้งประสิทธิผลขององค์การและสมาชิกในองค์การโดยผ่านแผนงานที่ได้จัดเตรียมไว้ ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาองค์การ มี 3 ประเด็นหลักที่พิจารณา คือ 1) กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นการยกระดับประสิทธิผลองค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การ 2) กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่องค์การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้สมาชิก

มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และ3) เป็นชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายระดับกลุ่มระดับบุคคล

กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการแนวทางขององค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์การ (Werner and DeSimone, 2006, p. 91) ในปัจจุบันกิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์การ เนื่องจากมีการแข่งขันอย่างสูง องค์การต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์การจึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาองค์การของตนเองให้ก้าวทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วยการใช้กลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ในปัจจุบัน ซึ่งเครื่องมือที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ได้แก่ องค์การการเรียนรู้ วิถีขององค์การยุคใหม่จึงควรปรับไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งองค์การของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยต่างก็มีที่จะก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดพระราชกฤษฎีการะบุในมาตราที่ 11 ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า “...ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เสมอ...” และแนวคิดขององค์การการเรียนรู้นั้นอยู่บนพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎี และปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Watkins and Marsick, 1993, p. 71) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาองค์การจะเชื่อมโยงกับการพัฒนาของพนักงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยผ่านการสนับสนุนขององค์การให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามแนวคิดองค์การการเรียนรู้ของ Senge, (1990, p. 34) Tyson, (2004, p. 16) โดยที่การพัฒนาองค์การเป็นการเน้นที่ภาพใหญ่ และต้องสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างกระบวนการ คน และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวไว้อย่างต่อเนื่องโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยใช้การเรียนรู้ขององค์การเป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นพนักงานทั้งหมดในองค์การมากกว่าปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การว่าควรใช้เครื่องมือ แนวคิดใด รวมทั้งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำองค์การว่าจะนำแนวคิดนั้นมาบริหารเพื่อนำพาองค์การให้มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นและมีประสิทธิผลในงานวิจัยนี้ให้ความหมาย

กิจกรรมการพัฒนาองค์การ หมายถึง กิจกรรมที่องค์การมุ่งให้เกิดเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานโดยกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่องค์การนิยมนำมาใช้ คือ กิจกรรมบนแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ โดยใช้การเรียนรู้เป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดในการทำงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศระบบฐานข้อมูล มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้และมีบรรยากาศที่เหมาะกับการทำงานพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาองค์การในแนวทางที่จะสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่องได้นั้นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญที่อยู่ในทรัพยากรบุคคลและทรัพย์สินทางปัญญามาสร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้องค์การ

องค์การการเรียนรู้เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การที่กิจกรรมการเรียนรู้จะดำเนินเกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ Redding, (1997, p. 34, อ้างถึงใน Jamali, 2009, p. 111) องค์การการเรียนรู้นั้น

เป็นองค์การที่จะสามารถขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์การอย่างต่อเนื่องและความมั่นคงในระยะยาว โดยให้หลักสำคัญของการนำไปสู่องค์การการเรียนรู้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย วินัย 5 ประการ ได้แก่ ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน รูปแบบทางความคิด สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เรียนเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ (Senge, 1990, p. 6) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายขององค์การการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น Marquardt (1996, p. 6) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นองค์การที่มีพลวัตในการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การมีการแปลงสภาพนำมาความรู้มาใช้เพื่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการให้อำนาจ ผู้คนทั้งในและนอกองค์การเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างการเรียนรู้ และ Decosta (1993, p. 32) ให้ความหมายองค์การการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ใช้คน ในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะเดียวก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การกระจายอำนาจแก่คนในองค์การเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้กันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ Garvin (1993, p. 2) นิยามว่า องค์การการเรียนรู้ คือ ทักษะความสามารถขององค์การในการสร้าง แสวงหาความรู้ และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ ส่วนทางด้าน Burgoyne and Boydell (1991, p. 47) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน องค์การต้องมีการปฏิรูป ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัตมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิตเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการค้นหาความรู้ การถ่ายโอนความรู้และร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550, น. 5)

หากองค์การจะก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ องค์การจำเป็นจะต้องมีวิธีการจัดการความรู้ ภายในองค์การให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียนเพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง องค์การจะทำอย่างไรให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนพนักงานและองค์การจะจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์การได้อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารขององค์การจะมีวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมอย่างไรเพื่อให้องค์การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งการที่องค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะเป็นเครื่องมือและแรงขับเคลื่อนในการผลักดันให้องค์การเป็นองค์การการเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ เช่น Wiig (1993, p. 4) นิยามว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างการประเมินค่าของความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้องค์การได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ ความรู้ขององค์การ และ Choo, (1998, p. 32) สรุปว่า การจัดการความรู้ คือ การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sense Making) การสร้างความรู้ และการตัดสินใจโดยเน้นว่าองค์ประกอบของข่าวสารจะถูกเลือกและนำเข้าสู่องค์การ สอดคล้องกับ O'Dell and Grayson (1998, p. 7) ให้นิยามว่าการจัดการความรู้ เป็นวิธีการได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อบุคคลที่เหมาะสมในเวลา

ที่ถูกต้องและช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ (วิจารณ์ พานิช, 2548, น. 3) ได้สรุปกิจกรรมการจัดการความรู้ว่าเป็นการดำเนินการ อย่างน้อย 6 ประการ ต่อความรู้ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องาน หรือองค์การ 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงหรือการสร้างความรู้บางส่วน 4) การประยุกต์ใช้ ความรู้ในงาน 5) การนำประสบการณ์มาประยุกต์และสกัดขุมความรู้ และ 6) การจดบันทึกความรู้ ทั้งนี้การให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้นั้นมีมุมมองได้หลายมุมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความชำนาญ ภูมิหลังและความสนใจ เช่น นักสารสนเทศอาจจะมีมุมมองของการจัดการความรู้ในเรื่องของการเข้ารหัส ถอดรหัสความรู้ เพื่อให้ง่ายในการวิเคราะห์ จัดเก็บและสะดวกในการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้นักทรัพยากรมนุษย์อาจมีมุมมองการจัดการความรู้ในเรื่องของการสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อการแลกเปลี่ยน ความรู้ สร้างความรู้ ในที่นี้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องที่บุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดคุณค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้เผยแพร่ความรู้เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้ไปรวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการความรู้ควรจะเกิดขึ้นอยู่ ในลักษณะที่อยู่เป็นคู่ขนานกับงานปกติหรือโครงสร้างหลักขององค์การ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550, น. 6) ทั้งนี้องค์การจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการที่จะเรียนรู้ของคนเป็นสำคัญอันดับแรก ซึ่งการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้จำเป็นที่นักวิชาการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ และมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เข้าใจหลักปฏิบัติและสามารถตัดสินใจเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติและที่สำคัญทฤษฎีการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะปฏิบัติการได้ตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ควรจะใช้วิธีการเรียนรู้อย่างไร จึงจะได้ผลที่ดีที่สุดหรือเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดและเนื่องจากพนักงานในองค์การมีความสามารถมีประสบการณ์และมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แนวทางการเรียนรู้สำหรับพนักงานจะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ใช่เนื้อหาวิชา หัวข้อการเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นสำหรับพนักงานจะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ Knowles, et al. (1998, p. 45, Quoted in Swanson and Holton, 2001, p. 9) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ไว้ เช่น

Senge (1990, p. 4) ได้นำเสนอความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ว่าประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ เพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้

1. ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์การการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลในองค์การจะต้องบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา ใฝ่ใจพัฒนาตัวเองทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสร้าง หรือปรับมุมมองของตัวเองอย่างต่อเนื่องบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การที่บุคคลในองค์การพยายามสร้างพลังปัญญา

และทักษะในการทำงานทำให้สามารถประสบความสำเร็จในภารกิจที่ยากได้ ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์การ

2. รูปแบบทางความคิด (Mental Model) รูปแบบทางความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดในการรับรู้ วิธีการคิด รูปแบบทางความคิดของแต่ละคนจะแตกต่างกัน ทำให้แต่ละคนจึงมีมุมมองมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน รูปแบบทางความคิดทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด เนื่องจากรูปแบบทางความคิดเป็นสิ่งที่เข้าไปฝังอยู่ในจิตใต้สำนึกของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลจะต้องรู้จักวิธีคิด มีวิธีคิดที่ถูกต้องสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทั้งนี้องค์การไม่ควรไปกำหนดการพัฒนารูปแบบทางความคิดของบุคคลในองค์การควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพราะองค์การไม่ต้องการให้ทุกคนมีความคิดเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์การแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคล

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) เป็นการที่บุคคลในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกันทำให้เกิดการรวมใจเป็นหนึ่งเดียวที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะที่ทุ่มเทใจให้กับองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นข้อตกลงร่วมกันเป็นที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจเป็นข้อตกลงร่วมกันที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนในองค์การเห็นพ้องต้องกัน วิสัยทัศน์ร่วมที่สร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นระดมวิสัยทัศน์ส่วนตนจะทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความผูกพันต่อองค์การการที่สมาชิกทุกคนในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้ทุกคนสร้างภาพอนาคตร่วมกันมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายอันเดียวกันในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

4. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในองค์การเป็นการสร้างบทเรียนร่วมกันของสมาชิกในทีม/กลุ่ม ผ่านกิจกรรมการอภิปรายสนทนา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยความรู้ความคิด ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปของความคิดเห็นความรู้ต่อเรื่องหนึ่ง ๆ ร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ของตนเองและกลุ่มงานให้เกิดขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดที่มีลักษณะเข้าใจเรื่องราวหรือสิ่งต่าง ๆ เป็นภาพรวม รับรู้ถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของสิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่งมองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบเป็นลักษณะของการคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกในลักษณะความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าที่จะคิดความสัมพันธ์แยกออกเป็นเฉพาะเรื่องเป็นจุด การคิดที่เป็นระบบจะทำให้บุคคลสามารถเข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของสิ่งที่ตนเองได้กระทำเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเองได้ชัดเจนทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อองค์การได้อย่างเป็นระบบ

Marquardt (1996, p. 6) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การจะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น องค์การจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ 2) องค์การ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี

1. การเรียนรู้ (Learning) องค์การจะต้องส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตการเรียนรู้นั้น ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 ประการ องค์ประกอบที่ 1 ระดับการเรียนรู้ (Level) ซึ่งแบ่งเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบการเรียนรู้ (Types) แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ 1) การเรียนรู้ จากการปรับเปลี่ยนการประยุกต์ (Adaptive Learning) 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) 3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ผ่านมา (Duero Learning) 4) การเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ (Action Learning) และองค์ประกอบที่ 3 ทักษะในการเรียนรู้ (Skills) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 1) ความใฝ่รู้แห่งตน 2) รูปแบบทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ 6) การสนทนาแบบมีแบบแผน

2. องค์การ (Organization) การปรับเปลี่ยนขององค์การในทัศนะของ Marquardt นั้น การสร้างองค์การการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องสั้นลงไม่ซับซ้อนเปิดโอกาสให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานร่วมกันข้ามสายงานได้ โดยที่พนักงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีกิจกรรมให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์การได้มาระดมวิสัยทัศน์ของตนเองและหาจุดร่วมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนดขึ้น โดยที่องค์การต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด ทั้งนี้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และปรับค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยอาจจะมีการปรับกลยุทธ์วิธีการออกแบบการทำงานกับการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายขององค์การ

3. สมาชิกองค์การ (People) องค์การจะต้องการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลโดยที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม องค์การต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีกิจกรรมการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ หุ้นส่วน/พันธมิตร ชุมชน และสร้างเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การทุกคนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ที่จับต้องได้ เช่น การเงิน การตลาด เทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับความรู้ของพนักงานในองค์การ กระบวนการจัดการความรู้นั้นประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ (Acquired) การสร้างความรู้ (Created) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ความรู้ (Transferred and Utilization) และการจัดเก็บความรู้ (Storages)

5. เทคโนโลยี (Technology) องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สื่อ วิดิทัศน์อุปกรณ์เสริมการเรียนรู้และมีการจัดอบรมให้พนักงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์

ตารางที่ 2.4 สรุปแนวคิดการพัฒนาองค์การในบริบทของแนวคิดองค์การการเรียนรู้

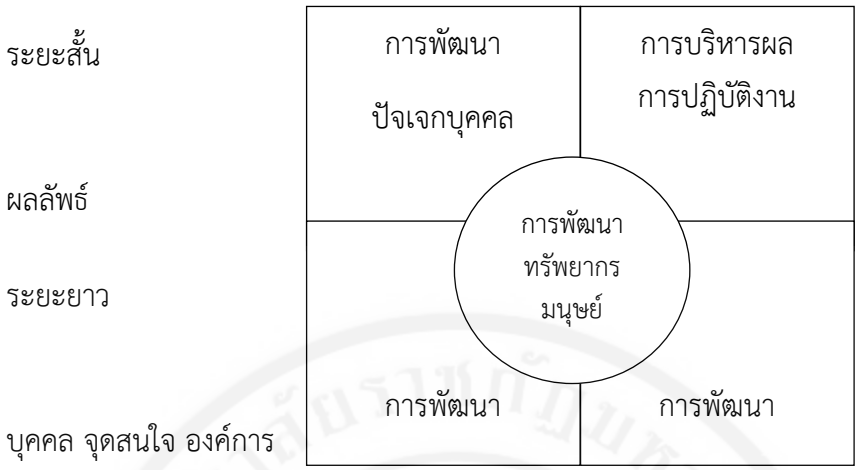
นักวิชาการ	แนวคิด	คำจำกัดความ
Senge (1990)	1. ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน 2. แบบจำลองความคิด 3. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4. เรียนเป็นทีม 5. การคิดเชิงระบบ	องค์การสามารถขยายขีดความสามารถขององค์การเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืนผ่านการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
Marquardt (1996) Watkin and Marsick (1996)	1. การเรียนรู้ 2. องค์การ 3. สมาชิกองค์การ 4. ความรู้ 5. เทคโนโลยี 1. การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2. สนับสนุนให้มีการสนทนาสอบถามข้อสงสัย 3. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้เป็นทีม 4. สร้างระบบการค้นหาและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้	องค์การที่มีการเรียนรู้ สะสมความรู้จัดการและใช้ความรู้โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์การ องค์การจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถตอบสนองความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยความร่วมมือของพนักงานทุกคนเพื่อให้องค์การเกิดการปรับเปลี่ยน
Watkin and Marsick (1996)	1. ให้อิสระแต่ละบุคคลในการแสดงวิสัยทัศน์ 2. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์การกับสังคมและสิ่งแวดล้อม 3. หาผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้	

แนวทางที่จะนำพาองค์การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงเมื่อพิจารณาความหมายองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ที่ระบุว่าองค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่เป็นองค์การที่มุ่งขยายขีดความสามารถของคนในองค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานนั้น และพนักงานในองค์การส่วนใหญ่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ และมีประสบการณ์ทำงาน ดังนั้นการที่องค์การจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงควรพิจารณาอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้ มี

คุณลักษณะร่วมกัน คือ เน้นผู้เรียน และใช้ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้นเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของการเรียนรู้จากเดิมที่เน้นการบรรยายตามหลักสูตรมาเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัญหาตามสถานการณ์หรือตามความต้องการของผู้ที่จะเรียนรู้ ซึ่งตามทฤษฎีนั้นเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ดี ผู้ที่จะเรียนรู้จะต้องมีส่วนร่วมในลักษณะที่ตื่นตัว นั่นคือ การเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องจัดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกระบวนการคิด วิเคราะห์ และอภิปรายในเครือข่ายเปรียบเสมือนเป็นเชื้อเพลิงที่นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความรู้มากที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าเรียนรู้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ที่ตนชอบและสนใจและที่มีความหมายต่องานของตนเองในปัจจุบัน มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือให้สามารถเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยน ความรู้กับเพื่อนพนักงาน และจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์การ ซึ่งจะเป็นการก้าวสู่องค์การการเรียนรู้ ที่แท้จริง (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2550, น. 5) การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์การ ซึ่งสมาชิกนั้นเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การโดยที่สมาชิกในองค์การจะมีพฤติกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหาสร้างนวัตกรรม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี (Gilley and Maycunich, 2000)

ทั้งนี้แนวคิดในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge, (1990, p. 4) นั้น จะให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การโดยเริ่มต้นที่ตัวของบุคคลมากกว่าที่มุ่งให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อม โดยการเริ่มต้นของการเรียนรู้นั้นจะต้องมาจากความต้องการความกระตือรือร้นใฝ่รู้ของพนักงานเอง ฝึกฝนให้พนักงานได้มีวิธีคิด กล้าแสดงออกทางความคิด และพร้อมเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมและในส่วนของ Marquardt (1996, p. 6) ยังคงให้ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลและให้ความสำคัญกับบริบทต่างที่อยู่รอบตัวบุคคล เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การโดยมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดเก็บ ค้นคว้าหาความรู้เช่นเดียวกับแนวคิดของ Watkin and Marsick (1996, p. 12) ที่ให้ความอิสระกับพนักงานในการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม เชื่อมโยงความรู้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมโดยมีผู้นำองค์การเป็นผู้สนับสนุน

ในปี 2002 Eggland and Maycunich (2002, p. 34) ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก 3 กิจกรรมเป็นทั้งหมด 4 กิจกรรมโดยได้เพิ่มกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดังภาพที่ 16 ซึ่งกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นภาพระบบใหญ่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจุดเน้นอยู่ที่องค์กรแต่มุ่งวัดผลในระยะสั้นซึ่งจะแตกต่างกับการพัฒนาองค์กรตรงที่มุ่งวัดผลในระยะยาว วิธีที่ใช้ในการปรับปรุงผลปฏิบัติงานขององค์กร คือ การฝึกอบรม พัฒนาให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานและอีกแนวทางหนึ่ง คือ การคิดหาวิธีการใหม่ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยผ่านทางการใช้ประโยชน์จากการทำงานที่ได้จากการแก้ปัญหาและทำงานเป็นทีม ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy (2008, p. 3) ที่เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่มีเฉพาะแค่การฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น แต่ประกอบไปด้วย การวางแผนและพัฒนาอาชีพ กิจกรรมการพัฒนาและกิจกรรมการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Principles of Human Resource Development.* Form Gilley, J.W. and Eggland, S.A, 1989, Boston: Addison-Wesley.

บทบาทและกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Roles and Practice) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบไปด้วย 1) บทบาทของการสอน ออกแบบการสอน และการเป็นวิศวกรด้านผล การปฏิบัติงาน 2) บทบาทของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) บทบาทของผู้นำด้านพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. บทบาทของการสอน ออกแบบการสอน และการเป็นวิศวกรด้านผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานจำนวนมากที่พัฒนาองค์การไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำในลักษณะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ออกแบบ พัฒนาวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสม วางแผนกำหนด สร้างมาตรฐานของการประเมินผลงาน และเลือกเทคนิควิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2. บทบาทของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทหนึ่งที่มีความซับซ้อนและเป็นบทบาทที่ยากที่สุด โดยจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการนำเสนอ หรือนำเอาเทคนิคที่จะอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานงานของที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะมาจากภายใน หรือภายนอกองค์กรก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการกำหนดการเลือกที่ปรึกษาที่เหมาะสม

3. บทบาทของผู้นำด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะความสามารถเข้าใจหน้าที่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีผลทำให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทความสำคัญและเป็นผู้ที่ผลักดัน สนับสนุนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่ง Kearns (2003, p. 14) ได้กล่าวถึง ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับในการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในธุรกิจและเป็นบุคคลที่ได้รับความน่าเชื่อถือ มีความรู้อย่างลึกซึ้ง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน มีความสามารถในการโน้มน้าว ทักษะในการชักจูง และมีความคิด

ที่ทันสมัยเกี่ยวกับสถานการณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งมีความชำนาญในการออกแบบองค์การและมีชั้นเชิง ทางการเมือง

การยกระดับและการสร้างความน่าเชื่อถือของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสำคัญ สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การนั้นสามารถทำได้โดยพิจารณาจาก 2 วิธีการ ซึ่งวิธีการที่ 1 โดยการเป็นหุ้นส่วนกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และวิธีการที่ 2 เป็นการกำหนดสถานภาพหรือฐานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งวิธีการที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ คือ กระบวนการที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีวิธีการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างบริการให้ลูกค้าพึงพอใจ 2) การเข้าไปตรวจสอบการมีส่วนร่วมและบริการให้คำที่ปรึกษา 3) พัฒนาและสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือ 4) การให้ความช่วยเหลือพัฒนาการปฏิบัติงานและการตัดสินใจขององค์การ และ 5) ระบุภาวะความต้องการที่ต้องเผชิญกับลูกค้าแล้วก็ตอบสนองให้ได้ตามนั้นและในส่วนของวิธีการที่ 2 การกำหนดสถานภาพหรือฐานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ การที่ต้องกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องส่งเสริมและสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์การ (Eggland and Maycunich, 2003, p. 14)

2.6.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์

ในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จนั้นมีปัจจัยหลาย ๆ ประเด็นในการที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นไว้มากมาย ดังนี้

ศิริพงษ์ เศาภายน (2551, น. 205) ได้นำเสนอไว้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ควรมุ่งเน้นการจูงใจ (Attraction) การรักษา (Retention) การพัฒนา (Development) และการให้รางวัล (Rewarding) แก้บุคลากรเพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรเหล่านั้นยังคงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและคงไว้ซึ่งคุณค่าของตนเองเพื่อการพัฒนางานขององค์การ ตลอดจนมีการออกแบบและพัฒนาองค์การเพื่อให้มีกระบวนการพัฒนารวมและเผยแพร่ความรู้แก่บุคลากร มีการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้ขององค์การ (Knowledge Management) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศิริพงษ์ เศาภายน ยังได้สรุปกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ว่ามีอยู่ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร เป็นการวางแผนเกี่ยวกับคน เช่น การจัดหาและรักษาบุคลากรการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่องค์การความต้องการ 2) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดความรู้ ทักษะและคุณสมบัติของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง การวางแผนการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละคนและทีม ส่งเสริมให้รักการเรียนรู้อยู่เสมอ และ 3) กลยุทธ์การให้รางวัลเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถตามผลงานที่ได้เพื่อช่วยรักษาคนให้อยู่กับองค์การหรือการให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้ขวัญและกำลังใจ การจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น ท่องเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555, น. 3) ได้อธิบายว่า องค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา มีการลงทุนพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มียุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของตัวอย่างองค์การที่ประสบผลสำเร็จจากการลงทุนในเรื่องคน ซึ่งมีการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง คือ SCG (ปูนซีเมนต์ไทย) คุณภาพของทุนมนุษย์ของ SCG สามารถ

ทำให้องค์การฝ่าฟันวิกฤติที่ยิ่งใหญ่และองค์การมีความเจริญก้าวหน้ามาถึงปัจจุบัน ตลอดจนเป็นองค์การที่มีความเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับในสังคม

พัสษิญา ทองปลาด (2554, น. 1) ได้อธิบายว่า องค์การมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้นำองค์การจะต้องมีความเชื่อในปรัชญาที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ” ทุนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อมสลายแต่จะเพิ่มพูนคุณค่าขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่มีขอบเขตจำกัดตามประสบการณ์ที่สั่งสมและการพัฒนาอบรมที่ได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการนำศาสตร์ด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจ พัฒนาแรงจูงใจ การบริหารงานที่ดี ตลอดจนการมีส่วนร่วม เป็นต้น

2.6.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนามนุษย์

การวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทหลักในการพัฒนาองค์การและท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้านั้น ควรกำหนดแนวทางการประเมินผลทุนมนุษย์ไว้ให้ชัดเจนด้วย โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง อุปสรรคที่ต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตามลำดับความสำคัญของขอบเขตที่เกี่ยวข้องต่อไป การวัดประเมินความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์ทำได้หลายวิธี ส่วนใหญ่จะอาศัยข้อมูลในแต่ละกระบวนการของการพัฒนาคนและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัด (Indicator) ที่กล่าวถึงและควรจะมีในการพัฒนาทุนมนุษย์นี้ คือ การแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมที่สุดให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยมีการให้ความเห็นในการอธิบาย ไว้ดังนี้

ศิริพงษ์ เศาภายน (2551, น. 209) ได้อธิบาย การวัดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ มีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ การตรวจวัดทางด้านการทำงานและการมีส่วนร่วมของบุคคล การตรวจวัดทางด้านผลการปฏิบัติงาน และการตรวจวัดทางด้านมูลค่าเพิ่มของบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, น. 5) ได้กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของการศึกษาระดับต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ จะต้องครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณธรรมและจริยธรรม 2) ความรู้ 3) ทักษะทางปัญญา 4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ดนัย เทียนพุฒ (2542, น. 1) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นวิธีการทางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการคนโดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ก่อสร้างมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ทุนภาวะผู้นำ (Leadership Capital) 2) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) 3) ทุนองค์การ (Organizational Capital) และ 4) ทุนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Capital) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทุนทรัพยากรบุคคลมีดัชนีตัวบ่งชี หรือ KPIs คือ มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพลังงาน ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ค่าใช้จ่ายในการจัดหาและทดแทน ตำแหน่ง จำนวนครั้งในการฝึกอบรม ผลการประเมินจากข้อสอบ ผลการประเมินพนักงาน ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด นั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกระดับ ตัวชี้วัดช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อเท็จจริงหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวหรือความสำเร็จ

ของการดำเนินงานได้ ดังนั้นในการดำเนินงานการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ทำได้เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องและผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

2.7 บริบททั่วไปของตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม

2.7.1 ข้อมูลทั่วไปตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม

ที่ตั้ง องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง ตั้งอยู่กลางตำบลต่าง ๆ ของอำเภอวาปีปทุม โดยมีระยะห่างจากอำเภอวาปีปทุม 0.5 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ มีอาณาเขตติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลหนองทุ่ม

ทิศตะวันออก มีอาณาเขตติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ชัย ตำบลประชาพัฒนา

ทิศใต้ มีอาณาเขตติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเรือ

ทิศตะวันตก มีอาณาเขตติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสีทองหลาง, บ้านหวาย เนื้อที่มีเนื้อที่ทั้งหมด 58.87 ตารางกิโลเมตร

ภูมิประเทศ สภาพภูมิประเทศขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง เป็นที่ราบลูกฟูก หรือที่ราบที่มีความสูงต่ำและบริเวณตอนกลางเป็นที่ราบลุ่ม มักมีปัญหาน้ำท่วมในฤดูฝน

จำนวนหมู่บ้าน จำนวนหมู่บ้านมี 28 หมู่บ้าน ซึ่งตั้งอยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเต็มทุกหมู่บ้าน 22 หมู่บ้าน และอยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลบางส่วน 6 หมู่บ้าน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 28 คน รายชื่อหมู่บ้าน มีดังนี้

หมู่ที่ 1 บ้านวาปี
หมู่ที่ 2 บ้านหนองแสง
หมู่ที่ 3 บ้านสำโรง
หมู่ที่ 4 บ้านหนองคู
หมู่ที่ 5 บ้านดอนบม
หมู่ที่ 6 บ้านจอกขวาง
หมู่ที่ 7 บ้านหัวงัว
หมู่ที่ 8 บ้านหนองโน
หมู่ที่ 9 บ้านสองห้องใต้
หมู่ที่ 10 บ้านโพธิ์
หมู่ที่ 11 บ้านโนนท่อน
หมู่ที่ 12 บ้านแดง
หมู่ที่ 13 บ้านบมทุ่ง
หมู่ที่ 14 บ้านปลาบู่
หมู่ที่ 15 บ้านโสกยาง
หมู่ที่ 16 บ้านหนองเดิ่น

หมู่ที่ 17 บ้านกระยอม
หมู่ที่ 18 บ้านหนองคูไชย
หมู่ที่ 19 บ้านหนองขาม
หมู่ที่ 20 บ้านโพธิ์
หมู่ที่ 21บ้านสองห้องเหนือ
หมู่ที่ 22 บ้านสองห้องกลาง
หมู่ที่ 23 บ้านไชยทอง
หมู่ที่ 24 บ้านดอนบมพัฒนา
หมู่ที่ 25 บ้านเมืองใหม่
หมู่ที่ 26 บ้านจอกขวางเหนือ
หมู่ที่ 27 บ้านเดิ่นคำ
หมู่ที่ 28 บ้านงัวเจริญ

2.7.2 ลักษณะภูมิประเทศ/พื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง มีพื้นที่ทั้งหมด 36,796 ไร่ หรือประมาณ 58.87 ตารางกิโลเมตร ลักษณะดินโดยทั่วไปเป็นดินร่วนปนทราย หลายแห่งมีความเค็มของดินค่อนข้างมากสภาพภูมิประเทศ เป็นที่ราบสลับกับดอน โดยมีป่ากระจายอยู่ทั่วพื้นที่มีอุดมสมบูรณ์พอสมควรเหมาะสำหรับการเลี้ยงสัตว์ และทำการเกษตร

2.7.3 ลักษณะภูมิอากาศ

ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม มีลักษณะภูมิอากาศแบบมรสุมเมืองร้อน (Tropical Monsoon Climate) มี 3 ฤดู

2.7.3.1 ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม สิ้นสุดเดือนตุลาคม ปริมาณน้ำฝนแต่ละปีไม่สม่ำเสมอ บางปีฝนตกน้อยจนแห้งแล้ง ฝนที่ตกจะเกิดจากอิทธิพลของมรสุมตะวันตกเฉียงใต้และลมใต้ฝุ่นจากทะเลจีน ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยประมาณ 1,279.83 มิลลิเมตร มีอุณหภูมิเฉลี่ย 32 องศาเซลเซียส

2.7.3.2 ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน สิ้นสุดเดือนกุมภาพันธ์ โดยได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ สภาพอากาศจะหนาวจัดในเดือนธันวาคมและมีลมแรง อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 5-12.5 องศาเซลเซียส

2.7.3.3 ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ สิ้นสุดเดือนเมษายน สภาพอากาศจะร้อนอบอ้าวมาก โดยจะร้อนที่สุดในเดือนเมษายน อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 36 องศาเซลเซียส

2.7.4 ลักษณะของดิน

ลักษณะดินโดยทั่วไปเป็นดินร่วนปนทราย หลายแห่งมีความเค็มของดินค่อนข้างมากพื้นดินไม่มีความชุ่มชื้นเนื่องจากเป็นดินทรายส่วนใหญ่เป็นที่ราบสลับกับดอน

2.7.5 สภาพทางเศรษฐกิจ

2.7.5.1 การเกษตร

ประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง ประกอบอาชีพเกษตรกรรมผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว มันสาปะหลัง อ้อย ส่วนใหญ่มีอาชีพทานาปี โดยมีการปลูกทั้งข้าวเหนียว

ซึ่งพันธุ์ที่นิยมปลูก ได้แก่ กข.6 และข้าวเจ้าหอมมะลิ 105 นอกจากนั้นมีการประกอบการในลักษณะเลี้ยงสัตว์ในครัวเรือนซึ่งเป็นอาชีพหลักและอาชีพเสริม ได้แก่ การเลี้ยงโค กระบือ สุกร ไก่พื้นบ้าน และเป็ดเป็นต้น จะมีการเลี้ยงสัตว์เหล่านี้กระจายอยู่ในทุกหมู่บ้าน อาชีพเสริมที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การปลูกพืชผักสวนครัว การทอผ้า การผลิตเกลือ การทอเสื่อกก และการจักสานต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งการรวมกันเป็นกลุ่มอาชีพและระบบครัวเรือน ส่วนมากผลผลิตที่ได้มีการจัดจาหน่ายในพื้นที่เป็นหลัก เนื่องจากประชาชนในพื้นที่ยังไม่มีความรู้ทางการตลาดมากนัก การรวมกลุ่มอาชีพต่าง ๆ มีดังนี้

1) หมู่บ้านที่มีการปลูกผักอินทรีย์มาก ได้แก่ บ้านโสกยาง บ้านหนองคูไชย บ้านไชยทอง เป็นต้น

2) หมู่บ้านที่มีการผลิตเกลือ ได้แก่ บ้านหนองเดิน เดิ่นคา

3) หมู่บ้านที่มีการรวมกลุ่มการทอผ้า ได้แก่ บ้านปลาบู่ บ้านหนองขาม

4) หมู่บ้านที่มีการทอเสื่อกก ได้แก่ บ้านบมทุ่ง บ้านโนนท่อน

5) หมู่บ้านที่มีการทอผ้าขาม้า ผ้าซิ่นตีนแดง ได้แก่ บ้านแดง บ้านบมทุ่ง บ้านหนองขาม

6) หมู่บ้านที่มีฝีมือการปั้นหม้อดินเผา ได้แก่ บ้านแดง

7) หมู่บ้านที่มีการจักสานไม้ไผ่ ได้แก่ บ้านโนนท่อน

2.7.5.2 การประมง

ประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง ประกอบอาชีพการประมงเป็นส่วนน้อย ซึ่งจะเป็นการประมงแบบพื้นบ้าน ดังนี้

1) เกษตรกรผู้เลี้ยง จำนวน 1,062 ราย พื้นที่ 162 ไร่

1.1) การปศุสัตว์

2) ประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง ประกอบอาชีพการปศุสัตว์เป็นส่วนน้อยซึ่งจะเป็นการปศุสัตว์แบบพื้นบ้าน ดังนี้ แบบครัวเรือน

2.1) เลี้ยงโค-กระบือ จำนวน 652 ครัวเรือน

2.2) เลี้ยงสุกร จำนวน 54 ครัวเรือน

2.3) เลี้ยงไก่-เป็ด จำนวน 370 ครัวเรือน

2.7.6 การบริการ

นอกจากอาชีพค้าขายและร้านค้าให้บริการต่าง ๆ เช่น ร้านขายของชา ร้านอาหาร หาบเร่ แผงลอย และสถานประกอบการธุรกิจต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในหมู่บ้านที่มีเขตติดต่อกับเทศบาลตำบลหนองแสง โดยมีธุรกิจในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง

2.7.7 กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

“ลุ่มน้ำเสียว” ที่ตั้งสำนักงาน 272 ถนนสายวาปีปทุม-พยัคฆภูมิพิสัย หมู่.12 ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 12,543 ราย มีผู้ประสานงาน จำนวน 635 คน มีเงินหมุนเวียน จำนวน 14 ล้านบาท/ปี

กรมการพัฒนาชุมชนได้ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 โดยดำเนินการภายใต้หลักการ “ใช้เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน” โดยยึดหลักคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ ความซื้อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจกัน และความไว้วางใจ ซึ่งเป็นการใช้เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีการเรียนรู้การทำงานร่วมกันในรูปแบบของ “กระบวนการของกลุ่ม” และใช้ “เงินสัจจะ” เป็นเครื่องมือในการสร้างวินัยการออมของคนในชุมชน โดยนำเงินจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีมาจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และสนองความต้องการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน เช่น การรักษาพยาบาล การดูแลผู้สูงอายุในชุมชน การช่วยเหลือด้านฌาปนกิจสงเคราะห์ ทุนการศึกษา ทุนสาธารณะประโยชน์ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบกรมการพัฒนาชุมชนว่าด้วยการส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต พ.ศ. 2555 และระเบียบข้อบังคับ ข้อกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถ้าทางประธานและกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตกลุ่มน้ำเสียว (บ้านแดง) ต้องการที่จะขอให้กรมเข้ามาดูแลการดำเนินงานของกลุ่ม ก็จะต้องมีการทบทวนการดำเนินงานของกลุ่มว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของกรมการพัฒนาชุมชนหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องก็ปรับให้ตรงกัน เพื่อที่ทางกรมจะสามารถบรรจุให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตกลุ่มน้ำเสียว (บ้านแดง) นี้ เข้ามาอยู่ภายใต้การดูแลของกรมการพัฒนาชุมชนต่อไป

2.7.7.1 วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่ลุ่มน้ำเสียวถือเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการสนับสนุนการออมทรัพย์ การผลิต และการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน ดังนี้:

1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก

หนึ่งในเป้าหมายหลักของการตั้งกลุ่มออมทรัพย์คือการสร้างวินัยทางการเงินให้กับสมาชิกในชุมชน การออมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกมีเงินทุนสำรองสำหรับการทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในธุรกิจขนาดเล็ก การใช้จ่ายในยามฉุกเฉิน หรือการจัดการค่าใช้จ่ายในครัวเรือนในระยะยาวโดยกลุ่มจะจัดตั้งระบบการออมที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเหมาะสมกับรายได้ของสมาชิก เช่น การฝากเงินประจำหรือรายเดือน ที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการออมในอัตราที่กำหนด

2) สนับสนุนการผลิตและการพัฒนาธุรกิจในชุมชน

กลุ่มออมทรัพย์ยังมีบทบาทในการเป็นแหล่งทุนสำหรับการพัฒนาการผลิตสินค้าหรือบริการในชุมชน พื้นที่ลุ่มน้ำเสียวเป็นแหล่งที่มีความหลากหลายทางธรรมชาติและศักยภาพทางเกษตรกรรม การรวมตัวกันของชาวบ้านในการออมทรัพย์เพื่อการผลิตทำให้สามารถรวบรวมทุนและใช้เงินทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการขยายธุรกิจของชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการเกษตร การแปรรูปอาหาร หรือการผลิตสินค้าหัตถกรรม กลุ่มออมทรัพย์ยังสามารถสนับสนุนสมาชิกในการเข้าถึงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

3) สร้างความเข้มแข็งและสามัคคีในชุมชน

กลุ่มออมทรัพย์เป็นสถานที่ที่สมาชิกได้ร่วมกันทำงานอย่างใกล้ชิดนำไปสู่การสร้างความไว้วางใจ ความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การออมทรัพย์ร่วมกันยังเป็นช่องทาง

ในการสร้างการมีส่วนร่วมทางสังคมและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การที่กลุ่มมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการจัดกิจกรรมทางเศรษฐกิจทำให้เกิดการเสริมสร้างความร่วมมือและการพึ่งพากันในชุมชน นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของทรัพย์สินและทุนในกลุ่มทำให้สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่ม

4) เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงเงินทุนและลดภาระหนี้สิน

สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์สามารถเข้าถึงเงินทุนสำหรับการลงทุนในธุรกิจหรือการขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจ โดยไม่ต้องพึ่งพาสถาบันการเงินภายนอกที่อาจเรียกเก็บดอกเบี้ยในอัตราสูง การกู้ยืมจากกลุ่มออมทรัพย์มักมีเงื่อนไขที่เอื้อต่อสมาชิกมากกว่า เช่น อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าและมีความยืดหยุ่นในการชำระหนี้ นอกจากนี้กลุ่มยังมีระบบการแบ่งปันผลกำไรหรือดอกเบี้ยกลับคืนให้กับสมาชิกเมื่อสิ้นปีทำให้สมาชิกไม่เพียงแต่ได้รับประโยชน์จากเงินทุน แต่ยังมีโอกาสได้รับรายได้เพิ่มเติมจากการแบ่งผลกำไร

5) สร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม:

การส่งเสริมการออมทรัพย์และการผลิตในชุมชนช่วยส่งเสริมการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจโดยกลุ่มออมทรัพย์เป็นตัวกลางในการช่วยสมาชิกเข้าถึงแหล่งทุนและโอกาสในการพัฒนาธุรกิจของตนเอง การผลิตในระดับชุมชนยังช่วยลดการพึ่งพาสินค้าและบริการจากภายนอกส่งเสริมการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะช่วยลดต้นทุนการผลิตแล้วยังช่วยส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชนในระยะยาว

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

บุษบา เชิดชู (2556, น. 53-54) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบาย และการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีภาพรวมอยู่ในระดับน้อยตามลำดับ ผลการทดสอบสมมุติฐาน เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามสภาพส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการที่มีเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่างกันมีแรงจูงใจการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัย ส่วนข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมุติฐานการวิจัย

นารีรัตน์ แก้วมณี (2557, น. 63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ด้านนโยบายการบริหารงาน รองลงมา คือ ด้านสถานภาพการทำงาน และอันดับสุดท้าย คือ ด้านเงื่อนไขการทำงาน ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย บุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี มีสถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เป็นพนักงานเทศบาลระดับ 1-6 และมีรายได้เฉลี่ย 15,001-25,000 บาท/เดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น

ปฐมวงค์ สีหาเสนา (2557, น. 55-57) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสถานะของอาชีพ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความมั่นคงในงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านการได้รับการยอมรับ มีแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพการทำงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายและการบริหาร มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับและลำดับสุดท้ายด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้/เดือน และประเภทตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปทุมพร มันตะลัมพะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ศึกษาวิจัย 14 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านสถานะของอาชีพ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน พบว่า แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ประเภทบุคลากรที่ต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ควรพิจารณาความรับผิดชอบให้เหมาะสมให้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสามารถ ปริมาณงานที่มอบหมาย ควรมีความเหมาะสม มีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ควรส่งเสริมโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ควรมีโอกาสในการขยายงานขององค์การ ควรส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และควรได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ควรพิจารณาความเหมาะสมของเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

ปาลิตา อาษาศรี (2557, น. 77-78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 10 ด้าน โดยภาพรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีสถานภาพเป็นพนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างตามภารกิจ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านความสำเร็จของงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอ และควรให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญหา ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บังคับบัญชาควรให้การยอมรับและเชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในโอกาสต่าง ๆ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้บุคคลเข้ารับการอบรมและศึกษาดูงาน และควรพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรให้เท่าเทียมกัน ด้านความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายให้ตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคล และควรมีการกระจายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง ด้านลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชาควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตของงานให้ชัดเจนเพื่อง่ายต่อการปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารผู้บังคับบัญชา ควรมีความชัดเจนในเรื่องของการสั่งการ การมอบหมายงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อที่จะได้เห็นภาพรวมและทิศทางในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเองและมีความเป็นธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับ บัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่พนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรจัดสภาพแวดล้อมห้องทำงานให้เป็นสัดส่วนของแต่ละงาน และควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล ควรจัดให้มีสวัสดิการในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น จัดให้มีบ้านพักอาศัยแก่บุคลากร และควรอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ

มลฤดี เย็นสบาย (2557, น. 87-88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลมะขามเมืองใหม่ อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30 ปีขึ้นไป-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ย/เดือน 10,000 บาทขึ้นไป-20,000 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป-6 ปี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีแรงจูงใจมากที่สุด 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ด้านนโยบายองค์กรและการบริหาร ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในงาน และแรงจูงใจมาก 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงานเป็นที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านค่าจ้างเงินเดือน ด้านความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และบุคคลที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีแรงงานจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

กฤตย์ภัสสร สาขา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ความมุ่งหมายของงานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 67 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในกลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การการศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกค่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิราพร แย้มบาล (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ความมุ่งหมายของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในจังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธภาพ ความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้า 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในจังหวัดชลบุรี ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

นันทนพ เข็มเพชร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่มGeneration Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ความมุ่งหมายของงานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในที่ส่งผลต่อความผู้กพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม “Generation Y” และ เพื่อศึกษาถึงแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม “Generation Y” ผลการวิจัย พบว่า ประเด็นหลักสำคัญ

ที่ส่งผลต่อความผู้กพันต่อองค์กร ได้แก่ สิ่งเร้าภายนอก อันหมายถึง นโยบายการบริหารของผู้บริหาร, เงินเดือน, การควบคุมและแรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าภายใน และประเด็นรองที่ส่งผลต่อความผู้กพันต่อองค์กร คือ สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความพอใจในกระบวนการทำงาน, ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และความก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้แนวทางที่สำคัญในการพัฒนาความผู้กพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม “Generation Y” คือ ต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานที่มีความยุติธรรม จัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

วัลลีย์ ศรีประภาภรณ์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน กับปัจจัยด้านพื้นฐาน วิธีการ: เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ให้แบบสอบถามกับผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล จำนวน 385 ชุดและได้รับแบบสอบถาม กลับคืนมา จำนวน 286 ชุด โดยเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 9-30 ธันวาคม 2559 ได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบและแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ผลการศึกษา พบว่า ข้อมูลทั่วไปโดยส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 21-30 ปี การศึกษาจบปริญญาตรี อายุงานอยู่ในช่วง 2-5 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในสายสนับสนุนทั่วไป ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมที่อยู่ระดับมากถึงมากที่สุด เฉลี่ยในภาพรวมและรายด้านทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการปกครองอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยอายุของบุคลากรมีผลต่อคะแนนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือด้านภาพรวม ด้านนโยบาย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชา ปัจจัยระดับการศึกษาของบุคลากร มีผลต่อคะแนนคือด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านอายุงานของบุคลากรมีผลต่อคะแนน คือ ด้านภาพรวม และทุกๆด้าน ยกเว้นด้านสภาพการทำงาน และปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลต่อคะแนน คือ ด้านความรับผิดชอบเท่านั้น สรุปแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีเฉพาะด้านการปกครองอยู่ในระดับมาก อายุของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น อายุงานที่มากกว่า 25 ปี มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

สุรีย์พร พึงไชย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์สองประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม จำนวน 250 คน และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t–test (Independent Sample) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยค่าสถิติ F-test และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีเชฟเฟในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและด้านที่มีระดับความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านลักษณะของงานและผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากร ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสามไม่แตกต่างกัน

สุพัตรา จุณณะปิยะ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม จำนวน 150 คน ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การผันแปรและการวิเคราะห์จำแนกพหุ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน และโอกาสก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานหน่วยงานที่สังกัด และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

อรสา เพชรนุ้ย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎรธานี เขต 2 จุดมุ่งหมายของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 318 คน ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานดานลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านการยอมรับนับถือตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรรณษา รักษ์ผล (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านไร่ อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านไร่ อำเภอทองผาอูมิ จังหวัดกาญจนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ฐานะของอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา และระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านไร่ อำเภอทองผาอูมิ จังหวัดกาญจนบุรี ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาส ให้ครูทำงานที่ได้รับมอบหมายตามความถนัดของตนเองจนประสบความสำเร็จ ยอมรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมสนับสนุน จัดหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูได้ทำวิทยฐานะ สอบเลื่อนตำแหน่งและสอบย้ายได้อย่างอิสระ ด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ผู้บริหารควรชี้แจงนโยบายของโรงเรียนให้ชัดเจนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน สนับสนุน ช่วยเหลือ ชี้แนะ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน บริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีการจัดสรรเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง ชมเชย เชิดชูเกียรติเมื่อครูได้รับความดีความชอบ

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว การศึกษาวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.986 จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำนวน 95 คน จากประชากรทั้งหมด 124 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คนแบบตัวต่อตัว วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพ แวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ด้านเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้ 3) ปัญหา อุปสรรค แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานขาดความจริงใจ ไม่ให้ความสนใจในการดูแลเอา ใจใส่ และไม่ช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานใช้อารมณ์มากกว่าความคิดทำให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานบรรยากาศในการทำงานหมดไปทำให้งานที่ปฏิบัติออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ยังขาดการกระจายงานให้เหมาะสม ทำให้พนักงานได้รับงานเกินขีดความสามารถ ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตามเวลา ตลอดจนเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ไม่พอสำหรับเศรษฐกิจยุค 4.0 แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัว ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสม การกระจายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงานได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ควรจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับธรรมะเข้ามาขัดเกลา ควรมีการวางแผนงานที่จะปฏิบัติ เวลาที่เหมาะสม ลดขั้นตอน ถูกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ควรปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

จรูญลักษณ์ ป้องเจริญ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน จังหวัดสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน จังหวัดสุพรรณบุรี สุ่มตัวอย่าง แบบหลายขั้นตอน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 348 คน โดยใช้ตารางของเครซี่และมอร์แกน เก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ อสม. จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.47) ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (r = .69) ความก้าวหน้า (r = .64) การได้รับการยอมรับนับถือ (r = .62) ความสัมพันธ์ ในการทำงาน (r = .60) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (r = .55) และเมื่อวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าและการได้รับการยอมรับนับถือ สามารถร่วมกันทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ อสม. ได้ร้อยละ 58.6 การศึกษานี้แสดงถึงความสำคัญของการส่งเสริมในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ อสม. มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการดูแลสุขภาพประชาชนของ อสม. ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

พระประยุทธ อริยวโส (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้/เดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ปัญหาและอุปสรรค คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานขาดการประสานงาน ขาดการแก้ไขปัญหาและขาดการกระจายงานได้รับงานเกินความสามารถ ข้อเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจผู้บังคับบัญชาควรกระจายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและช่วยกันแก้ไขปัญหา

อรอุมา จันทนป (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้ดังนี้ ด้านความก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในหน่วยงาน ด้านนโยบายในการบริหาร ด้านเงินเดือน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมและรายด้าน พบว่า ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

เกตุแก้ว พันชั่ง (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) และ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามโดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.939 จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ เพื่อหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างจึงใช้การทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับสูงกว่าปัจจัยค้ำจุน ที่ค่าเฉลี่ย 3.71 และที่ค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ในภาพรวมของปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยค้ำจุนจำแนกตามเพศชายและหญิงที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ย/เดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า ปัจจัยจูงใจจำแนกตามเพศชายและหญิงที่มีอายุ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีสถานภาพ อายุงาน และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี และ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี จำนวน 333 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ยลมาลย์ บุญสาร (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความคง อยู่ในองค์การของลูกจ้างเหมาแรงงาน การประปานครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ผลการศึกษา พบว่า ลูกจ้างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31-40 ปี มีรายได้/เดือน 5,000-10,000 บาท มีสถานภาพครอบครัว สมรส มีภาระความรับผิดชอบต่อครอบครัว มีระดับการศึกษาชั้นสูงสุด คือ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า อายุงาน 5-10 ปี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านนโยบายการบริหาร ด้านรายได้ เงินเดือน อยู่ในระดับน้อย ความคงอยู่ในองค์การโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์การ และด้านการรับรู้ว่าไม่เลือกงานอื่น อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความไม่ตั้งใจลาออกจากงานอยู่ในระดับมาก ลูกจ้างเหมาแรงงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคงอยู่ในองค์การโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพันในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ลูกจ้างเหมาแรงงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคงอยู่ในองค์โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความไม่ตั้งใจ ออกจากงานและด้านความผูกพัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ลูกจ้างเหมาแรงงานที่มีระดับรายได้/เดือนแตกต่างกัน มีความคงอยู่ในองค์การด้านการรับรู้ว่าไม่เลือกงานอื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ลูกจ้างเหมาแรงงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคงอยู่ในองค์การโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพัน ด้านการรับรู้ว่าไม่เลือกงานอื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและด้านลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์การด้านความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ต่ำปานกลาง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์การ

ด้านการรับรู้ ไม่เลือกงานที่อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 .05 .01 .01 .01 และ .01 ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์กัน ในระดับปานกลาง ต่ำ ต่ำ ปานกลาง ต่ำ และต่ำ ตามลำดับ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์การโดยรวมของลูกจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ต่ำ ปานกลาง ปานกลาง และปานกลาง ตามลำดับ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ธนพรรธ อนุเวช (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 335 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า 1) ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ 2) แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้ง 5 ด้าน มีแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งสิ้น 30 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พัชรพรรณ ทาศรี (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของและเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุขจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาระดับตำแหน่งและรายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองแสนสุข มีจำนวน 244 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติ

เชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่,ค่าร้อยละ,ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานของเทศบาลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ ทั้งนี้ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุข ซึ่งจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองแสนสุขที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

อดิศรา แย้มโกสุม (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียง ตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลภูเวียง ตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น มีจำนวน 57 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรของเทศบาล มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ ด้านที่มีระดับแรงจูงใจสูงที่สุดสาม ลำดับแรก ตามลำดับ ผลการศึกษา โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน พบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา ทั้งนี้ พบว่า อายุและระยะเวลาการปฏิบัติงานมากจะมีแรงจูงใจต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยบำรุงรักษามากด้วยหน่วยงานต้นสังกัดจึงควรส่งเสริมให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานานได้รับสวัสดิการและการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม เพื่อส่งเสริมพนักงานกลุ่มนี้ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีรายได้/เดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีประเภทตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ทวีสิน เจียรดอน และดวงพร อุไรวรรณ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญตามปัจจัย ส่วนบุคคล พบว่า

มี 6 ปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทตำแหน่ง เงินเดือน หน่วยงานในสังกัด และประสบการณ์ในปฏิบัติงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ศาลรัฐธรรมนูญ ยกเว้นระดับการศึกษาไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ โดยมีนัยสำคัญที่ .05

แพรไพลิน โคตรพรม (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 177 คน โดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 4.86) ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.75) และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 4.72) จากผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปปรับใช้หรือเป็นข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการหรือวางแผนการพัฒนาองค์กรเพื่อปรับปรุงและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

รุ่งรัตน์ จองบุญ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ/พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี ทั้งหมด 188 คน ด้วยการใช้สูตรของยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยเนื้อหา 3 ส่วน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test และ F-test สำหรับเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี ตามปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งและรายได้/เดือน ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.48) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมและความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.70) รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ($\overline{X}$ = 3.67) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเท่ากัน คือ ด้านความก้าวหน้า ($\overline{X}$ = 3.29) และด้านประโยชน์ตอบแทน ($\overline{X}$ = 3.29) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และรายได้/เดือน โดยพบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ประเภทตำแหน่งต่างกัน และรายได้/เดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี ได้แก่ ควรมีการส่งเสริม และสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ

สังฆ์วร บรรจงวานิช (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์การศึกษาพิเศษ ส่วนกลาง ศูนย์การศึกษาพิเศษ ส่วนกลาง พบปัญหาในเรื่องของการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพราะมีภาระงานที่มากเกินไป มีความเหนื่อยล้าในการทำงาน จึงขอย้ายสถานที่สอนและขอลาออกจากราชการอย่างต่อเนื่อง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์การศึกษาพิเศษ ส่วนกลาง และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์การศึกษาพิเศษ ส่วนกลาง จำแนกตามเพศ คุณวุฒิการศึกษา และสถานที่ปฏิบัติงาน ประชากร ที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูของศูนย์การศึกษาพิเศษ ส่วนกลาง ปีการศึกษา 2565 จำนวน 149 คน โดยศึกษาทั้งประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยาย ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูศูนย์การศึกษาพิเศษ ส่วนกลาง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านปัจจัยค้ำจุนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหารงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทน และด้านปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสำเร็จในงาน รองลงมา คือ ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงาน และ 2) ครูที่มีเพศ คุณวุฒิการศึกษาการ และสถานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

สุวีรยา ฝักฝ่ายธรรม (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น การบริหารงานในหน่วยงานหรือองค์การทุกระดับให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรขาดแรงงานจูงใจในการทำงานจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากประชากร จำนวน 34 คน ด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรสายสนับสนุนคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีระดับแรงจูงใจในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านที่ 1 ความสำเร็จในการทำงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.38) รองลงมา คือ ด้านที่ 6 ค่าตอบแทนผลประโยชน์ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68) น้อยที่สุด คือ ด้าน 10 ความมั่นคงในงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.34) 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg, Barnard Mausner and Barnard Snyderman (1959) ได้แก่ มากำหนดเป็นตัวแปรตาม ดังนี้



ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิจัย ไว้ตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำนวน 635 คน (กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว, 2567)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำนวน 246 คน โดยการใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Yamane, 1973, p. 727) และทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากตามรายชื่อสมาชิก

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \qquad (3\text{-}1)$$

กำหนดให้ N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดให้ไม่เกิน .05

แทนค่า $n = \frac{635}{1+635(.05)^2}$

$= 245.41$ คน

จำนวนเต็ม คือ n = 246 คน

3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัย กำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างตามรายชื่อผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียวทั้งหมด โดยทำรายชื่อผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำนวน 635 คน และสุ่มแบบวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก ให้ได้ตามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 246 คน

3.1.4 กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก ได้แก่

3.1.4.1 ประธาน จำนวน 1 คน

3.1.4.2 รองประธาน จำนวน 2 คน

3.1.4.3 สมาชิก จำนวน 7 คน

รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับการปฏิบัติงานให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

3.2.2 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว เพื่อกำหนด ประเด็นต่าง ๆ แล้วกำหนดเป็นข้อคำถามในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการศึกษาครั้งนี้

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว แล้วนำไปใช้ เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2.3 ร่างแบบสอบถาม นำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในเนื้อหา และข้อเสนอแนะที่จะจัดทำเป็นต้นฉบับของแบบสอบถาม ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งข้อคำถามให้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะและสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3.2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา การใช้ภาษา และด้านการวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบ

ข้อคำถามหรือข้อความแต่ละข้อ และครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการศึกษาหรือไม่เป็นตัวแทนของเนื้อหาทั้งหมดที่ต้องการให้ถามหรือไม่ รวมถึงความสอดคล้องตามทฤษฎีหรือแนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์โดยใช้วิธีหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยกำหนดค่า ดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนุก สิงห์มาตร วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่ง อาจารย์ วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มจร. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2) นางสาววรารัตน์ อนุสัตย์ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาบริหารจัดการการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

3.2.2.5 หากการประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 หมายความว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง สอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์

3.2.2.6 นำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 ไปทดลองใช้กับผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน

3.2.2.7 การค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970)

3.2.2.8 นำแบบสอบถามที่ได้จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกด้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ขอหนังสือรับรองและแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประสานขอความร่วมมือถึงผู้บริหารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว เพื่อขอความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 ดำเนินการแจกแบบสอบถามโดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตัวเองและผู้ช่วยวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้อธิบายขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมให้แก่ผู้ช่วยวิจัยให้เข้าใจก่อนและลงเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง

3.3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามเวลาที่กำหนดไว้

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์แล้ว ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

3.4.2 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละฉบับที่ได้รับคืน

3.4.3 ลงรหัสในแบบสอบถาม ตามแบบการลงรหัส (Coding Form)

ระดับแรงจูงใจมากที่สุด 5 คะแนน

ระดับแรงจูงใจมาก 4 คะแนน

ระดับแรงจูงใจปานกลาง 3 คะแนน

ระดับแรงจูงใจน้อย 2 คะแนน

ระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด 1 คะแนน

3.4.4 นำแบบสอบถามไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยกำหนดใช้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น. 103)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 สถิติทดสอบสมมุติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันสถิติที่ใช้ได้แก่ t-test (Independent Samples)

3.5.4 สถิติทดสอบสมมุติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ .05 กรณีพบความแตกต่างใช้การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD. (Least Significant Different) (บุญชม ศรีสะอาด, 2558, น. 119)

3.5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และพรรณนาความ

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย ได้ทำการนำเสนอตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย
2. ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย
3. ผลการวิจัย

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย เพื่อแปลความหมาย มีดังนี้

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้ในการพิจารณาใน (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้ในการพิจารณาใน (F-Distribution)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบน (Mean Squares)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
Sig	แทน	ค่าความแตกต่าง

4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

4.3 ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
1.1	ชาย	141	57.32
1.2	หญิง	105	42.68
	รวม	246	100
2.	อายุ		
2.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	98	39.84
2.2	ปริญญาตรี	131	53.25
2.3	สูงกว่าปริญญาตรี	17	6.91
	รวม	246	100
3.	ด้านประสบการณ์การทำงาน		
3.1	ต่ำกว่า 5 ปี	110	44.72
3.2	5-10 ปี	98	39.84
3.3	10 ปีขึ้นไป	38	15.45
	รวม	246	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 246 คน พบว่า

1. ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศชาย จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 57.32 และเพศหญิง จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 42.68

2. ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 53.25 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.91

3. ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบส่วนใหญ่มีประสบการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44.72 รองลงมา คือ ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 และประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.45

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว	ระดับความคิดเห็น		แปลผล	อันดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1.	ความสำเร็จของงาน	4.16	0.55	มาก	2
2.	การยอมรับนับถือ	4.11	0.61	มาก	5
3.	ลักษณะของงานที่ทำ	4.16	0.60	มาก	3
4.	ความรับผิดชอบ	4.06	0.56	มาก	7
5.	ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	3.96	0.91	มาก	9
6.	เงินเดือน	4.28	0.77	มาก	1
7.	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.03	0.66	มาก	8
8.	นโยบายและการบริหารงาน	3.95	0.76	มาก	10
9.	สภาพการทำงาน	4.14	0.79	มาก	4
10.	การปกครองบังคับบัญชา	4.09	0.78	มาก	6
11.	ความมั่นคงในการทำงาน	3.93	0.74	มาก	11
	โดยรวม	4.08	0.70	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ เงินเดือน ($\overline{X}$ = 4.28) รองลงมา คือ ความสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 4.16) ลักษณะของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 4.16) สภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.14) การยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 4.11) การปกครองบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.09) ความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 4.06) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.03) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = 3.96) นโยบายและการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 3.95) ความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.93) ตามลำดับ

1. ด้านความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความสำเร็จของงาน

ข้อ	ด้านความสำเร็จของงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.22	0.64	มาก
2.	สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น	4.16	0.44	มาก
3.	ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว	4.11	0.69	มาก
4.	กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง	4.13	0.43	มาก
โดยรวม		4.16	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 4.22) รองลงมา คือ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ($\overline{X}$ = 4.16) กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง ($\overline{X}$ = 4.13) ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว ($\overline{X}$ = 4.11) ตามลำดับ

2. ด้านการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยอมรับนับถือ

ข้อ	ด้านการยอมรับนับถือ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากผู้บริหาร	4.17	0.66	มาก
2.	ทั้งได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจากสมาชิก	4.18	0.67	มาก
3.	ได้รับการขอคำปรึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวจากสมาชิก	4.01	0.42	มาก
4.	ได้รับกำลังใจจากผู้บริหารและสมาชิก	4.08	0.69	มาก
โดยรวม		4.11	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ทั้งได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจากสมาชิก ($\overline{X}$ = 4.18) รองลงมา คือ ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.17) ได้รับกำลังใจจากผู้บริหารและสมาชิก ($\overline{X}$ = 4.08) ได้รับการขอคำปรึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวจากสมาชิก ($\overline{X}$ = 4.01) ตามลำดับ

3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านลักษณะของงานที่ทำ

ข้อ	ด้านลักษณะของงานที่ทำ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ได้ใช้ความรู้ในการทำงานตรงกับความถนัด	4.09	0.68	มาก
2.	งานในหน้าที่มีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถ	4.26	0.65	มาก
3.	งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.29	0.51	มาก
4.	รู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่	3.99	0.54	มาก
โดยรวม		4.16	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านลักษณะของงานที่ทำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 4.29) รองลงมา คือ งานในหน้าที่มีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถ ($\overline{X}$ = 4.26) ได้ใช้ความรู้ในการทำงานตรงกับความถนัด ($\overline{X}$ = 4.09) รู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.99) ตามลำดับ

4. ด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความรับผิดชอบ

ข้อ	ด้านความรับผิดชอบ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีความพอใจในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย	3.94	0.42	มาก
2.	มีเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่	4.08	0.54	มาก
3.	โอกาสเลือกวิธีปฏิบัติงานตามความต้องการ	4.14	0.65	มาก
4.	การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวของสมาชิก	4.09	0.61	มาก
โดยรวม		4.06	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายด้าน ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โอกาสเลือกวิธีปฏิบัติงานตามความต้องการ ($\overline{X}$ = 4.14) รองลงมา คือ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวของสมาชิก ($\overline{X}$ = 4.09) มีเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.08) มีความพอใจในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ($\overline{X}$ = 3.94) ตามลำดับ

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ข้อ	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีโอกาสจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	4.16	0.78	มาก
2.	ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ	3.81	0.96	มาก
3.	มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	3.98	0.93	มาก
4.	มีโอกาสได้แสดงผลงานของในนามของหน่วยงาน	3.87	0.98	มาก
	โดยรวม	3.96	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีโอกาสจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.16) รองลงมา คือ มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.98) มีโอกาสได้แสดงผลงานของในนามของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.87) ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ ($\overline{X}$ = 3.81) ตามลำดับ

6. ด้านเงินเดือน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านเงินเดือน

ข้อ	ด้านเงินเดือน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	พอใจในผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.34	0.77	มาก
2.	รายได้ที่ได้รับมีเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ	4.39	0.87	มาก
3.	พอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	4.29	0.75	มาก
4.	พอใจในการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ	4.10	0.68	มาก
	โดยรวม	4.28	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านเงินเดือน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ รายได้ที่ได้รับมีเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมา คือ พอใจในผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\overline{X}$ = 4.34) พอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ($\overline{X}$ = 4.29) พอใจในการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ ($\overline{X}$ = 4.10) ตามลำดับ

7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสมาชิก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสมาชิก

ข้อ	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสมาชิก	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารให้ความเสมอภาคแก่สมาชิกทุกคน	4.11	0.75	มาก
2.	ผู้บริหารนิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.74	มาก
3.	สมาชิกมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.98	0.67	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.10	0.48	มาก
โดยรวม		4.03	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสมาชิก พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารให้ความเสมอภาคแก่สมาชิกทุกคน ($\overline{X}$ = 4.11) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.10) สมาชิกมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\overline{X}$ = 3.98) ผู้บริหารนิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.92) ตามลำดับ

8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ข้อ	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	นโยบายการบริหารของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.94	0.45	มาก
2.	สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของหน่วยงาน	4.00	0.75	มาก
3.	ทุกคนรับผิดชอบงานด้วยความเสมอภาค	3.91	0.88	มาก
4.	หน่วยงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.96	0.94	มาก
โดยรวม		3.95	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.95) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.00) รองลงมา คือ หน่วยงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.96) นโยบาย

การบริหารของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.94) ทุกคนรับผิดชอบงานด้วยความเสมอภาค ($\overline{X}$ = 3.91) ตามลำดับ

9. ด้านสภาพการทำงาน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านสภาพการทำงาน

ข้อ	ด้านสภาพการทำงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	อาคาร สถานที่ มีความเหมาะสมต่อการจัดการปฏิบัติหน้าที่	4.10	0.85	มาก
2.	วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอ	4.18	0.71	มาก
3.	ห้องทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	4.08	0.84	มาก
4.	สภาพแวดล้อมดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ	4.19	0.74	มาก
โดยรวม		4.14	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านสภาพการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ($\overline{X}$ = 4.19) รองลงมา คือ วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอ ($\overline{X}$ = 4.18) อาคาร สถานที่ มีความเหมาะสมต่อการจัดการปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.10) ห้องทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.08) ตามลำดับ

10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ข้อ	ด้านการปกครองบังคับบัญชา	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.15	0.84	มาก
2.	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานอย่างเหมาะสม	4.04	0.66	มาก
3.	ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารด้วยความจริงใจ	4.02	0.84	มาก
4.	พอใจในความเป็นผู้นำและความยุติธรรมของผู้บริหาร	4.16	0.78	มาก
โดยรวม		4.09	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พอใจในความเป็นผู้นำและความยุติธรรม

ของผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.16) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\overline{X}$ = 4.15) ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.04) ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารด้วยความจริงใจ ($\overline{X}$ = 4.02) ตามลำดับ

11. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ข้อ	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต	3.99	0.90	มาก
2.	ได้รับความเป็นธรรมในการทำงานในองค์กร	3.97	0.87	มาก
3.	ได้รับการช่วยเหลือด้านบริการสุขภาพจากองค์กรอย่างเพียงพอ	3.92	0.84	มาก
4.	พิจารณาให้เงินตอบแทนขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส	3.84	0.35	มาก
โดยรวม		3.93	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ($\overline{X}$ = 3.99) รองลงมา คือ ได้รับความเป็นธรรมในการทำงานในองค์กร ($\overline{X}$ = 3.97) ได้รับการช่วยเหลือด้านบริการสุขภาพ จากองค์กรอย่างเพียงพอ ($\overline{X}$ = 3.92) พิจารณาให้เงินตอบแทนขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ($\overline{X}$ = 3.84) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

1. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศ ผลการวิจัย พบว่า

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศที่ต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ความสำเร็จของงาน	4.18	0.46	4.22	0.60	-.76	.00*
2. การยอมรับนับถือ	4.10	0.52	4.13	0.63	-.48	.22
3. ลักษณะของงานที่ทำ	4.16	0.50	4.16	0.62	.00	.02*

(ต่อ)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
4. ความรับผิดชอบ	4.07	0.54	4.02	0.59	.81	.28
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	3.94	0.78	4.05	0.68	-1.37	.16
6. เงินเดือน	3.71	1.04	3.92	0.88	-2.00	.04*
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.71	0.89	3.77	0.80	-.63	.52
8. นโยบายและการบริหารงาน	3.92	0.84	4.02	0.71	-1.24	.21
9. สภาพการทำงาน	4.14	0.60	4.25	0.57	-1.63	.10
10. การปกครองบังคับบัญชา	4.12	0.62	4.15	0.64	.64	.51
11. ความมั่นคงในการทำงาน	4.09	0.63	4.16	0.52	.70	.48
รวม	4.01	0.67	4.08	0.66	-.66	.11

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

2. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว	แหล่งความแปรปรวน	SS	*df*	MS	SS	Sig.
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.225	2	.113	.449	.639
	ภายในกลุ่ม	92.645	244	.251	-	-
	รวม	92.870	246	-	-	-

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ระดับการศึกษาที่ต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

3. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัย พบว่า

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว	แหล่งความแปรปรวน	SS	*df*	MS	SS	Sig.
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.451	4	.863	3.541	.007*
	ภายในกลุ่ม	89.419	242	.244	-	-
	รวม	92.870	246	-	-	-

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านเงินเดือน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD. (Least Significant Different)

3.1 ด้านความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน

ประสบการณ์ทำงาน	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		4.01	3.98	4.23
ต่ำกว่า 5 ปี	4.01	-	-	-
5-10 ปี	3.98	.04	-	-
10 ปีขึ้นไป	4.23	.22*	.25*	-

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า

1. ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป

2. ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป

3.2 ด้านลักษณะงานที่ทำ

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ

ประสบการณ์ทำงาน	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		4.21	4.01	4.28
ต่ำกว่า 5 ปี	4.21	-	-	-
5-10 ปี	4.01	.00	-	-
10 ปีขึ้นไป	4.28	.24*	.27*	-

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่า

1. ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป

2. ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงาน5-10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป

3.3 ด้านเงินเดือน

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านเงินเดือน

ประสบการณ์ทำงาน	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		4.13	4.07	4.04
ต่ำกว่า 5 ปี	4.13	-	-	-
5-10 ปี	4.07	.12*	-	-
10 ปีขึ้นไป	4.04	.21*	.18*	-

จากตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านเงินเดือน พบว่า

1. ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี

2. ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป

3. ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

การสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว โดยกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก ได้แก่ 1) ประธาน จำนวน 1 คน 2) รองประธาน จำนวน 2 คน 3) สมาชิก จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1. ด้านความสำเร็จของงาน

การพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานควรมุ่งเน้นการสร้างระบบและวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และการรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง โดยสามารถดำเนินการได้ตามแนวทาง ต่อไปนี้

1.1 กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและวัดผลได้ ผู้บริหารกลุ่มควรกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของผู้ประสานงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เป้าหมายการเพิ่มสมาชิก เป้าหมายยอดออมรายปี หรือผลสำเร็จของกิจกรรมสนับสนุนอาชีพ เพื่อให้ผู้ประสานงานมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน สามารถประเมินผลสำเร็จของตนเองได้ และเกิดแรงจูงใจจากการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ใช้หลักการ Management by Objectives (MBO) โดยให้ผู้ประสานงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน (Ownership) และเพิ่มแรงจูงใจภายใน

1.2 จัดให้มีระบบการยกย่องและให้รางวัลความสำเร็จ ควรมีการสร้างระบบการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลสำหรับผู้ประสานงานที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อสะท้อนให้เห็นคุณค่าและความสำเร็จของการทำงาน เช่น การประกาศเกียรติคุณในที่ประชุมใหญ่ การมอบเกียรติบัตร หรือรางวัลเชิงสัญลักษณ์ผู้ประสานงานดีเด่นประจำปี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์และแรงจูงใจในเชิงบวก กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม การบริหารบัญชี การจัดเวทีประชาคม หรือการพัฒนากลุ่มอาชีพต่อยอดจากกองทุนออมทรัพย์

1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้จากความสำเร็จ (Learning from Success) จัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานนำเสนอผลงานหรือโครงการที่ประสบความสำเร็จ พร้อมแบ่งปันประสบการณ์ วิธีคิด และแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนางานต่อเนื่อง จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้รายไตรมาส หรือจัดทำคลังความรู้ ความสำเร็จของกลุ่ม เพื่อเป็นต้นแบบให้กลุ่มอื่น ๆ ในลุ่มน้ำเสียว

1.4 สร้างระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ควรจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก (Positive Feedback) เพื่อช่วยให้ผู้ประสานงานเห็นพัฒนาการของตนเองและรู้ว่าความพยายามของตนได้รับการยอมรับใช้แบบประเมินผลรายเดือนหรือรายไตรมาสที่สะท้อนทั้งปริมาณงาน (Output) และคุณภาพงาน (Outcome) เช่น การสร้างความพึงพอใจของสมาชิกและความโปร่งใสในการบริหาร

1.5 เสริมสร้างความภาคภูมิใจในบทบาทและคุณค่าของงาน ผู้บริหารและคณะกรรมการกลุ่มควรเน้นการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ประสานงานตระหนักว่าหน้าที่ของตนมีส่วนสำคัญ

ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและความมั่นคงของชุมชน การได้รับรู้ว่าตนเป็นฟันเฟืองสำคัญของความยั่งยืนจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในอย่างมาก จัดกิจกรรมวันแห่งความภาคภูมิใจของกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อยกย่องบทบาทของผู้ประสานงาน พร้อมนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับชุมชน เช่น การลดหนี้นอกระบบ การเพิ่มทุนหมุนเวียน หรือการพัฒนาอาชีพในพื้นที่

"...ควรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละคน เช่น เป้าหมายด้านการเพิ่มสมาชิกเป้าหมายยอดออมประจำปี หรือผลสำเร็จของกิจกรรมส่งเสริมอาชีพ อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของตนเองตามหลักเพราะจะทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของผลงานและมุ่งมั่นมากขึ้นครับ..."

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

"...ควรมีระบบการยกย่องอย่างเป็นทางการ เช่น การประกาศเกียรติคุณในที่ประชุมใหญ่ การมอบเกียรติบัตร หรือรางวัล "ผู้ประสานงานดีเด่นประจำปี" ซึ่งเป็นสิ่งเล็กๆ แต่มีคุณค่าทางจิตใจมาก นอกจากนี้ควรกำหนดเกณฑ์พิจารณาที่ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่ามีโอกาสเท่าเทียมกันครับ..."

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

"...การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้ผู้ประสานงานได้เห็นตัวอย่างความสำเร็จจริง ได้เรียนรู้เทคนิคหรือแนวคิดใหม่ ๆ และรู้สึกอยากพัฒนาตนเองให้ทำได้ดีแบบนั้นบ้าง หากมีการจัดเวทีเช่นนี้ทุกไตรมาส หรือจัดทำคลังความรู้ความสำเร็จของกลุ่ม..."

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

"...ควรเสนอข้อเสนอแนะเชิงบวกจะยิ่งสร้างความมั่นใจ เช่น การประเมินรายเดือนหรือรายไตรมาสที่สะท้อนทั้งปริมาณงานและคุณภาพงาน เช่น ความโปร่งใสในการบริหาร หรือความพึงพอใจของสมาชิก..."

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

"...ควรให้ผู้ประสานงานเห็นว่าหน้าที่ของตนมีคุณค่ามากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและความมั่นคงของชุมชน การจัดกิจกรรม "วันแห่งความภาคภูมิใจของกลุ่มออมทรัพย์" เพื่อยกย่องบทบาทของพวกเขาและแสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับชุมชน เช่น การลดหนี้นอกระบบ หรือการเพิ่มทุนหมุนเวียน..."

(คนที่ 9 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

2. ด้านการยอมรับนับถือ

การพัฒนาแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือควรมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าได้รับเกียรติ และเป็นที่ยอมรับในองค์กรและชุมชนทั้งในด้านความสามารถ ผลงาน และบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มออมทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ส่งเสริมระบบการยกย่องเชิงสร้างสรรค์ (Recognition System) ควรมีระบบการยกย่องชมเชยผู้ประสานงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกลุ่มและระดับเครือข่ายเพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวก เช่น การมอบเกียรติบัตร รางวัลเชิงสัญลักษณ์ หรือการประกาศยกย่องในเวทีประชุมใหญ่ ซึ่งช่วยให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าผลงานของตนมีคุณค่า จัดโครงการผู้ประสานงานดีเด่นประจำปีโดยใช้เกณฑ์พิจารณาที่โปร่งใส เช่น ความรับผิดชอบ ความร่วมมือกับสมาชิก การพัฒนากลุ่ม และผลสำเร็จของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

2.2 สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติและยอมรับในองค์กร ควรปลูกฝังบรรยากาศการทำงานที่เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างผู้ประสานงานด้วยกันและกับคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจในองค์กร จัดกิจกรรมสร้างทีม (Team Building) หรือกิจกรรมวันพบปะแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการยอมรับและความสัมพันธ์อันดีในระดับเครือข่าย

2.3 เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้แสดงศักยภาพและผลงานต่อสาธารณะ ควรจัดเวทีนำเสนอผลงานหรือโครงการเด่นของผู้ประสานงานต่อสมาชิกกลุ่ม ชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดการยอมรับจากสังคม และเพิ่มความภาคภูมิใจในบทบาทของตน จัดงานเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสำเร็จของผู้ประสานงานลุ่มน้ำเสียวให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานและนวัตกรรมในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์

2.4 พัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการสื่อสารของผู้ประสานงาน การเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับทักษะในการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการโน้มน้าวและสร้างความไว้วางใจในกลุ่ม จัดอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความมั่นใจ และการแสดงออกอย่างมืออาชีพ

2.5 สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ประสานงาน เมื่อผู้ประสานงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผน หรือประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่ม จะรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และได้รับการยอมรับในบทบาทของตน จัดให้มีคณะทำงานย่อย ที่ผู้ประสานงานได้มีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญ เช่น การบริหารกองทุน การติดตามหนี้ หรือการพัฒนาอาชีพของสมาชิก

“...ผู้ประสานงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือวางแผนงานของกลุ่มจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร การจัดคณะทำงานย่อยให้มีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญ เช่น การบริหารกองทุน การติดตามหนี้ หรือการพัฒนาอาชีพ...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรจัดอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ประสานงานมีบุคลิกภาพที่มั่นใจ กล้าแสดงออก และสามารถโน้มน้าวใจสมาชิกได้อย่างมืออาชีพ...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือวางแผนงานของกลุ่มจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร การจัดคณะทำงานย่อยให้มีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญ เช่น การบริหารกองทุน การติดตามหนี้ หรือการพัฒนาอาชีพ...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีระบบการยกย่องที่ต่อเนื่องและโปร่งใส เช่น การมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลผู้ประสานงานดีเด่นประจำปี โดยใช้เกณฑ์ชัดเจน เช่น ความรับผิดชอบ ความร่วมมือกับสมาชิก และความสำเร็จของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การประกาศยกย่องในเวทีประชุมใหญ่หรือในสื่อของกลุ่มจะช่วยให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าผลงานของตนมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเคารพกัน เช่น การทักทายกันอย่างให้เกียรติการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน จัดกิจกรรมสร้างทีม หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มจะช่วยสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ

การพัฒนาแรงจูงใจด้านลักษณะของงานที่ทำ ควรมุ่งเน้นให้ผู้ประสานงานเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความสำคัญของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้มีความท้าทาย เหมาะสมกับศักยภาพและสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) อย่างยั่งยืน

3.1 กำหนดขอบเขตและบทบาทของงานอย่างชัดเจน (Role Clarity) ควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ประสานงานให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจขอบเขตการทำงาน ไม่ซ้ำซ้อนกับคณะกรรมการกลุ่มและสามารถวางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ จัดทำ คู่มือปฏิบัติงานของผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ที่ระบุภารกิจหลัก เช่น การบริหารบัญชี การติดตามการออม การประสาน หน่วยงานภายนอก และการจัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพ

3.2 ปรับปรุงเนื้อหางานให้มีความท้าทายและสร้างคุณค่า (Challenging and Meaningful Work) ควรเพิ่มภารกิจที่สร้างความท้าทาย เช่น การพัฒนาโครงการอาชีพใหม่ การวิเคราะห์ข้อมูลการออม หรือการบริหารกองทุนเชิงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่างานของตนมีความสำคัญและสร้างประโยชน์ต่อชุมชน จัดโครงการหนึ่งผู้ประสานงาน หนึ่งนวัตกรรมชุมชนเพื่อให้แต่ละคนออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางพัฒนากลุ่มของตนเองในแต่ละปี

3.3 จัดให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์และทักษะใหม่ การหมุนเวียนงานช่วยลดความจำเจและเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้เรียนรู้บทบาทในส่วนงานอื่น เช่น การบัญชี การติดตามสมาชิก หรือการวางแผนงบประมาณ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของกลุ่มมากขึ้น กำหนดแผนหมุนเวียนงานรายปีภายในกลุ่ม และจัดเวิร์กช็อปถ่ายทอดประสบการณ์หลังการหมุนเวียนงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

3.4 พัฒนาเนื้อหางานให้สอดคล้องกับศักยภาพและความถนัดของผู้ประสานงาน (Job Fit) ควรสำรวจความสนใจ ความสามารถ และจุดแข็งของผู้ประสานงานแต่ละคน เพื่อนำมาจัดสรรงานให้เหมาะสมกับศักยภาพ เช่น ผู้ที่มีทักษะด้านการสื่อสารอาจรับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ ส่วนผู้ที่ถนัดด้านการบริหารบัญชีอาจเน้นงานตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน จัดทำแบบประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Competency Assessment) และใช้ผลการประเมินในการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

3.5 เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานและเปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม (Job Autonomy and Creativity) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้มีอิสระในการคิด วางแผน และตัดสินใจในงานบางส่วนเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Sense of Ownership) และแรงจูงใจจากการเห็นผลงานที่เกิดจากความคิดของตนเอง มอบหมายให้ผู้ประสานงานออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างการออมในชุมชนตามบริบทของพื้นที่ เช่น โครงการออมเพื่อการศึกษา หรือกองทุนรักษ์สิ่งแวดล้อม

“...ถ้างานมีความเหมาะสมกับความสามารถและมีความท้าทาย ผู้ประสานงานจะรู้สึกภูมิใจและตั้งใจทำงาน แต่ถ้างานซ้ำซากหรือไม่ชัดเจนในหน้าที่ ก็อาจทำให้แรงจูงใจลดลง ดังนั้นการออกแบบลักษณะงานให้เหมาะสมและมีคุณค่าจึงสำคัญครับ...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรจัดอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ประสานงานมีบุคลิกภาพที่มั่นใจ กล้าแสดงออก และสามารถโน้มน้าวใจสมาชิกได้อย่างมืออาชีพ...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ประสานงานเข้าใจขอบเขตงานของตนเอง ไม่ซ้ำซ้อนกับคณะกรรมการและสามารถวางแผนการทำงานได้เป็นระบบ เช่น จัดทำ “คู่มือปฏิบัติงานของผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์” ที่ระบุภารกิจหลักอย่างชัดเจน ทั้งด้านการบริหารบัญชี การติดตามการออม และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรเพิ่มงานที่มีความท้าทายและมีคุณค่า เช่น การพัฒนาโครงการอาชีพใหม่ ๆ หรือการวิเคราะห์ข้อมูลการออม เพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่างานของตนมีความหมายต่อการพัฒนาชุมชน ตัวอย่างเช่น โครงการหนึ่งผู้ประสานงานหนึ่งนวัตกรรมชุมชนที่ให้แต่ละคนคิดและพัฒนาแนวทางใหม่ในการบริหารกลุ่ม จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจและภาคภูมิใจในผลงาน...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...การหมุนเวียนงานช่วยให้ผู้ประสานงานไม่เบื่อกับงานเดิม และได้เรียนรู้บทบาทในส่วนอื่น ๆ เช่น งานบัญชี การติดตามสมาชิก หรือการวางแผนงบประมาณ เมื่อมีความเข้าใจภาพรวมของกลุ่มมากขึ้น ก็จะรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของกลุ่มควรมีแผนหมุนเวียน

งานประจำปีและจัดเวิร์กช็อปแลกเปลี่ยนประสบการณ์หลังการหมุนเวียนงาน...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ประสานงานมีอิสระในการคิดและตัดสินใจในบางเรื่อง จะรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของงานและภาคภูมิใจในผลงานของตัวเอง เช่น การออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างการออมตามบริบทของพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นโครงการออมเพื่อการศึกษา หรือกองทุนรักษ์สิ่งแวดล้อม...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรสำรวจความถนัดและความสนใจของผู้ประสานงานแต่ละคนก่อนมอบหมายงาน เช่น ผู้ที่ถนัดการพูดควรดูแลงานประชาสัมพันธ์ ส่วนผู้ที่เก่งด้านการเงินควรดูแลงานบัญชี การทำแบบประเมินสมรรถนะรายบุคคล...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

4. ด้านความรับผิดชอบ

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบควรมุ่งสร้างระบบงานที่ส่งเสริมให้ผู้ประสานงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยมีกรอบหน้าที่ที่ชัดเจน รวมถึงได้รับความไว้วางใจจากคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก ซึ่งจะช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4.1 มอบอำนาจการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม (Empowerment) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานสามารถตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เช่น การวางแผนกิจกรรมการจัดสรรเวลา หรือการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยมีขอบเขตอำนาจชัดเจนเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) คณะกรรมการกลุ่มกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ประสานงานในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจนและจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง ภาวะผู้นำและการตัดสินใจในงานกลุ่มออมทรัพย์

4.2 กำหนดภารกิจและความคาดหวังที่ชัดเจน (Clear Role and Expectation) ผู้ประสานงานควรได้รับการชี้แจงภารกิจอย่างชัดเจน ทั้งในด้านเป้าหมายงาน ระยะเวลา และผลที่คาดหวังเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ จัดประชุมกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานร่วมกันทุกต้นปี เพื่อให้ผู้ประสานงานรับทราบบทบาทของตน พร้อมมีส่วนร่วมในการวางแผน

4.3 ส่งเสริมระบบการติดตามงานที่โปร่งใสและสร้างแรงจูงใจ (Accountability System) สร้างระบบติดตามงานที่มุ่งเน้นการสะท้อนผลเชิงบวก เช่น การรายงานความก้าวหน้า การให้ข้อเสนอแนะ และการนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการกลุ่ม เพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าความรับผิดชอบของตนได้รับการเห็นคุณค่า จัดทำแบบรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานรายเดือน พร้อมการประเมินแบบ 360 องศา จากคณะกรรมการ สมาชิก และหน่วยงานสนับสนุน

4.4 สร้างระบบแรงจูงใจจากความรับผิดชอบ (Responsibility-Based Incentive) ผู้ที่รับผิดชอบงานได้ดีและต่อเนื่องควรได้รับการยกย่องหรือให้รางวัลเชิงจิตวิทยา เช่น การประกาศเกียรติคุณในที่ประชุม การมอบเกียรติบัตร หรือได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเพื่อสะท้อนถึง

ความไว้วางใจจากองค์กร จัดทำโครงการผู้ประสานงานต้นแบบด้านความรับผิดชอบโดยพิจารณาจากผลงาน ความตรงต่อเวลา และความทุ่มเทในการทำงานร่วมกับชุมชน

4.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและประเมินผล (Participatory Management) ให้ผู้ประสานงานเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรม การจัดทำแผนงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้รู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มออมทรัพย์ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ระดับกลุ่มย่อย เพื่อให้ผู้ประสานงานเสนอแนวคิดการพัฒนาและร่วมติดตามผล

“...การได้เห็นผลงานของตนมีผลต่อความก้าวหน้าของกลุ่ม ทำให้รู้สึกว่าหน้าที่ของตนมีความหมาย...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานตัดสินใจในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตงานของตน เช่น การวางแผนกิจกรรม การจัดสรรเวลา หรือการประสานหน่วยงานภายนอก แต่ต้องมีกรอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน นอกจากนี้ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องภาวะผู้นำและการตัดสินใจ...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ผู้ประสานงานรู้ว่าตนต้องทำอะไร ภายในระยะเวลาใด และผลลัพธ์ที่คาดหวัง คืออะไร จะทำให้สามารถวางแผนและรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ การประชุมร่วมกันกำหนดเป้าหมายในช่วงต้นปีถือเป็นแนวทางที่ดี เพราะทุกคนจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...การติดตามงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมจะทำให้ผู้ประสานงานรู้ว่าความพยายามของตนได้รับการเห็นคุณค่า การรายงานความก้าวหน้า การให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก หรือการประเมินแบบ 360 องศา จากคณะกรรมการ สมาชิก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้ผู้ประสานงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องครับ...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ผู้ที่รับผิดชอบงานได้ดีและมีความต่อเนื่องควรได้รับการยกย่อง ไม่ว่าจะเป็นการประกาศเกียรติคุณในที่ประชุม การมอบเกียรติบัตร หรือได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงสร้างแรงจูงใจแต่ยังเป็นสัญลักษณ์ของความไว้วางใจจากองค์กร เช่น โครงการผู้ประสานงานต้นแบบด้านความรับผิดชอบ...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...เมื่อผู้ประสานงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบกิจกรรม วางแผนงาน ไปจนถึงการประเมินผลจะรู้สึกว่าตนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มออมทรัพย์การจัดประชุมแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานควรมุ่งเน้นให้ผู้ประสานงานมองเห็นเส้นทางความเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนมีระบบพัฒนาและประเมินศักยภาพที่เป็นธรรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้เติบโตทั้งในเชิงตำแหน่ง หน้าที่ และศักยภาพส่วนบุคคล ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

5.1 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Planning) อย่างชัดเจนควรจัดทำแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของผู้ประสานงาน ตั้งแต่ระดับเริ่มต้นจนถึงตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้ากลุ่ม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงานของกลุ่มออมทรัพย์ ที่ระบุเกณฑ์การเลื่อนขั้น เช่น ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานและการเข้าร่วมอบรมพัฒนาศักยภาพ

5.2 จัดระบบการประเมินผลงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม (Fair Performance Evaluation) การประเมินผลงานควรยึดหลักความโปร่งใส วัดจากผลสำเร็จของงานจริงและเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานสะท้อนความคิดเห็น เพื่อสร้างความมั่นใจว่าความก้าวหน้าไม่ได้ขึ้นอยู่กับอุปถัมภ์แต่ขึ้นอยู่กับผลงาน จัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม การบริหารกองทุน การให้บริการสมาชิก และการมีส่วนร่วมในชุมชน พร้อมเปิดเผยผลการประเมินทุกปี

5.3 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Capacity Development) ควรจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น การบริหารจัดการกลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความพร้อมของผู้ประสานงานในการเติบโตในสายอาชีพ จัดทำหลักสูตรพัฒนาศักยภาพผู้ประสานงานมืออาชีพ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น ธกส. พัฒนาชุมชน หรือสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

5.4 สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การมีพี่เลี้ยงที่คอยให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ และช่วยวางแนวทางการพัฒนาตนเองจะทำให้ผู้ประสานงานรุ่นใหม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้และเห็นแบบอย่างที่ดี จัดตั้งเครือข่าย พี่เลี้ยง ผู้ประสานงานลุ่มน้ำเสียว โดยให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ทำหน้าที่เป็น Mentor ให้กับผู้ประสานงานรุ่นใหม่

5.5 เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้แสดงศักยภาพในบทบาทใหม่ (Role Enlargement) ควรมอบหมายงานเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระดับสูง เช่น การวางแผนงบประมาณ การเป็นตัวแทนกลุ่มในเวทีระดับจังหวัด หรือการจัดทำรายงานเชิงนโยบาย เพื่อให้เกิดความท้าทายและเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตในตำแหน่ง จัดโครงการผู้ประสานงานรุ่นใหม่สู่ผู้นำกลุ่ม (Young Cooperative Leaders) เพื่อให้มีโอกาสฝึกภาวะผู้นำในสถานการณ์จริง

“...ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในแต่ละระดับ เช่น จากผู้ประสานงานทั่วไป ไปสู่หัวหน้ากลุ่มหรือผู้จัดการ เพื่อให้เห็นว่าต้องพัฒนาความสามารถอะไรบ้างจึงจะเติบโตได้และควรมีเกณฑ์ที่ชัดเจน เช่น ระยะเวลาทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน และการเข้าร่วมอบรม...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีระบบที่เปิดเผยผลการประเมินทุกปี และให้ผู้ประสานงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าความก้าวหน้า...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีหลักสูตรอบรมต่อเนื่องร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น ธกส. หรือพัฒนาชุมชน เพื่อให้เราพร้อมต่อการเติบโตในอาชีพ...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรจัดระบบพี่เลี้ยงอย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มาช่วยดูแลรุ่นใหม่...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมอบหมายงานเพิ่มเติม เช่น การวางแผนงบประมาณ การจัดทำรายงานนโยบาย หรือการเป็นตัวแทนกลุ่มในระดับจังหวัด...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรจัดโครงการเช่น “Young Cooperative Leaders” ที่ให้เราได้ฝึกภาวะผู้นำในสถานการณ์จริง จะทำให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าตนเองได้รับโอกาสและการยอมรับจากองค์กร...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

6. ด้านเงินเดือน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านเงินเดือนควรมุ่งสร้างระบบค่าตอบแทนที่ เป็นธรรม โปร่งใส และสะท้อนผลงานจริง พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ประสานงานมีรายได้มั่นคง สอดคล้องกับภาระงานและคุณค่าที่สร้างให้กับองค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีต่อกลุ่มในระยะยาว

6.1 จัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจนและเป็นธรรม (Fair Salary Structure) ควรมีการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนของตนสะท้อนคุณค่าของงานที่ทำจัดทำตารางโครงสร้างเงินเดือนตามระดับตำแหน่ง โดยพิจารณาจากมาตรฐานของหน่วยงานรัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนที่ทำงานลักษณะใกล้เคียง

6.2 เชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Pay) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ประสานงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การเพิ่ม

ยอดออมของสมาชิก การลดหนี้ค้างชำระ หรือการขยายกิจกรรมพัฒนาอาชีพ จัดทำระบบโบนัสผลงานรายปีสำหรับผู้ประสานงานที่มีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เช่น ประสิทธิภาพทางการเงิน ความพึงพอใจของสมาชิก และการบริหารกลุ่มอย่างโปร่งใส

6.3 พัฒนาระบบค่าตอบแทนแบบผสม (Comprehensive Compensation System) ควรออกแบบระบบค่าตอบแทนที่ครอบคลุมทั้งรายได้ประจำ (เงินเดือน) และรายได้จูงใจ (Incentive) เช่น ค่าตอบแทนพิเศษเมื่อดำเนินโครงการสำเร็จ หรือเบี้ยขยันสำหรับผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงจัดให้มีกองทุนจูงใจผู้ประสานงาน เพื่อใช้เป็นรางวัลตอบแทนพิเศษแก่ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นหรือสามารถพัฒนานวัตกรรมการออมในพื้นที่

6.4 ทบทวนและปรับอัตราค่าตอบแทนอย่างต่อเนื่อง (Salary Adjustment Policy) เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ และผลการดำเนินงานของกลุ่ม ควรมีการปรับเงินเดือนประจำปีหรือทุก 2 ปี โดยยึดหลักความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่ายขององค์กร ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาปรับอัตราค่าตอบแทน โดยใช้ข้อมูลเปรียบเทียบกับองค์กรในระดับพื้นที่และผลประกอบการของกลุ่มออมทรัพย์แต่ละปี

6.5 เพิ่มสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อเสริมรายได้ (Fringe Benefits and Welfare) นอกจากเงินเดือน ควรจัดให้มีสวัสดิการเสริม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าพาหนะ เบี้ยเลี้ยงการประชุม หรือกองทุนออมทรัพย์สำหรับผู้ประสานงานเอง เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินและแรงจูงใจระยะยาว จัดตั้งกองทุนสวัสดิการผู้ประสานงานลุ่มน้ำเสียว โดยหักเงินสะสมเล็กน้อยจากรายได้กลุ่มและเพิ่มสมทบจากงบส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐ

“...ควรกำหนดตารางโครงสร้างเงินเดือนตามระดับตำแหน่งและระยะเวลาการทำงานให้ชัดเจน โดยอ้างอิงมาตรฐานของหน่วยงานรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีระบบโบนัสผลงานประจำปีตามตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีทั้งเงินเดือนประจำและค่าตอบแทนจูงใจ เช่น ค่าพิเศษสำหรับการดำเนินโครงการสำเร็จ หรือเบี้ยขยันสำหรับผู้ที่ทำงานสม่ำเสมอและมีความรับผิดชอบสูง นอกจากนี้ควรมีกองทุนจูงใจผู้ประสานงาน เพื่อให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีการปรับเงินเดือนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือทุกสองปี เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีการจัดตั้งกองทุนออมสำหรับผู้ประสานงานเอง หากมีกองทุนสวัสดิการผู้ประสานงานที่บริหารอย่างโปร่งใสจะช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรเน้นสร้างระบบที่ยั่งยืนและเป็นธรรมในระยะยาว ไม่ใช่แค่เพิ่มเงินเดือนเพียงระยะสั้น ควรเชื่อมโยงกับผลงานจริงและเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ควรมุ่งสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

7.1 เสริมสร้างการสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นมิตร (Open and Supportive Communication) การสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานช่วยลดความขัดแย้งและความเข้าใจผิด ควรจัดให้มีช่องทางพูดคุยหรือปรึกษาหารืออย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมพูดคุยสบายใจรายเดือน เพื่อให้ผู้ประสานงานสามารถสะท้อนความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะโดยตรงต่อผู้บริหารกลุ่มในบรรยากาศที่เป็นกันเอง

7.2 พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทเป็นผู้นำที่เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ และให้การยกย่องเมื่อทำผลงานดี ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจในองค์กร จัดอบรมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจ ให้กับคณะกรรมการบริหารกลุ่ม เพื่อเสริมทักษะด้านการสื่อสาร การให้ Feedback และการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ประสานงาน

7.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Promotion) ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ส่งเสริมให้ผู้ประสานงานช่วยเหลือกัน แบ่งปันประสบการณ์และร่วมกันแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรม Team Building กลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์เชิงบวกในทีมงาน

7.4 สร้างระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ให้ผู้ประสานงานและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Shared Ownership) จัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการกลุ่มและผู้ประสานงานเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนมุมมองร่วมกัน

7.5 พัฒนาทักษะความเข้าใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal and Collaborative Skills) ผู้ประสานงานควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การฟังเชิงลึก การเจรจาต่อรอง และการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถประสานงานกับบุคคลหลากหลายกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดอบรมหัวข้อ ศิลปะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการสื่อสารสร้างสรรค์ในชุมชนเพื่อเสริมทักษะด้านความเข้าใจและการประสานงานในบริบทของกลุ่มออมทรัพย์

“...ผู้บังคับบัญชามีความตั้งใจที่จะรับฟัง แต่บางครั้งช่องทางการสื่อสารยังไม่ต่อเนื่อง เช่น ไม่มีการพูดคุยประจำเดือน หรือบางเรื่องต้องรอประชุมใหญ่ถึงจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หากมีกิจกรรมพูดคุยสบายใจรายเดือน...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจลูกน้อง รับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ทำให้รู้สึกมีกำลังใจและอยากพัฒนางานต่อเนื่อง เมื่อได้รับคำชื่นชมเล็ก ๆ น้อย ๆ จากผู้บริหาร เช่น ทำดีมาก ก็รู้สึกภาคภูมิใจและมีแรงผลักดันในการทำงานเพิ่มขึ้น...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ทีมงานมีความร่วมมือกันในระดับหนึ่ง แต่บางครั้งยังเกิดการทำงานแบบแยกส่วน โดยเฉพาะในช่วงที่ภาระงานมากทำให้บางคนรับผิดชอบเฉพาะงานของตนเอง...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรรับฟังความคิดเห็นในช่วงประชุมมากกว่าการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เช่น การกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางโครงการ ถ้ามีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการบริหารกับผู้ประสานงานทุกไตรมาส...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรส่งเสริมการพูดคุยแบบเปิดใจ เช่น การพบปะประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาและข้อเสนอแนะ รวมถึงจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ เช่น กีฬาเชื่อมความสามัคคีหรือกิจกรรมอาสาร่วมกัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานรู้จักกันในมิติอื่น ๆ...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

การพัฒนาแรงจูงใจในด้านนโยบายและการบริหารงานควรมุ่งเน้นให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส มีส่วนร่วม ยึดหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของพื้นที่ เพื่อให้ผู้ประสานงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

8.1 กำหนดนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนและมีทิศทางเดียวกัน (Clear Policy Framework) ควรกำหนดนโยบายการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์ให้ชัดเจน ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารกองทุน การพัฒนาสมาชิกและการบริหารบุคลากรเพื่อให้ผู้ประสานงานเข้าใจแนวทางการทำงานและสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้อง จัดทำแผนนโยบายการบริหารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว 5 ปี โดยระบุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

8.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วางแผน และประเมินผล เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและการบริหารงานของกลุ่ม จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมคิด ร่วมทำ

ร่วมพัฒนาให้ผู้ประสานงานและคณะกรรมการกลุ่มร่วมกันกำหนดแนวทางการบริหารงานประจำปี

8.3 สร้างระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability) ความโปร่งใสเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประสานงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและกล้าที่จะแสดงศักยภาพในการทำงาน จัดให้มีการเปิดเผยรายงานทางการเงิน การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการจัดซื้อ จัดจ้าง ต่อสมาชิกและผู้ประสานงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8.4 พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Internal Communication System) การสื่อสารที่ดีช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการทำงานและสร้างความเข้าใจร่วมกันในนโยบายและการบริหาร จัดตั้งศูนย์ข้อมูลกลางกลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว สำหรับเผยแพร่ประกาศ นโยบาย แผนงาน และผลการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ประสานงานเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียม

8.5 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน (Good Governance Principles) ควรนำหลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และความคุ้มค่ามาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อให้ผู้ประสานงานมั่นใจในความยุติธรรมและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน จัดอบรมธรรมาภิบาลกับการบริหารกลุ่มออมทรัพย์สำหรับคณะกรรมการและผู้ประสานงาน เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการบริหารอย่างมีคุณธรรม

“...หากมีแผนนโยบาย 5 ปี ที่ชัดเจน พร้อมเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ระหว่างคณะกรรมการกับผู้ประสานงาน...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรเพิ่มช่องทางให้ผู้ประสานงานสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้ง่ายขึ้น เช่น จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ข้อมูลผ่านออนไลน์...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีการจัดตั้ง “ศูนย์ข้อมูลกลาง” ของกลุ่ม เพื่อเผยแพร่ประกาศ แผนงาน และผลการดำเนินงาน...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรส่งเสริมการอบรมเรื่องธรรมาภิบาลกับการบริหารกลุ่มออมทรัพย์ให้คณะกรรมการและผู้ประสานงานร่วมกัน...”

(คนที่ 10 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

9. ด้านสภาพการทำงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านสภาพการทำงานควรมุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจเพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกสะดวก ปลอดภัย และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและแรงจูงใจภายในอย่างต่อเนื่อง

9.1 ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (Safe and Comfortable Workplace) ควรจัดสถานที่ทำงานให้มีความสะดวกสบาย มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทดีและมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ประสานงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย ปรับปรุงอาคารสำนักงานให้มีพื้นที่รับรองสมาชิก โต๊ะทำงานที่เหมาะสม และติดตั้งอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น กล้องวงจรปิด หรืออุปกรณ์ดับเพลิง

9.2 จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย (Adequate and Modern Equipment) ผู้ประสานงานควรได้รับการสนับสนุนเครื่องมือที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และระบบจัดเก็บข้อมูล เพื่อช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับการจัดซื้อหรือซ่อมบำรุงอุปกรณ์สำนักงานและพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้เข้าถึงได้สะดวก

9.3 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Friendly and Supportive Environment) ควรส่งเสริมให้สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเอง และเน้นความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกสบายใจในการทำงานและเกิดแรงจูงใจเชิงบวกจัดกิจกรรมสัปดาห์สร้างสุขในที่ทำงาน เช่น เวิร์กช็อปผ่อนคลาย กิจกรรมจิตอาสา หรือการแบ่งปัน เรื่องราวความสำเร็จในการทำงาน

9.4 จัดระบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Working Atmosphere) สภาพแวดล้อมที่ดีควรช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เช่น พื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน จัดมุม Co-working Space กลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว สำหรับผู้ประสานงานในการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนากลุ่ม

9.5 จัดระบบเวลาและภาระงานให้เหมาะสม (Workload and Time Management) ควรกำหนดภาระงานให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของผู้ประสานงาน พร้อมจัดตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเครียด จัดทำตารางการปฏิบัติงานรายสัปดาห์ที่สมดุลระหว่างงานประจำกับงานภาคสนาม พร้อมเปิดโอกาสให้ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของพื้นที่

“...ควรมีการจัดสรรงบประมาณประจำปีเพื่อซ่อมบำรุงหรือจัดหาอุปกรณ์ใหม่ รวมทั้งพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพได้มากขึ้น...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรส่งเสริมให้ทุกคนช่วยเหลือกันและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน แต่ในช่วงที่งานเร่งหรือมีปัญหาเฉพาะหน้า อาจเกิดความตึงเครียดบ้าง ถ้ามีกิจกรรม สัปดาห์สร้างสุขในที่ทำงาน เช่น กิจกรรมจิตอาสา...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรตั้งกลุ่มกลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว สำหรับผู้ประสานงานใช้ระดมความคิดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีตารางปฏิบัติงานรายสัปดาห์ที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของพื้นที่...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรส่งเสริมการสร้างทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ทั้งสถานที่สะอาด อุปกรณ์พร้อมและเพื่อนร่วมงานให้กำลังใจ...”

(คนที่ 10 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

การพัฒนาแรงจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชาควรมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำที่เป็นธรรม โปร่งใส และสนับสนุนการทำงานของผู้ประสานงานอย่างแท้จริง โดยผู้บังคับบัญชาควรทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงพัฒนา (Transformational Leader) มากกว่าผู้สั่งการ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความภักดีในองค์กร

10.1 ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะในการให้คำแนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจผู้ประสานงาน แทนการใช้อำนาจควบคุม ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร จัดอบรมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและการสื่อสารเชิงบวก สำหรับคณะกรรมการและหัวหน้ากลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำที่เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

10.2 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางและร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญเพื่อให้รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงาน จัดประชุมเวทีระดมความคิดของผู้ประสานงาน เป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะและนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน

10.3 พัฒนาทักษะการสื่อสารและการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback Skills) ผู้บังคับบัญชาควรใช้การสื่อสารเชิงบวก ให้คำแนะนำด้วยความเคารพและเน้นการพัฒนา ไม่ใช่การตำหนิ เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงาน จัดอบรมหัวข้อเทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจและการให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้นำกลุ่มและผู้จัดการฝ่ายงาน

10.4 ยึดหลักความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปกครอง (Fair and Transparent Supervision) ความยุติธรรมเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บริหารใช้

หลักธรรมาภิบาล จะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเชื่อมั่นในระบบ จัดทำคู่มือจรรยาบรรณของผู้บริหารและคณะกรรมการกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

10.5 สร้างระบบการประเมินผลการปกครองที่เปิดเผยและตรวจสอบได้ (Leadership Evaluation System) ควรมีการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาและคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมและลดอคติในการตัดสินใจจัดทำแบบประเมิน 360 องศา สำหรับคณะกรรมการบริหารกลุ่ม โดยให้ผู้ประสานงานและสมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมิน

“...ถ้าผู้บริหารปรับมาใช้ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุ ที่คอยให้คำแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาและให้กำลังใจ...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนวางแผนจะทำให้รู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจริง ๆ เช่น การจัดเวทีระดมความคิด...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีการอบรมเรื่อง “เทคนิคการสื่อสารเชิงบวกและการให้เสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์”...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีการมอบหมายงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ ถ้ามีคู่มือจรรยาบรรณของผู้บริหาร ที่ระบุแนวทางการปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีระบบประเมินแบบ 360 องศา ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์...”

(คนที่ 9 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีระบบประเมินผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดเวทีพูดคุยแบบเปิดใจเป็นระยะเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ...”

(คนที่ 10 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

11. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานควรมุ่งสร้างระบบที่ทำให้ผู้ประสานงานรู้สึกมั่นใจในตำแหน่งของตนและเห็นอนาคตของอาชีพอย่างชัดเจน ทั้งในด้านรายได้ การจ้างงานระยะยาว และโอกาสในการเติบโต เพื่อให้เกิดความภักดีและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

11.1 จัดทำระบบการจ้างงานที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน (Sustainable Employment System) กลุ่มออมทรัพย์ควรกำหนดระบบสัญญาการจ้างที่ชัดเจน มีระยะเวลาการต่อสัญญาอย่างเป็นธรรม และมีหลักเกณฑ์การพิจารณาต่อสัญญาที่โปร่งใสเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประสานงานจัดทำระเบียบว่าด้วยการจ้างและการต่อสัญญาผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ โดยพิจารณาจากผลงานความรับผิดชอบและความประพฤติในการทำงาน

11.2 สร้างระบบประเมินผลงานที่โปร่งใสและเชื่อมโยงกับความมั่นคงของตำแหน่ง (Performance-Linked Job Security) ผู้ที่มีผลงานดีควรได้รับความมั่นคงในตำแหน่งมากขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทุ่มเทและรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ จัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเชิงพัฒนาที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น ความก้าวหน้าของกองทุน การบริการสมาชิกและความโปร่งใสในการบริหาร

11.3 จัดตั้งกองทุนสวัสดิการเพื่อความมั่นคงของผู้ประสานงาน (Welfare and Security Fund) ควรมีกองทุนสนับสนุนสวัสดิการ เช่น เงินสะสม เงินออมเพื่อเกษียณ หรือประกันสุขภาพ เพื่อสร้างหลักประกันทางเศรษฐกิจในระยะยาวให้กับผู้ประสานงาน จัดตั้งกองทุนสวัสดิการผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว เพื่อมอบสิทธิประโยชน์ เช่น เงินช่วยเหลือกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร หรือเกษียณอายุ

11.4 กำหนดนโยบายความมั่นคงในการจ้างงานอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง (Equal Job Security Policy) ควรมีนโยบายการดูแลผู้ประสานงานทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ไม่มีการเลือกปฏิบัติทางเพศ อายุ หรือภูมิหลัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกระดับ จัดทำนโยบายความเสมอภาคและโอกาสเท่าเทียมในการทำงาน และสื่อสารให้ผู้ประสานงานทุกคนรับทราบอย่างทั่วถึง

11.5 ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพรองหรือรายได้เสริม (Alternative Career Support) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ควรสนับสนุนให้ผู้ประสานงานมีอาชีพรองที่สอดคล้องกับความสามารถของตน เช่น งานฝึกอาชีพ งานบริการชุมชน หรือโครงการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง จัดโครงการ “ผู้ประสานงานสองบทบาท” (Smart Savings Officer) โดยส่งเสริมให้ผู้ประสานงานเรียนรู้การประกอบอาชีพเสริม เช่น การตลาดออนไลน์ หรือการผลิตสินค้าชุมชน

“...ควรจัดตั้งกองทุนสวัสดิการและประกันสุขภาพสำหรับผู้ประสานงานและส่งเสริมการพัฒนาอาชีพรอง เช่น การอบรมด้านการตลาด การเกษตรแปรรูป หรือการบริหารธุรกิจชุมชน เพื่อให้ผู้ประสานงานมีรายได้มั่นคงทั้งในและนอกองค์กร...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีความชัดเจนของระบบจ้างงานและการดูแลสวัสดิการค่ะ ถ้าองค์กรมีสัญญาจ้างที่ต่อเนื่อง มีเกณฑ์ประเมินผลงานที่โปร่งใส และมีกองทุนสวัสดิการที่ดูแลจริง ผู้ประสานงานจะรู้สึกมั่นใจและภักดีต่อองค์กร เพราะเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับชีวิตและอนาคตของเรา ไม่ใช่เพียงการจ้างชั่วคราว...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีระบบการประเมินผลงานเชิงพัฒนาที่สะท้อนประสิทธิภาพจริง เช่น การบริหารกองทุนหรือการบริการสมาชิกและนำผลการประเมินมาผูกกับความมั่นคงของตำแหน่ง...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

“...ควรมีระบบสัญญาที่ชัดเจนและมีเกณฑ์ต่อสัญญาแบบโปร่งใส เช่น พิจารณาจากผลงาน และความรับผิดชอบ...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 2 กันยายน 2568)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ผู้วิจัย ได้ทำการสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ไว้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 246 คน พบว่า

5.1.1.1 ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศชาย จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 57.32 และเพศหญิง จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 42.68

5.1.1.2 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 53.25 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.91

5.1.1.3 ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44.72 รองลงมา คือ ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 และประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.45

5.1.2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ เงินเดือน ($\overline{X}$ = 4.28) รองลงมา คือ ความสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 4.16) ลักษณะของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 4.16) สภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.14) การยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 4.11) การปกครองบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.09) ความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 4.06) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.03) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = 3.96) นโยบายและการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 3.95) ความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.93) ตามลำดับ

5.1.3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

5.1.3.1 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

5.1.3.2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ระดับการศึกษาที่ต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันทางสถิติ

5.1.3.3 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียวอายุที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD. (Least Significant Different)

5.1.4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

5.1.4.1 ด้านความสำเร็จของงาน

การพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ควรมุ่งเน้นการสร้างระบบและวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และการรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง โดยสามารถดำเนินการได้ตามแนวทาง ต่อไปนี้

1) กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและวัดผลได้ ผู้บริหารกลุ่มควรกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของผู้ประสานงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เป้าหมายการเพิ่มสมาชิก เป้าหมายยอดออมรายปี หรือผลสำเร็จของกิจกรรมสนับสนุนอาชีพเพื่อให้ผู้ประสานงานมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนสามารถประเมินผลสำเร็จของตนเองได้และเกิดแรงจูงใจจากการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ใช้หลักการ Management by Objectives (MBO) โดยให้ผู้ประสานงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน (Ownership) และเพิ่มแรงจูงใจภายใน

2) จัดให้มีระบบการยกย่องและให้รางวัลความสำเร็จ ควรมีการสร้างระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลสำหรับผู้ประสานงานที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อสะท้อนให้เห็นคุณค่าและความสำเร็จของการทำงาน เช่น การประกาศเกียรติคุณในที่ประชุมใหญ่ การมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลเชิงสัญลักษณ์ ผู้ประสานงานดีเด่นประจำปี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์และแรงจูงใจในเชิงบวก กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม การบริหารบัญชี การจัดเวทีประชาคม หรือการพัฒนากลุ่มอาชีพต่อยอดจากกองทุนออมทรัพย์

3) ส่งเสริมการเรียนรู้จากความสำเร็จ (Learning From Success) จัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานนำเสนอผลงานหรือโครงการที่ประสบความสำเร็จ พร้อมแบ่งปันประสบการณ์ วิธีคิด และแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนางานต่อเนื่อง จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้รายไตรมาส หรือจัดทำ คลังความรู้ความสำเร็จของกลุ่ม เพื่อเป็นต้นแบบให้กลุ่มอื่น ๆ ในลุ่มน้ำเสียว

4) สร้างระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ควรจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก (Positive Feedback) เพื่อช่วยให้ผู้ประสานงานเห็นพัฒนาการของตนเองและรู้ว่าความพยายามของตนได้รับการยอมรับ ใช้แบบประเมินผลรายเดือนหรือรายไตรมาสที่สะท้อนทั้งปริมาณงาน (Output) และคุณภาพงาน (Outcome) เช่น การสร้างความพึงพอใจของสมาชิกและความโปร่งใสในการบริหาร

5) เสริมสร้างความภาคภูมิใจในบทบาทและคุณค่าของงาน ผู้บริหารและคณะกรรมการกลุ่มควรเน้นการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ประสานงานตระหนักว่าหน้าที่ของตนมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและความมั่นคงของชุมชน การได้รับรู้ว่าตนเป็นฟันเฟืองสำคัญของความยั่งยืนจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในอย่างมาก จัดกิจกรรมวันแห่งความภาคภูมิใจของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อยกย่องบทบาทของผู้ประสานงาน พร้อมนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับชุมชน เช่น การลดหนี้นอกระบบ การเพิ่มทุนหมุนเวียน หรือการพัฒนาอาชีพในพื้นที่

5.1.4.2 ด้านการยอมรับนับถือ

การพัฒนาแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือ ควรมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับเกียรติ และเป็นที่ยอมรับในองค์กรและชุมชน ทั้งในด้านความสามารถ ผลงาน และบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มออมทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

1) ส่งเสริมระบบการยกย่องเชิงสร้างสรรค์ (Recognition System) ควรมีระบบการยกย่องชมเชยผู้ประสานงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกลุ่มและระดับเครือข่าย เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวก เช่น การมอบเกียรติบัตร รางวัลเชิงสัญลักษณ์ หรือการประกาศยกย่องในเวทีประชุมใหญ่ ซึ่งช่วยให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าผลงานของตนมีคุณค่า จัดโครงการผู้ประสานงานดีเด่นประจำปี โดยใช้เกณฑ์พิจารณาที่โปร่งใส เช่น ความรับผิดชอบ ความร่วมมือกับสมาชิก การพัฒนากลุ่ม และผลสำเร็จของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

2) สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติและยอมรับในองค์กร ควรปลูกฝังบรรยากาศการทำงานที่เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างผู้ประสานงานด้วยกันและกับคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจในองค์กร จัดกิจกรรมสร้างทีม (Team Building) หรือกิจกรรมวันพบปะแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มเพื่อส่งเสริมการยอมรับและความสัมพันธ์อันดีในระดับเครือข่าย

3) เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้แสดงศักยภาพและผลงานต่อสาธารณะ ควรจัดเวทีนำเสนอผลงานหรือโครงการเด่นของผู้ประสานงานต่อสมาชิกกลุ่ม ชุมชน หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดการยอมรับจากสังคม และเพิ่มความภาคภูมิใจในบทบาทของตน จัดงานเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสำเร็จของผู้ประสานงานลุ่มน้ำเสียวให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานและนวัตกรรมในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์

4) พัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการสื่อสารของผู้ประสานงาน การเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับทักษะในการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการโน้มน้าวและสร้างความไว้วางใจในกลุ่ม จัดอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความมั่นใจและการแสดงออกอย่างมืออาชีพ

5) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ประสานงาน เมื่อผู้ประสานงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผน หรือประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มจะรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญขององค์กรและได้รับการยอมรับในบทบาทของตน จัดให้มีคณะทำงานย่อยที่ผู้ประสานงานได้มีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญ เช่น การบริหารกองทุน การติดตามหนี้ หรือการพัฒนาอาชีพของสมาชิก

5.1.4.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ

การพัฒนาแรงจูงใจด้านลักษณะของงานที่ทำ ควรมุ่งเน้นให้ผู้ประสานงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความสำคัญของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้มีความท้าทายเหมาะสมกับศักยภาพ และสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) อย่างยั่งยืน

1) กำหนดขอบเขตและบทบาทของงานอย่างชัดเจน (Role Clarity) ควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ประสานงานให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจขอบเขตการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกับคณะกรรมการกลุ่มและสามารถวางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ที่ระบุภารกิจหลัก เช่น การบริหารบัญชี การติดตามการออม การประสานหน่วยงานภายนอก และการจัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพ

2) ปรับปรุงเนื้อหางานให้มีความท้าทายและสร้างคุณค่า (Challenging and Meaningful Work) ควรเพิ่มภารกิจที่สร้างความท้าทาย เช่น การพัฒนาโครงการอาชีพใหม่ การวิเคราะห์ข้อมูลการออม หรือการบริหารกองทุนเชิงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่างานของตนมีความสำคัญและสร้างประโยชน์ต่อชุมชน จัดโครงการหนึ่งผู้ประสานงาน หนึ่งนวัตกรรมชุมชน เพื่อให้แต่ละคนออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางพัฒนากลุ่มของตนเองในแต่ละปี

3) จัดให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์และทักษะใหม่ การหมุนเวียนงานช่วยลดความจำเจและเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้เรียนรู้บทบาทในส่วนงานอื่น เช่น การบัญชี การติดตามสมาชิก หรือการวางแผนงบประมาณ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของกลุ่มมากขึ้น กำหนดแผนหมุนเวียนงานรายปีภายในกลุ่ม และจัดเวิร์กช็อปถ่ายทอดประสบการณ์หลังการหมุนเวียนงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

4) พัฒนาเนื้อหางานให้สอดคล้องกับศักยภาพและความถนัดของผู้ประสานงาน (Job Fit)ควรสำรวจความสนใจ ความสามารถ และจุดแข็งของผู้ประสานงานแต่ละคนเพื่อนำมาจัดสรรงานให้เหมาะสมกับศักยภาพ เช่น ผู้ที่มีทักษะด้านการสื่อสารอาจรับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ส่วนผู้ที่ถนัดด้านการบริหารบัญชีอาจเน้นงานตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน จัดทำแบบประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Competency Assessment) และใช้ผลการประเมินในการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

5) เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานและเปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม (Job Autonomy and Creativity) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้มีอิสระในการคิด วางแผน และตัดสินใจในงานบางส่วนเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Sense of Ownership) และแรงจูงใจจากการเห็นผลงานที่เกิดจากความคิดของตนเอง มอบหมายให้ผู้ประสานงานออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างการออมในชุมชนตามบริบทของพื้นที่ เช่น โครงการออมเพื่อการศึกษา หรือกองทุนรักษ์สิ่งแวดล้อม

5.1.4.4 ด้านความรับผิดชอบ

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบ ควรมุ่งสร้างระบบงานที่ส่งเสริมให้ผู้ประสานงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยมีกรอบหน้าที่ที่ชัดเจน รวมถึงได้รับความไว้วางใจจากคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก ซึ่งจะช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1) มอบอำนาจการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม (Empowerment) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานสามารถตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เช่น การวางแผนกิจกรรม การจัดสรรเวลา หรือการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยมีขอบเขตอำนาจชัดเจนเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) คณะกรรมการกลุ่มกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ประสานงานในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจนและจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง ภาวะผู้นำและการตัดสินใจในงานกลุ่มออมทรัพย์

2) กำหนดภารกิจและความคาดหวังที่ชัดเจน (Clear Role and Expectation) ผู้ประสานงานควรได้รับการชี้แจงภารกิจอย่างชัดเจน ทั้งในด้านเป้าหมายงาน ระยะเวลา และผลที่คาดหวัง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ จัดประชุมกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานร่วมกันทุกต้นปี เพื่อให้ผู้ประสานงานรับทราบบทบาทของตนพร้อมมีส่วนร่วมในการวางแผน

3) ส่งเสริมระบบการติดตามงานที่โปร่งใสและสร้างแรงจูงใจ (Accountability System) สร้างระบบติดตามงานที่มุ่งเน้นการสะท้อนผลเชิงบวก เช่น การรายงานความก้าวหน้า การให้ข้อเสนอแนะและการนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการกลุ่ม เพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าความรับผิดชอบของตนได้รับการเห็นคุณค่า จัดทำแบบรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานรายเดือน พร้อมการประเมินแบบ 360 องศา จากคณะกรรมการ สมาชิก และหน่วยงานสนับสนุน

4) สร้างระบบแรงจูงใจจากความรับผิดชอบ (Responsibility-Based Incentive) ผู้ที่รับผิดชอบงานได้ดีและต่อเนื่องควรได้รับการยกย่องหรือให้รางวัลเชิงจิตวิทยา เช่น การประกาศเกียรติคุณในที่ประชุม การมอบเกียรติบัตร หรือได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเพื่อสะท้อนถึงความไว้วางใจจากองค์กร จัดทำโครงการผู้ประสานงานต้นแบบด้านความรับผิดชอบโดยพิจารณาจากผลงาน ความตรงต่อเวลา และความทุ่มเทในการทำงานร่วมกับชุมชน

5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและประเมินผล (Participatory Management) ให้ผู้ประสานงานเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรม การจัดทำแผนงานและการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้รู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มออมทรัพย์ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ระดับกลุ่มย่อย เพื่อให้ผู้ประสานงานเสนอแนวคิดการพัฒนาและร่วมติดตามผล

5.1.4.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ควรมุ่งเน้นให้ผู้ประสานงานมองเห็น เส้นทางความเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน มีระบบพัฒนาและประเมินศักยภาพที่เป็นธรรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้เติบโตทั้งในเชิงตำแหน่ง หน้าที่ และศักยภาพส่วนบุคคล ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

1) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Planning) อย่างชัดเจน ควรจัดทำแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของผู้ประสานงาน ตั้งแต่ระดับเริ่มต้นจนถึงตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้ากลุ่ม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมาย จัดทำโครงสร้างตำแหน่งงานของกลุ่มออมทรัพย์ ที่ระบุเกณฑ์การเลื่อนขั้น เช่น ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานและการเข้าร่วมอบรมพัฒนาศักยภาพ

2) จัดระบบการประเมินผลงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม (Fair Performance Evaluation) การประเมินผลงานควรยึดหลักความโปร่งใส วัดจากผลสำเร็จของงานจริง และเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานสะท้อนความคิดเห็นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าความก้าวหน้าไม่ได้ขึ้นอยู่กับอุปถัมภ์ แต่ขึ้นอยู่กับผลงาน จัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม การบริหารกองทุน การให้บริการสมาชิก และการมีส่วนร่วมในชุมชนพร้อมเปิดเผยผลการประเมินทุกปี

3) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Capacity Development) ควรจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น การบริหารจัดการกลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความพร้อมของผู้ประสานงานในการเติบโตในสายอาชีพ จัดทำหลักสูตรพัฒนาศักยภาพผู้ประสานงานมืออาชีพร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น ธกส. พัฒนาชุมชน หรือสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

4) สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การมีพี่เลี้ยงที่คอยให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ และช่วยวางแนวทางการพัฒนาตนเองจะทำให้ผู้ประสานงานรุ่นใหม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้และเห็นแบบอย่างที่ดี จัดตั้งเครือข่ายพี่เลี้ยงผู้ประสานงานลุ่มน้ำเสียว โดยให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ทำหน้าที่เป็น Mentor ให้กับผู้ประสานงานรุ่นใหม่

5) เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้แสดงศักยภาพในบทบาทใหม่ (Role Enlargement) ควรมอบหมายงานเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระดับสูง เช่น การวางแผนงบประมาณ การเป็นตัวแทนกลุ่มในเวทีระดับจังหวัด หรือการจัดทำรายงานเชิงนโยบายเพื่อให้เกิดความท้าทายและเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตในตำแหน่ง จัดโครงการผู้ประสานงานรุ่นใหม่ สู่ผู้นำกลุ่ม (Young Cooperative Leaders) เพื่อให้มีโอกาสฝึกภาวะผู้นำในสถานการณ์จริง

5.1.4.6 ด้านเงินเดือน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านเงินเดือน ควรมุ่งสร้างระบบค่าตอบแทนที่ เป็นธรรม โปร่งใส และสะท้อนผลงานจริง พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ประสานงานมีรายได้มั่นคง สอดคล้องกับภาระงานและคุณค่าที่สร้างให้กับองค์กรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีต่อกลุ่มในระยะยาว

1) จัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจนและเป็นธรรม (Fair Salary Structure) ควรมีการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบและระยะเวลาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนของตนสะท้อนคุณค่าของงานที่ทำจัดทำตารางโครงสร้างเงินเดือนตามระดับตำแหน่ง โดยพิจารณาจากมาตรฐานของหน่วยงานรัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนที่ทำงานลักษณะใกล้เคียง

2) เชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Pay) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ประสานงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การเพิ่มยอดออมของสมาชิก การลดหนี้ค้างชำระ หรือการขยายกิจกรรมพัฒนาอาชีพจัดทำระบบโบนัสผลงานรายปี สำหรับผู้ประสานงานที่มีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เช่น ประสิทธิภาพทางการเงิน ความพึงพอใจของสมาชิก และการบริหารกลุ่มอย่างโปร่งใส

3) พัฒนาระบบค่าตอบแทนแบบผสม (Comprehensive Compensation System) ควรออกแบบระบบค่าตอบแทนที่ครอบคลุมทั้งรายได้ประจำ (เงินเดือน) และรายได้จูงใจ

(Incentive) เช่น ค่าตอบแทนพิเศษเมื่อดำเนินโครงการสำเร็จ หรือเบี้ยขยันสำหรับผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง จัดให้มีกองทุนจูงใจผู้ประสานงานเพื่อใช้เป็นรางวัลตอบแทนพิเศษแก่ผู้ที่มีผลงานโดดเด่น หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมการออมในพื้นที่

4) ทบทวนและปรับอัตราค่าตอบแทนอย่างต่อเนื่อง (Salary Adjustment Policy) เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ และผลการดำเนินงานของกลุ่ม ควรมีการปรับเงินเดือนประจำปีหรือทุก 2 ปี โดยยึดหลักความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่ายขององค์กรตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาปรับอัตราค่าตอบแทน โดยใช้ข้อมูลเปรียบเทียบกับองค์กรในระดับพื้นที่และผลประกอบการของกลุ่มออมทรัพย์แต่ละปี

5) เพิ่มสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อเสริมรายได้ (Fringe Benefits and Welfare)นอกจากเงินเดือน ควรจัดให้มีสวัสดิการเสริม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าพาหนะ เบี้ยเลี้ยงการประชุม หรือกองทุนออมทรัพย์สำหรับผู้ประสานงานเอง เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินและแรงจูงใจระยะยาว จัดตั้งกองทุนสวัสดิการผู้ประสานงานลุ่มน้ำเสียวโดยหักเงินสะสมเล็กน้อยจากรายได้กลุ่มและเพิ่มสมทบจากงบส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐ

5.1.4.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ควรมุ่งสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการทำงาน เป็นทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

1) เสริมสร้างการสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นมิตร (Open and Supportive Communication) การสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานช่วยลดความขัดแย้งและความเข้าใจผิด ควรจัดให้มีช่องทางพูดคุยหรือปรึกษาหารืออย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมพูดคุยสบายใจ รายเดือน เพื่อให้ผู้ประสานงานสามารถสะท้อนความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะโดยตรงต่อผู้บริหารกลุ่มในบรรยากาศที่เป็นกันเอง

2) พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้บังคับบัญชา ควรมีบทบาทเป็นผู้นำที่เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์และให้การยกย่องเมื่อทำผลงานดี ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจในองค์กร จัดดอบรมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจ ให้กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มเพื่อเสริมทักษะด้านการสื่อสาร การให้ Feedback และการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ประสานงาน

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Promotion) ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ส่งเสริมให้ผู้ประสานงานช่วยเหลือกัน แบ่งปันประสบการณ์และร่วมกันแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรม Team Building กลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์เชิงบวกในทีมงาน

4) สร้างระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ให้ผู้ประสานงานและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Shared Ownership) จัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการกลุ่มและผู้ประสานงานเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนมุมมองร่วมกัน

5) พัฒนาทักษะความเข้าใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal and Collaborative Skills) ผู้ประสานงานควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การฟังเชิงลึก การเจรจาต่อรอง และการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถประสานงานกับบุคคลหลากหลายกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดอบรมหัวข้อ ศิลปะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการสื่อสารสร้างสรรค์ในชุมชน เพื่อเสริมทักษะด้านความเข้าใจและการประสานงานในบริบทของกลุ่มออมทรัพย์

5.1.4.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

การพัฒนาแรงจูงใจในด้านนโยบายและการบริหารงาน ควรมุ่งเน้นให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส มีส่วนร่วม ยึดหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของพื้นที่ เพื่อให้ผู้ประสานงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1) กำหนดนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนและมีทิศทางเดียวกัน (Clear Policy Framework) ควรกำหนดนโยบายการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์ให้ชัดเจน ครอบคลุม ทั้งด้านการบริหารกองทุน การพัฒนาสมาชิก และการบริหารบุคลากรเพื่อให้ผู้ประสานงานเข้าใจแนวทางการทำงานและสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้อง จัดทำแผนนโยบายการบริหารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว 5 ปี โดยระบุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2) ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วางแผน และประเมินผล เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและการบริหารงานของกลุ่ม จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ให้ผู้ประสานงานและคณะกรรมการกลุ่มร่วมกันกำหนดแนวทางการบริหารงานประจำปี

3) สร้างระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability) ความโปร่งใสเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประสานงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและกล้าที่จะแสดงศักยภาพในการทำงาน จัดให้มีการเปิดเผยรายงานทางการเงิน การตัดสินใจเชิงนโยบายและการจัดซื้อจัดจ้างต่อสมาชิกและผู้ประสานงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Internal Communication System) การสื่อสารที่ดีช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการทำงานและสร้างความเข้าใจ ร่วมกันในนโยบายและการบริหาร จัดตั้งศูนย์ข้อมูลกลางกลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว สำหรับเผยแพร่ประกาศ นโยบาย แผนงานและผลการดำเนินงานเพื่อให้ผู้ประสานงานเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียม

5) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน (Good Governance Principles) ควรนำหลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และความคุ้มค่ามาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อให้ผู้ประสานงานมั่นใจในความยุติธรรมและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน จัดอบรม ธรรมาภิบาลกับการบริหารกลุ่มออมทรัพย์ สำหรับคณะกรรมการและผู้ประสานงาน เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการบริหารอย่างมีคุณธรรม

5.1.4.9 ด้านสภาพการทำงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านสภาพการทำงาน ควรมุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจเพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกสะดวก ปลอดภัย และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและแรงจูงใจภายในอย่างต่อเนื่อง

1) ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (Safe and Comfortable Workplace) ควรจัดสถานที่ทำงานให้มีความสะดวกสบาย มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทดีและมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ประสานงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย ปรับปรุงอาคารสำนักงานให้มีพื้นที่รับรองสมาชิก โต๊ะทำงานที่เหมาะสมและติดตั้งอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น กล้องวงจรปิด หรืออุปกรณ์ดับเพลิง

2) จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย (Adequate and Modern Equipment) ผู้ประสานงานควรได้รับการสนับสนุนเครื่องมือที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และระบบจัดเก็บข้อมูล เพื่อช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่ม จัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับการจัดซื้อหรือซ่อมบำรุงอุปกรณ์สำนักงานและพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้เข้าถึงได้สะดวก

3) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Friendly and Supportive Environment) ควรส่งเสริมให้สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง และเน้นความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ผู้ประสานงานรู้สึกสบายใจในการทำงานและเกิดแรงจูงใจเชิงบวก จัดกิจกรรมสัปดาห์สร้างสุขในที่ทำงาน เช่น เวิร์กช็อปผ่อนคลาย กิจกรรมจิตอาสา หรือการแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จในการทำงาน

4) จัดระบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Working Atmosphere) สภาพแวดล้อมที่ดีควรช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เช่น พื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน จัดมุม Co-working Space กลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว สำหรับผู้ประสานงานในการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนากลุ่ม

5) จัดระบบเวลาและภาระงานให้เหมาะสม (Workload and Time Management) ควรกำหนดภาระงานให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของผู้ประสานงาน พร้อมจัดตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเครียด จัดทำตารางการปฏิบัติงานรายสัปดาห์ที่สมดุลระหว่างงานประจำกับงานภาคสนาม พร้อมเปิดโอกาสให้ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของพื้นที่

5.1.4.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา

การพัฒนาแรงจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชา ควรมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำที่เป็นธรรม โปร่งใส และสนับสนุนการทำงานของผู้ประสานงานอย่างแท้จริง โดยผู้บังคับบัญชาควรทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงพัฒนา (Transformational Leader) มากกว่าผู้สั่งการ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความภักดีในองค์กร

1) ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะในการให้คำแนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจผู้ประสานงาน แทนการใช้อำนาจควบคุม ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร จัดอบรมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและการสื่อสารเชิงบวก สำหรับคณะกรรมการและหัวหน้ากลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำที่เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนวทาง และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญเพื่อให้รู้สึกว่าตน

มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงาน จัดประชุมเวทีระดมความคิดของผู้ประสานงานเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะและนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน

3) พัฒนาทักษะการสื่อสารและการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback Skills) ผู้บังคับบัญชาควรใช้การสื่อสารเชิงบวกให้คำแนะนำด้วยความเคารพและเน้นการพัฒนา ไม่ใช่การตำหนิ เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงาน จัดอบรมหัวข้อเทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ และการให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์สำหรับผู้นำกลุ่มและผู้จัดการฝ่ายงาน

4) ยึดหลักความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการปกครอง (Fair and Transparent Supervision) ความยุติธรรมเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลจะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเชื่อมั่นในระบบ จัดทำคู่มือจรรยาบรรณของผู้บริหารและคณะกรรมการกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

5) สร้างระบบการประเมินผลการปกครองที่เปิดเผยและตรวจสอบได้ (Leadership Evaluation System) ควรมีการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาและคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมและลดอคติในการตัดสินใจจัดทำแบบประเมิน 360 องศา สำหรับคณะกรรมการบริหารกลุ่ม โดยให้ผู้ประสานงานและสมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมิน

5.1.4.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน

การพัฒนาแรงจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานควรมุ่งสร้างระบบที่ทำให้ผู้ประสานงานรู้สึกมั่นใจในตำแหน่งของตน และเห็นอนาคตของอาชีพอย่างชัดเจน ทั้งในด้านรายได้ การจ้างงานระยะยาว และโอกาสในการเติบโต เพื่อให้เกิดความภักดีและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1) จัดทำระบบการจ้างงานที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน (Sustainable Employment System) กลุ่มออมทรัพย์ควรกำหนดระบบสัญญาการจ้างที่ชัดเจน มีระยะเวลาการต่อสัญญาอย่างเป็นธรรม และมีหลักเกณฑ์การพิจารณาต่อสัญญาที่โปร่งใสเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประสานงานจัดทำระเบียบว่าด้วยการจ้างและการต่อสัญญาผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ โดยพิจารณาจากผลงาน ความรับผิดชอบ และความประพฤติในการทำงาน

2) สร้างระบบประเมินผลงานที่โปร่งใสและเชื่อมโยงกับความมั่นคงของตำแหน่ง (Performance-Linked Job Security) ผู้ที่มีผลงานดีควรได้รับความมั่นคงในตำแหน่งมากขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทุ่มเทและรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ จัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเชิงพัฒนาที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น ความก้าวหน้าของกองทุน การบริการสมาชิก และความโปร่งใสในการบริหาร

3) จัดตั้งกองทุนสวัสดิการเพื่อความมั่นคงของผู้ประสานงาน (Welfare and Security Fund) ควรมีกองทุนสนับสนุนสวัสดิการ เช่น เงินสะสม เงินออมเพื่อเกษียณ หรือประกันสุขภาพ เพื่อสร้างหลักประกันทางเศรษฐกิจในระยะยาวให้กับผู้ประสานงาน จัดตั้งกองทุนสวัสดิการ ผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ลุ่มน้ำเสียว เพื่อมอบสิทธิประโยชน์ เช่น เงินช่วยเหลือกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร หรือเกษียณอายุ

4) กำหนดนโยบายความมั่นคงในการจ้างงานอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง (Equal Job Security Policy) ควรมีนโยบายการดูแลผู้ประสานงานทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ไม่มีการเลือกปฏิบัติทางเพศ อายุ หรือภูมิหลัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกระดับจัดทำนโยบาย

ความเสมอภาคและโอกาสเท่าเทียมในการทำงานและสื่อสารให้ผู้ประสานงานทุกคนรับทราบอย่างทั่วถึง

5) ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพรองหรือรายได้เสริม (Alternative Career Support) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ควรสนับสนุนให้ผู้ประสานงานมีอาชีพรองที่สอดคล้องกับความสามารถของตน เช่น งานฝีกอาชีพ งานบริการชุมชน หรือโครงการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง จัดโครงการ “ผู้ประสานงานสองบทบาท” (Smart Savings Officer) โดยส่งเสริมให้ผู้ประสานงานเรียนรู้การประกอบอาชีพเสริม เช่น การตลาดออนไลน์ หรือการผลิตสินค้าชุมชน

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ผู้วิจัยอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

5.2.1 อภิปรายผลตามสมมุติฐาน ข้อที่ 1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยที่ออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียวมีลักษณะการบริหารจัดการภายในที่เข้มแข็งและยึดหลักการ มีส่วนร่วมของสมาชิกส่งผลให้ผู้ประสานงานได้รับการสนับสนุนจากทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง บรรยากาศการทำงานจึงเป็นไปในเชิงบวก ผู้ประสานงานรู้สึกภาคภูมิใจในบทบาทของตนในการช่วยเหลือสมาชิกและพัฒนาชุมชนทำให้เกิดแรงจูงใจภายในสูงกว่าที่คาดไว้ นอกจากนี้ กลุ่มออมทรัพย์ในพื้นที่ลุ่มน้ำเสียวส่วนใหญ่ มีโครงสร้างการดำเนินงานที่มั่นคง มีการส่งเสริมด้านสวัสดิการและผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสม เช่น เงินอุดหนุน ค่าตอบแทนรายเดือน และโอกาสเข้าร่วมอบรมพัฒนาความรู้ ส่งผลให้ผู้ประสานงานเกิดความมั่นคงทางอาชีพและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งผู้บริหารของกลุ่มยังมีแนวทางการบริหารแบบเปิดกว้างให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันและแรงจูงใจเชิงบวกต่อองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ในทฤษฎี สองปัจจัย (Two-Factor Theory) ที่ระบุว่าปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในอาชีพเป็นตัวผลักดันสำคัญที่ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจสูงในการทำงานและเมื่อองค์กรสามารถจัดสภาพแวดล้อมและระบบสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยเสริมแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ สุขเกษม (2565) พบว่า บุคลากรในองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีความชัดเจนในเป้าหมายงานและทำงานในบรรยากาศที่เป็นมิตรจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงและมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทให้กับงานมากกว่าองค์กรที่ขาดการสื่อสารและการสนับสนุนที่ดี อีกทั้งยัง สอดคล้องกับงานของ Deci and Ryan (2000) ในทฤษฎี Self-Determination Theory (SDT) ที่อธิบายว่ามนุษย์จะเกิดแรงจูงใจภายในสูงสุดเมื่อรู้สึกว่าตนมีอิสระ (Autonomy) มีความสามารถ (Competence) และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Relatedness) ซึ่งปรากฏอย่างชัดเจนในบริบทของผู้ประสานงานกลุ่มออมทรัพย์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนชุมชนและได้รับการยอมรับจากสมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรูญลักษณ์ ป้องเจริญ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.47) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งรัตน์ จองบุญ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรสา เพชรนุ้ย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎรธานี เขต 2 จุดมุ่งหมายของงานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 318 คน ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระประยุทธ อริยวโส (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5.2.1 อภิปรายผลตามสมมุติฐาน ข้อที่ 2 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจแตกต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า

5.2.1.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว จำแนกตามเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยที่ออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ทั้งผู้ประสานงานเพศชายและเพศหญิงในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียวมีบทบาท หน้าที่ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ใกล้เคียงกัน โดยองค์กรมีการมอบหมายภารกิจอย่างเท่าเทียม และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่แบ่งแยกตามเพศ ทำให้ทุกคนได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพและพัฒนางานในระดับเดียวกัน ส่งผลให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งบริบทของกลุ่มออมทรัพย์ในพื้นที่ลุ่มน้ำเสียวเป็นองค์กรชุมชนที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันแบบเครือญาติ ผู้ปฏิบัติงานมักยึดความสามัคคีและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากกว่าการแข่งขันทางเพศ ดังนั้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมด้านความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชนมากกว่าความแตกต่างทางเพศ นอกจากนี้จากลักษณะการบริหารของกลุ่มออมทรัพย์ที่ให้ความสำคัญกับหลักความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม

สอดคล้องกับงานศึกษาของ ศิริพร พิพัฒน์กุล (2564) พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรภาครัฐไม่แตกต่างกันตามเพศ เนื่องจากระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐมีมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลเดียวกันในทุกเพศ และสอดคล้องกับงานของ Mahmood and Hassan (2022) พบว่า ปัจจัยด้านเพศไม่ได้ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจของพนักงานในองค์กรบริการสาธารณะของมาเลเซีย เพราะโครงสร้างการทำงานและโอกาสความก้าวหน้า ถูกกำหนดไว้อย่างเท่าเทียม ในขณะเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร พึงไชย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสามที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสามไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

5.2.1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ระดับการศึกษาที่ต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยที่ออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาเป็นหลัก แต่ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความทุ่มเท และความรักในงานที่ทำมากกว่า เนื่องจากบทบาทของผู้ประสานงานเป็นงานที่ต้องอาศัยประสบการณ์ภาคสนาม ความเข้าใจบริบทชุมชน และทักษะการประสานงานกับคนหลากหลายกลุ่ม ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้บางส่วนไม่จำเป็นต้องได้มาจากระดับการศึกษาในระบบ แต่เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียวมีการจัดระบบการทำงานและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ประสานงานทุกคนไม่ว่าจะมีวุฒิการศึกษาใด ต่างได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และศักยภาพอย่างเท่าเทียม จึงส่งผลให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละกลุ่มการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญจากบริบทของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ซึ่งเป็นองค์กรภาคประชาชนที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีแรงจูงใจใกล้เคียงกัน เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน ความสำเร็จของกลุ่มและการช่วยเหลือสมาชิกมากกว่าความแตกต่างด้านคุณวุฒิ

สอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฐวุฒิ สุขเกษม (2565) พบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากร ไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากแรงจูงใจขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ความชัดเจนของเป้าหมาย และบรรยากาศองค์กรมากกว่าปัจจัยด้านคุณวุฒิทางการศึกษา นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับการศึกษาของ Srivastava (2021) พบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อความรู้และทักษะเฉพาะด้านเท่านั้น แต่แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และการได้รับการยอมรับในบทบาทหน้าที่ ซึ่งไม่ได้ขึ้นกับระดับวุฒิการศึกษาโดยตรง นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ในทฤษฎี สองปัจจัย (Two-Factor Theory) ที่ชี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และโอกาสก้าวหน้าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าปัจจัยพื้นฐานภายนอก เช่น ระดับการศึกษาหรือฐานะทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ประสานงานทุกระดับการศึกษามีแรงจูงใจในระดับใกล้เคียงกัน เนื่องจากได้รับการยอมรับในคุณค่าของงานและเห็นความสำคัญของบทบาทตนเอง

ในการพัฒนาชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสิน เจียรดอน และ ดวงพร อุไรวรรณ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า มี 6 ปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทตำแหน่ง เงินเดือน หน่วยงานในสังกัด และประสบการณ์ในปฏิบัติงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ยกเว้นระดับการศึกษา ไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

5.2.1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยที่ออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้ประสานงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่ามีความเข้าใจในระบบการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์ได้ดีกว่าสามารถประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มมากกว่าจึงรู้สึกถึงความสำเร็จ ความมั่นคง และความภาคภูมิใจในหน้าที่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่าประสบการณ์ ความสำเร็จ และการยอมรับเป็นองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานศึกษาของ นงนุช สังข์ทอง (2564) พบว่า ประสบการณ์การทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้มีประสบการณ์มากจะมีความมั่นใจและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมากกว่า อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Suwanna and Hassan (2023) ที่ชี้ว่าระยะเวลาการทำงานสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจ โดยผู้ที่มีประสบการณ์สูงมักมีทักษะการบริหารงาน ความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา และความเข้าใจในความต้องการของกลุ่มมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร พิพัฒน์กุล (2564) พบว่า บุคลากรวัยทำงานตอนต้นจะมีแรงจูงใจสูงในด้านความก้าวหน้าและการยอมรับในองค์กร ส่วนบุคลากรวัยกลางคนและสูงอายุมีแรงจูงใจสูงในด้านความมั่นคงและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ของ Robbins and Judge (2020) ที่ระบุว่าประสบการณ์และอายุที่มากขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งมีความยั่งยืนมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก เช่น เงินเดือนหรือผลตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐดนัย ไทยถาวร (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระประยุทธ อริยวโส (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน รายได้/เดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

5.3.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน ควรส่งเสริมให้ผู้ประสานงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จ จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อให้ผู้ประสานงานได้ถ่ายทอดประสบการณ์ตรงในการทำงาน เช่น การบริหารกองทุน การพัฒนาสมาชิก หรือการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

5.3.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ สร้างระบบเพื่อนที่ปรึกษา ควรส่งเสริมให้ผู้ประสานงานแต่ละกลุ่มย่อยจัดระบบพี่เลี้ยงที่ปรึกษา สำหรับสมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการในเรื่องการปฏิบัติงานและสร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้ประสานงานกับสมาชิก

5.3.1.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ คณะกรรมการบริหารกลุ่มควรจัดกิจกรรมเรื่องเล่าความสำเร็จให้ผู้ประสานงานได้ถ่ายทอดประสบการณ์จริงเกี่ยวกับการทำงานที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสมาชิกหรือชุมชนเพื่อให้ทุกคนเห็นว่างานที่ทำมีคุณค่าและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง การตระหนักในคุณค่าของงานจะช่วยเสริมแรงจูงใจภายในทำให้ผู้ประสานงานเกิดความสุข ความภูมิใจ และความพอใจในงานที่ทำอย่างยั่งยืน

5.3.1.4 ด้านความรับผิดชอบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและแผนงาน เปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และความภูมิใจในความสำเร็จของงานเพื่อช่วยเพิ่มความรับผิดชอบโดยสมัครใจและทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่า

5.3.1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน จัดทำนโยบายส่งเสริมการศึกษาต่อและพัฒนาศักยภาพบุคลากรกลุ่มออมทรัพย์ควรกำหนดนโยบายหรือแผนสนับสนุนให้ผู้ประสานงานสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ การเงินชุมชน หรือการพัฒนาท้องถิ่น

5.3.1.6 ด้านเงินเดือน บูรณาการการบริหารจัดการสวัสดิการของรัฐเข้ากับระบบกลุ่มออมทรัพย์ คณะกรรมการบริหารกลุ่มควรทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับหน่วยงานรัฐที่ให้บริการสวัสดิการ เช่น การประสานงานกับธนาคารเพื่อการเกษตร หรือสำนักงานประกันสังคม

5.3.1.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสมาชิก พัฒนาระบบการนิเทศงานอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ควรจัดทำแผนการนิเทศงานประจำปีของกลุ่มออมทรัพย์โดยกำหนดรอบการนิเทศที่แน่นอน เช่น รายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้า

และให้คำแนะนำได้อย่างเป็นระบบการนิเทศควรครอบคลุมทั้งด้านการบริหารงานกองทุนการให้บริการสมาชิก การจัดทำเอกสารทางการเงิน และการพัฒนาศักยภาพผู้ประสานงาน

5.3.1.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ปริมาณงาน และภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อให้การรับผิดชอบงานมีความสมดุลและเป็นธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเท่าเทียม ปลูกฝังค่านิยมเรื่องความเสมอภาค ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกัน ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

5.3.1.9 ด้านสภาพการทำงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของห้องทำงานให้สะดวก ปลอดภัย และเหมาะสม ควรจัดให้ห้องทำงานมีการจัดวางโต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์สำนักงานให้เหมาะสม ควรดูแลให้มีระบบระบายอากาศที่ดี แสงสว่างเพียงพอ และติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันอันตราย เช่น ถังดับเพลิง กล้องวงจรปิด หรือสัญญาณเตือนภัย เพื่อความปลอดภัยของบุคลากรและทรัพย์สิน

5.3.1.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บริหารควรสื่อสารเชิงบวกและให้คำชมในเวลาที่เหมาะสม การยกย่องควรเกิดขึ้นทันที หลังจากที่ผู้ประสานงานปฏิบัติงานสำเร็จหรือนำเสนอ แนวคิดที่สร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงทางอารมณ์และเสริมแรงจูงใจในขณะนั้น การกล่าวคำชมต่อหน้าทีมหรือในการประชุมจะช่วยสร้างแรงจูงใจทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน

5.3.1.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ ควรกำหนดระเบียบหรือแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจน ครอบคลุม ทั้งเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และค่าตอบแทนตามผลงาน โดยระบุเกณฑ์อย่างโปร่งใสเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ควรมีการจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติเรื่องค่าตอบแทนของกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานกลางในการพิจารณา

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยเชิงลึกที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์ในมิติต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารในองค์กร และบรรยากาศการทำงาน เพื่อให้เข้าใจถึงกลไกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจอย่างครอบคลุมมากขึ้นและสามารถนำผลไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรของกลุ่มออมทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2.2 ควรขยายพื้นที่การศึกษาไปยังกลุ่มออมทรัพย์ในพื้นที่อื่น ๆ หรือจังหวัดใกล้เคียง เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานภายใต้บริบททางสังคม วัฒนธรรม และระบบการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในวงกว้างและสะท้อนภาพรวมของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์ในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ

5.3.2.3 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การใช้แบบสอบถามควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์และข้อมูลเชิงบริบทที่สะท้อนความรู้สึก แรงบันดาลใจ และปัจจัยภายในของผู้ประสานงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์แรงจูงใจมีความละเอียดและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมการพัฒนาชุมชน. (2555). *รายงานคุณภาพชีวิตคนชนบทไทยจากข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ) ปี 2555.* กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.

กรมการพัฒนาชุมชน. (2560). *แนวทางการจัดตั้งและพัฒนากลุ่มอาชีพ.* กรุงเทพฯ: เสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน.

กรมการพัฒนาชุมชน. (2564). *แผนศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน 2560-2564.* กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *เอกสารประกอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู.* กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณการเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

กฤตย์ภัสสร สาขา. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

เกตุแก้ว พันชั่ง. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่ง มวลชนกรุงเทพ (ขสมก.). *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์,* 20(1),

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2550). องค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 30,115.

เกษมสุข สวัสดี. (2539). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

จรูญลักษณ์ ป้องเจริญ. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน จังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข,* 29(1), 60-70.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.

จำลอง ศรีนามล. (2556). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคน สร้างผลงาน.* กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).

จิราพร แย้มบาล. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิราภรณ์ สุนทรพงษ์ภัทร. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต: กรณีศึกษาบ้านขอนขว้าง จังหวัดปราจีนบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2554). *เอกสารประกอบการสัมมนา 8K's + 5 K's ทุนมนุษย์คนไทยในการรองรับประชาคมอาเซียน.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จุไรรัตน์ โชติรื่น. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชุมพล รัตนา. (2541). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณรงค์ เส็งประชา. (2543). *กลุ่มธุรกิจพื้นฐานกับการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ณัฐดนัย ไทยถาวร. (2563). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชมงคลธัญบุรี.

ดนัย เทียนพุฒ. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล: ภารกิจที่ท้ายทาย*. กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.

ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ทวีสิน เจียรดอน และดวงพร อุไรวรรณ. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. *วารสารงานวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ,* 10(2), 38-48.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: กราฟิกฟอร์แมท.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ธนพรรธ อนุเวช. (2564). *แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นันทนพ เข็มเพชร. (2560). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นารีรัตน์ แก้วมณี. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุษบา เชิดชู. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปทุมพร มันตะลัมพะ. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประสิทธิ์ สุวรรณประสม. (2554). *คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต.* กรงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.

ปรีดี โชติช่วง. (2544). *อะไร ทำไม อย่างไร อบต*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ตุลา.

ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์. (2544). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.

ปัญจศิลป์ เสนีย์. (2547). *การพัฒนากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต.* กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน.

ปาลิตา อาษาศรี. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในจังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

พงศ์ หรดาล. (2540). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

พรรณษา รักษ์ผล. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านไร่ อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,* 9(1), 165-175.

พระประยุทธ อริยวโส. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์. *วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ,* 2(1), 44–53.

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน. (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สระแก้ว: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พัชรพรรณ ทาศรี. (2564). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุข* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พัสษิญา ทองปลาด. (2554). *การศึกษาระดับทุนมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิของบุคลากรในเทศบาลเมืองบางกรวย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พุธทรัพย์ มณีศรี. (2549). *การบริหารจัดการองค์กรชุมชน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญพราว พิมสอน. (2538). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ในจังหวัดข่อนแก่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

แพรไพลิน โคตรพรม. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์,* 7(2), 143-160.

ภาริดา พิรานนท์. (2553). *การประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของกลุ่มสตรีแม่บ้าน หมู่ 1 ตำบลทรายแดง อำเภอเมือง จังหวัดระนอง* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข. (2552). *แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มลฤดี เย็นสบาย. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลมะขามเมืองใหม่ อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

รังสรรค์ โฉมยา. (2553). *จิตวิทยา: พื้นฐานในการทาความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รุ่งรัตน์ จองบุญ. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา,* 6(2), 282-291.

ลัดดา กุลนานันท์. (2544). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลัดดา จุฑะกนก. (2553). *การจัดการกลุ่มและองค์กรชุมชน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วนิดา ม่วงศิลปชัย. (2547). *การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต บ้านศรีเชียงใหม่ ตำบลนาดี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต). อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

วรรณา อาวรณ์. (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.

วรายุทธ์ เกิดผล. (2549). *การบริหารงานชุมชนและการมีส่วนร่วม.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วัชระ บุญรอด. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

วัลลีย์ ศรีประภาภรณ์. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. *เวชบันทึกศิริราช,* 10(2).

วิจารณ์ พานิช. (2548). *จัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริม.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.

ศิริพงษ์ เศาภายน. (2551). ทุนมนุษย์และบทบาทในการพัฒนาองค์กร. *วารสานรามคำแหง,* 25(4).

ศิริรัตน์ ประภัสสร. (2546). *การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มออมทรัพย์ชุมชนประดิษฐ์โทรการ เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยจันเกษม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสิริอร จำปาทอง. (2548). *จิตวิทยาธุรกิจ.* กรุงเทพฯ: Diamond in Business World Chicago.

สถิต สาระวิถี. (2552). *การจัดการองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน. (2553). *กรมการพัฒนาชุมชนดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตั้งแต่ พ.ศ. 2517.* กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน.

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน. (2553). *คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต.* กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน.

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน. (2553). *คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต.* กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.

สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน. (2555). *แนวทางการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต.* กรงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2553). *หน่วยที่ 5 ผู้นำและการจูงใจ. ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1-8 หน้า 1-47.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุพัตรา จุณณะปิยะ. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม. *วารสารสหวิทยาการวิจัย,* 6(1).

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภารัตน์ น้ำใจดี. (2548). *คุณภาพชีวิตและปัญหาในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแนวโน้มพฤติกรรมการลาออกของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุรีย์พร พึงไชย. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สุวีรยา ฝักฝ่ายธรรม. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารเมธีวิจัย,* 1(2), 1-11.

อดิศรา แย้มโกสุม. (2564). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น.

อรสา เพชรนุ้ย. (2560). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎรธานี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Philadelphia: Kogan Page.

Becker, P. (1993). *Outsider: Studies in the Sociology of Deviance.* New York: Free press.

Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The learning company: A Strategy for sustainable development.* London: McGraw-Hill.

Canadian International Development Agency. (2001). *Results Based Management in CIDA: An Introductory Guide to Concept and Principles.* Available for http: www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf.

Cayer, N. and Cook, S. (1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector.* San Francisco: Jossey-Bas.

Choo, C.W. (1998). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions.* New York: Oxford University Press.

Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change* (6th ed). Ohio: Thomson South-Western.

Curtis, R. and Kastner, J. (1999). *Organizational change and development: A systems approach.* New York: McGraw-Hill.

Decosta, J. (1993). *Conflict Management and the Learning Organization: A Case Study (Organization Design, Continuous Learning Culture).* New York: The Fielding Institute.

Delahaye, B.L. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2nd ed.). Milton: John Wiley and Sons.

Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Drier, H.N. (1977). *Programs of Career Guidance, Counseling, Placement, Follow-Up, and Follow-Through: A Future Perspective.* Columbus, O.H.: National Center for Research in Vocational Education, Ohio State University.

Eggland, S., Gilley, A.M. and Maycunich, A. (2002). *Principles of human resource development.* New York: Basic Books.

Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review,* 73(4), 78-91.

Gilley, J., Eggland, S., Gilley, A.M. and Maycunich, A. (2002). *Principles of human.* Resource development: Basic Books.

Gilley, J.W. and Eggland, S.A. (1989). *Principles of Human Resource Development.* Form Boston: Addison-Wesley.

Gilley, J.W. and Maycunich, A. (2000). Beyond The Learning Organization. *Cambridg, MA: Perseus Books,* 32(2), 362.

Gilmer, V.B. (1967). *Industrial and Organization Psychology.* New York: McGraw-Hill.

Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: Harper.

Herzberg, F. Bernard, M. and Barbara, B.S. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Ivancevich, J.M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Jamali, D., Zanhour, M. and Keshishian T. (2009). Peculiar strengths and relational 367 attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics,* 87(3), 355-367.

Jorekog, K.G and Sorbom. (1998). *LISREK 8 Use's Reference Guild.* Chicaco: Scientific Software Interactional.

Joreskog, K.G. (1990). *New developments in LISREL: Analysis of ordinal variables using polychromic correlations and weighted least squares.* Chicago, IL: Scientific Software International.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action.* Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Balanced Scorecard.* Boston: Harvard Business. School Press.

Kearns, G. (2003). *Imperial geopolitics : geopolitical visions at the dawn of the American century.* In: John Agnew, Kathryne Mitchell, and Gearoid Oa Tuathail (eds.) A companion to political geography, Blackwell: Oxford.

Knowles, J.G. (1998). *Home education: Personal histories. In M.L. Fuller & G. Olsen (Eds.), Home-school relations: Working successfully with parents and families.* Toronto: Allyn and Bacon.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs.* New Jersey: Prentice Hall.

Lynch, R. and Cross, K. (1991). *Measure up! yardsticks for continuous improvement.* Cambridge MA: Basil Blackwell

Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2003). *Human Resource Management* (10th ed.) Thomson-South Western.

McDonald, K.S. and Hite, L.M. (2005). Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review,* 4(4), 418-439.

McLagan, P. (1989). *Models for HRD practice.* Alexandria, VA: American Society for Training and Development Press.

Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal,* 24(10), 961-976.

Milton, C.R. (1981). *Human behavior in organization: Three levels of behavior Englewood.* Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Miner, J.B. (1992). *Industrial Organization Psychology.* Singapore: McGraw-Hill.

Mondy, R.W. (2008). *Human resource Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Nadler, L. (1984). *Economic Foundation of Human Resource Development. Professor of Human Resource Development*. University of Minnesota, USA.

Noe, R.A. (2008). *Employee Training and Development* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

O'Dell, C. and Grayson, C.J.Jr. (1998). If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. *California Management Review,* 40(3), 154-174.

Pace, R.W., Smith, P.C. and Mills, G.E. (1991). *Human Resource Development: The field.* New Jersey: Prentice Hall, lnc.

Piaget, J. (1970). *Piaget Theory.* New York: Wiley.

Randma, T. (2001). *Civil Service Careers in Small and Large States: The Cases of Estonia and the United Kingdom.* Nomos Verlag sage sell shaft: Baden-Baden.

Rao, G.M. (2000). *Invisible Transfers in Indian Federalism.* Public Finance/Finances Publius (Forthcoming).

Reddin, G.H. (1997). Value Drivers: Enhancing the Value of Your Quarry. *Pit and Quarry,* 9(11), 20-22.

Rothwell, W.J. (2005). *Beyond Training and Development* (2nd ed.). New York: Amico.

Schermerhorn, J.R., Jr. Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2000). *Organizational Behavior.* U.S.A.: Fairford, GLO, United Kingdom.

Simonsen, J. (1997). *Linking Design to Business Strategy through Functional Analysis.* In R. Galliers, et al. (Eds), Proceedings of the 5th European Conference on Information Systems, 1314-1327. Cork, Ireland: Cork Publishing Limited.

Smith, P.C and Mills, G.E. (1991). *Human Resource Development: The field.* new Jersey: Prentice Hall, lnc.

Swanson, R.A. and Holton, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Thurow, L. (1993). *Head to Head: The Coming Economic Battle among Japan, Europe. And America.* New York: Warner Books.

Todaro, M, and Smith S. (2006). *Economic Development* (9th ed); Addison-Wesley, London, Chapter 1 Economics, Institutions, and Development: A Global Perspective; Chapter 2 Diverse Structures and Common Characteristics of Developing Nations (or equivalent chapters in eighth edition).

Watkins, K. and Marsick, V. (Eds.). (1996). *In action: Creating the learning organization.* VA: ASTD Press.

Werner, J.M. and Desimone, R.L. (2006). *Human Resource Development* (4th ed.) Mason, Ohio: Thomson South-Western.

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-How People and Organizations' Create and Use Knowledge.* Arlington, T.X.: Schema Pres.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis.* New York: Harper and Row Publication.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลที่ได้รับไปพัฒนา ปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว ต่อไป
2. แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น 4 ส่วน

   ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

   ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว
3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สิบเอก ณัฐพล อนุสัตย์
นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
   1.1 ☐ ชาย
   1.2 ☐ หญิง
2. ระดับการศึกษา
   2.1 ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
   2.2 ☐ ปริญญาตรี
   2.3 ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
3. ประสบการณ์การทำงาน
   3.1 ☐ ต่ำกว่า 5 ปี
   3.2 ☐ 5-10 ปี
   3.3 ☐ 10 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

คำชี้แจง : ท่านจงพิจารณาประเด็นข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
มาก หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
ปานกลาง หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
น้อย หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว						
1.	ด้านความสำเร็จของงาน					
1.1	ท่านทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
1.2	สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น					
1.3	ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว					
1.4	กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง					
2.	ด้านการยอมรับนับถือ					
2.1	ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากผู้บริหาร					
2.2	ทั้งได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจากสมาชิก					
2.3	ได้รับการขอคำปรึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวจากสมาชิก					
2.4	ได้รับกำลังใจจากผู้บริหารและสมาชิก					
3.	ด้านลักษณะของงานที่ทำ					
3.1	ได้ใช้ความรู้ในการทำงานตรงกับความถนัด					
3.2	งานในหน้าที่มีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถ					
3.3	งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
3.4	ท่านรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.	ด้านความรับผิดชอบ					
4.1	มีความพอใจในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย					
4.2	มีเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่					
4.3	โอกาสเลือกวิธีปฏิบัติงานตามความต้องการ					
4.4	การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวของสมาชิก					
5.	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน					
5.1	มีโอกาสจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					
5.2	ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ					
5.3	มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง					
5.4	มีโอกาสได้แสดงผลงานของในนามของหน่วยงาน					
6.	ด้านเงินเดือน					
6.1	พอใจในผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
6.2	รายได้ที่ได้รับมีเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ					
6.3	พอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน					
6.4	พอใจในการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ					
7.	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสมาชิก					
7.1	ผู้บริหารให้ความเสมอภาคแก่สมาชิกทุกคน					
7.2	ผู้บริหารนิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
7.3	สมาชิกมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกัน มีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
7.4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.	ด้านนโยบายและการบริหารงาน					
8.1	นโยบายการบริหารของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
8.2	สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของหน่วยงาน					
8.3	ทุกคนรับผิดชอบงานด้วยความเสมอภาค					
8.4	หน่วยงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
9.	ด้านสภาพการทำงาน					
9.1	อาคารสถานที่มีความเหมาะสมต่อการจัดการปฏิบัติหน้าที่					
9.2	วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอ					
9.3	ห้องทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน					
9.4	สภาพแวดล้อมดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ					
10.	ด้านการปกครองบังคับบัญชา					
10.1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
10.2	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานอย่างเหมาะสม					
10.3	ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารด้วยความจริงใจ					
10.4	พอใจในความเป็นผู้นำและความยุติธรรมของผู้บริหาร					
11.	ด้านความมั่นคงในการทำงาน					
11.1	มีสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต					
11.2	ได้รับความเป็นธรรมในการทำงานในองค์กร					
11.3	ได้รับการช่วยเหลือด้านบริการสุขภาพจากองค์กรอย่างเพียงพอ					
11.4	พิจารณาให้เงินตอบแทนขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส					

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

1. ด้านความสำเร็จของงาน

.....

.....

.....

2. ด้านการยอมรับนับถือ

.....

.....

.....

3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ

.....

.....

.....

4. ด้านความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

.....

.....

.....

6. ด้านเงินเดือน

.....

.....

.....

7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสมาชิก

.....

.....

.....

8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

.....

.....

.....

9. ด้านสภาพการทำงาน

.....

.....

.....

10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

.....

.....

.....

11. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

.....

.....

.....

.

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
X1	+1	+1	+1	3	1
X2	+1	+1	+1	3	1
X3	+1	+1	+1	3	1
X4	+1	+1	+1	3	1
X5	+1	+1	+1	3	1
X6	+1	+1	+1	3	1
X7	+1	+1	+1	3	1
X8	+1	+1	+1	3	1
X9	+1	+1	+1	3	1
X10	+1	+1	+1	3	1
X11	+1	+1	+1	3	1
X12	+1	0	+1	2	0.67
X13	+1	+1	+1	3	1
X14	+1	+1	+1	3	1
X15	+1	+1	+1	3	1
X16	+1	+1	+1	3	1
X17	+1	+1	0	2	0.67
X18	+1	+1	+1	3	1
X19	+1	+1	+1	3	1
X20	+1	+1	+1	3	1
X21	+1	+1	+1	3	1
X22	+1	+1	+1	3	1
X23	+1	+1	+1	3	1
X24	+1	+1	+1	3	1
X25	0	+1	+1	2	0.67
X26	+1	+1	+1	3	1
X27	+1	+1	+1	3	1
X28	+1	+1	+1	3	1
X29	+1	+1	+1	3	1
X30	+1	+1	+1	3	1
X31	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
X32	+1	+1	+1	3	1
X33	+1	+1	+1	3	1
X34	+1	+1	+1	3	1
X35	+1	+1	+1	3	1
X36	+1	+1	+1	3	1
X37	+1	+1	+1	3	1
X38	0	+1	+1	2	0.67
X39	+1	+1	+1	3	1
X40	+1	+1	+1	3	1
X41	+1	+1	+1	3	1
X42	+1	+1	+1	3	1
X43	+1	0	+1	2	0.67
X44	+1	+1	+1	3	1

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ ค.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X1	0.583
X2	0.325
X3	0.378
X4	0.259
X5	0.746
X6	0.355
X7	0.459
X8	0.535
X9	0.568
X10	0.493
X11	0.372
X12	0.438
X13	0.592
X14	0.431
X15	0.583
X16	0.467
X17	0.514
X18	0.534
X19	0.746
X20	0.583
X21	0.325
X22	0.583
X23	0.325
X24	0.378
X25	0.259
X26	0.378
X27	0.248
X28	0.355
X29	0.459
X30	0.535

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X31	0.568
X32	0.493
X33	0.459
X34	0.535
X35	0.568
X36	0.355
X37	0.459
X38	0.535
X39	0.325
X40	0.583
X41	0.438
X42	0.583
X43	0.535
X44	0.493

หมายเหตุ. Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 44, Alpha = .906

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๑๙.๑๖(๑).๐๒/ ว๑๒๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน ประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว

ด้วย **นายสิบเอกณัฐพล อนุสัตย์** รหัสประจำตัวนักศึกษา **๖๖๘๒๖๒๐๙๐๑๐๑** นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว"**เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันทน์)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ณัฐพล อนุสัตย์, สัญญา เคณาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์, 8(1), มกราคม-เมษายน.*

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สิบเอก ณัฐพล อนุสัตย์
สถานที่ทำงาน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตลุ่มน้ำเสียว
ตำแหน่ง ผู้จัดการ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2561 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)
สาขาวิชาสหการวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน สมุทรสงคราม
พ.ศ. 2569 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม