

## บทที่ 2

### วรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูกาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน
2. แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล
5. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลคูกาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือความสุขกาย ความสบายใจในการทำงานซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้าม ขวัญที่ไม่ดีก็จะทำให้บุคคลเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 1. ความหมายของ “ขวัญ”

ชาลี มณีศรี (2521 : 97) ได้รวบรวมทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ ดังต่อไปนี้

1. ขวัญ คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะผลักดันให้สมาชิกแต่ละคนทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. ขวัญแต่ละคน คือ การได้รับการยกย่อง ชมเชย และมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง
3. ขวัญของกลุ่ม คือ ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. ขวัญ คือ ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

5. ขวัญ คือ พฤติกรรมด้านอารมณ์ ที่บุคคลมีต่องานของเขา

6. ขวัญ คือ สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้นความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน

7. ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานนั้นๆ

เสนาะ ติยาวี (2532 : 296) นิยาม ขวัญ คือ สภาพทางใจที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้นความหวังและความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล หรือกลุ่มคนแต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับ สภาพทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรงกับเป้าหมายในการทำงานของคนและกระบวนงานขององค์กร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 239) กล่าวว่า “ขวัญ” เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง เป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546 : 292) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจของผู้ที่ได้รับความรู้สึกที่ดีทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะรู้สึกที่อยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจ ในองค์กร ทำให้เป็นผลดีต่อบุคคลและหน่วยงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546 : 292) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจของผู้ที่ได้รับความรู้สึกที่ดีทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะรู้สึกที่อยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจ ในองค์กร ทำให้เป็นผลดีต่อบุคคลและหน่วยงาน

สรุป ขวัญและกำลังใจ หมายถึง เจตคติของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานและหัวหน้างานการที่พนักงานมีขวัญคือนั้น มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร การได้รับคำตอบแทนและตำแหน่งตามที่ใ้ได้มุ่งหวังไว้สามารถทำงานตามความต้องการ ส่วนพนักงานที่มีขวัญต่ำนั้นก็สามารลดจากการเปลี่ยนงานบ่อยๆ การขาดงาน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ

เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหาร และนโยบายของบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ขวัญ” เมื่อเกิดขึ้นจะกระทบต่อองค์การ เกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและความร่วมมือ ขวัญที่ดีจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน เต็มใจที่จะอุทิศเวลาแรงกายแรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการของหมู่คณะ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

เฮอริบอร์ท และเชอร์แมน (Herbert & Sherman. 1952 : 152 ; อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง กำลังขวัญของกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีมากน้อยตามความร่วมมือ ร่วมใจของคนในกลุ่มนั้น รวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และหมายถึงเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่องานของเขาว่ามีจิตใจที่พึงพอใจมากน้อยเพียงใด ถ้าเจตคติส่วนตัวของแต่ละคนดี ก็จะนำไปสู่กำลังขวัญของกลุ่มดีตามไปด้วย

เดวิส (Davis. 1967 : 59) ได้ให้ข้อคิดว่า สมาชิกในองค์การที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสนใจ เชื่อมั่นศรัทธาในองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา มีการเสียดสี และทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็ว และเต็มใจ เข้าพบปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผลสำเร็จในงานมีปริมาณสูง และมีคุณภาพ ข้อพิพาทขัดแย้งมีน้อย มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์การ มีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าสมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในองค์การ รู้สึกว่าเหว่ถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่รู้สึกท้อใจในการทำงาน

เดล (Dale. 1969 : 203 ; อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน ที่ได้รับจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่อง สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

รอยท์ลิส เบอเกอร์ (Roethlisberger. 1995 : 189) ได้กล่าวถึงขวัญว่า ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญที่ยิ่งใหญ่ แม้ว่าบางสิ่งบางอย่างจะไม่มี ความแน่นอนแฝงอยู่

จากความหมายของขวัญ ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้นั้นสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ในองค์การที่มีต่อองค์การ ต่องานและสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ อันเป็นพลังผลักดันให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

## 2. ความสำคัญของขวัญต่อการปฏิบัติงาน

สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) สรุปว่า ขวัญกำลังใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจึงนับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคคลมีขวัญกำลังใจดีแล้ว การปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงานและจะมีความ โกรธ ความก้าวร้าว หงุดหงิดน้อยมากแม้ว่าจะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูง หรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และ

ฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์การ
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่

ระวีง เนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์การ
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์การ
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ เพิ่ม

มากขึ้น

เดวิส (Davis. 1967 : 59) ได้ให้ข้อคิดว่า สมาชิกในองค์การที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสนใจ เชื่อมั่นศรัทธาในองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา มีการเสียสละ และทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็วและเต็มใจ เข้าพบปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผลสำเร็จในงานมีปริมาณสูง

และมีคุณภาพ ข้อพิพาทขัดแย้งมีน้อย มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าสมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กร รู้สึกว่าเหวอหูกอดทิ้งไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่รู้สึกท้อใจในการทำงาน

จูเชียส (Jucius. 1979 : 425) กล่าวว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี จะเกิดผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพอใจ และรู้สึกว่าเวลาทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่างเปล่าหรือน่าเบื่อ ไม่รู้สึกว่าตัวเองไม่มีความสำคัญ และมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผลที่เกิดตามมา คืองานมีคุณภาพ มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างและผลตอบแทนสูงขึ้น มีมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้นและมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

### 3. การเสริมสร้างขวัญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 343) มีความเห็นว่า คำสั่งขวัญที่ดีขององค์กรจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย เช่น

1. บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบของระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างความสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อุทัย หิรัญโต (2523 : 216) ได้กล่าวว่า คำสั่งขวัญและผลผลิตขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ คำสั่งขวัญที่จะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นผลที่ตามมาก็คือจะทำให้ผลผลิตสูงไปด้วย การจะทำผลงานสูงขึ้น หัวหน้างานจำเป็นจะต้องเอาใจใส่ในทุกข์สุขของเขา และแสดงความสนใจในทุกคนให้ทุกคนรู้ว่าตนมีความสำคัญ มีส่วนให้งานสำเร็จ ไม่ว่าจะงานนั้นจะอยู่ในระดับใดก็ตาม

กอร์ปเชษฐ ด้ยัคคานนท์ (2533 : 203) กล่าวว่า บุคลากรในองค์การจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้นั้น ผู้บริหารควรหาวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญที่คั่นนั้นอาจมีวิธีการ ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมกัน ร่วมกันรับผิดชอบมีทัศนคติที่ดีต่องาน

2. จัดแบ่งภาระหน้าที่งานและกระจายงาน ให้พนักงานทุกคนได้รับความเป็นธรรมรวมทั้งการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และถ้าพนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมาย โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

3. ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถ และผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์การด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานอย่างจริงใจ เช่น การกล่าวคำชมเชย โดยเปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ในที่ประชุมพนักงาน หรือใช้วิธีปิดประกาศชมเชย หรือมีหนังสือชมเชย หรือลงข่าวชมเชยในหนังสือวารสารภายในขององค์การ เป็นต้น

4. สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ คนที่ทำงานด้วยใจรักก็ย่อมจะมีความสุขสนุกสนานกับงาน และรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำได้ ถ้าได้ทำงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญมีความริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น

5. จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัย ความสะดวกสบายและถูกสุขลักษณะ เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

6. ให้โอกาสแก่พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพให้การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง ต้องให้ความเป็นธรรมและพิจารณาให้ทั่วถึง

7. ให้ความอิสระในการทำงาน ให้พนักงานได้ใช้ความนึกคิดไตร่ตรอง แสวงหาเส้นทางใหม่ในการทำงาน สนับสนุนให้ความคิดของพนักงานเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขเมื่อได้รับการร้องขอ

8. เอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานในทุกระดับชั้น ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ จะทำให้พนักงานผู้น้อยรู้สึกประทับใจ ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสเสวนาสบายๆ ในบางโอกาสที่เหมาะสมแต่ต้องระมัดระวังว่าต้องจริงใจไม่ใช่เสแสร้ง

9. ให้โอกาสพนักงานได้รับการร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีใจกว้างมีความหนักแน่นไม่แสดงอารมณ์เกี่ยวกับกราด ฟังเป็นฟังที่เอียงที่ช่วยแก้ปัญหา หรือถ้าแก้ไขไม่ได้ควรให้ความเห็นนอกเหนือใจ

10. ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่ายๆ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาอย่างห้าวหาญ ไม่ปิดความรับผิดชอบให้กับพนักงานผู้น้อย เข้าทำนองรับแต่ชอบ ไม่ยอมรับผิด และเมื่อรู้ว่าตัดสินใจผิดก็ยอมรับพร้อมจะแก้ไขไม่มีมิจฉาทิฐิตังคั่น โดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย

11. จัดระบบค่าตอบแทนการทำงาน และสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และเสมอกับคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์การ
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่

ระวีง เนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์การ

4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์กร
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ

เพิ่มมากขึ้น

ฟลิปโป (Flippo, 1967 : 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็น ภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของ ผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ สัมผัสใจเข้าไปมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ทำนั้นก็เป็นองค์ประกอบอันสำคัญต่อการสร้าง ขวัญและการปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้ การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงาน ในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 4. วิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

เด่น พลละคร (2530 : 149) ได้แนะนำวิธีการวัดขวัญของคนในการปฏิบัติงานว่า บุคคลเหล่านี้มีขวัญดีหรือไม่ดี ไว้ 4 ประการ คือ

1. การสังเกต
2. การสัมภาษณ์
3. การสอบถาม
4. การเก็บรายงาน

เสนาะ ดิยาว (2539 : 45) ได้กล่าวถึงวิธีวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมี วิธีที่สำคัญอยู่ 3 วิธี ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับ บัญชาและควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำโดยอาศัยการร่วมสนทนา หรือสังเกต จากการปฏิบัติงาน คุพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึง ภาวะของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออก หรือพฤติกรรมของคนบางคน อาจเป็นการเสแสร้งทำไม่ได้ออกมาจากใจจริง



2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์เป็นแบบมาตรฐาน คือ เป็นแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์หรือสัมภาษณ์โดยไม่ต้องมีแบบฟอร์ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่า เป็นการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้า เพื่อให้รู้ท่าทีของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทาง คือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ หรืออาจทำเอง โดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์การจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่นและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้สึกว่าการตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร อย่างไรก็ตามวิธีนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางอีกวิธีหนึ่ง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 242) ได้กล่าวถึงมาตรฐานสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ระดับของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา เพราะ ถ้าขวัญดี จะแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การขาดงาน ลางาน หรือมาสายบ่อยๆ ของคนงาน อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงาน
3. การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย
4. คำร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา
5. การสอบถามโดยให้กรอกแบบสอบถาม
6. การให้สัมภาษณ์จากการสอบถาม โดยวิธีสัมภาษณ์

## 5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีผลกระทบแต่ละคนแตกต่างกันออกไปตาม ความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นจึงมีผู้เสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปมากมาย เช่น

เฮร์ซเบิร์ก มอสเนอร์ และซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Synderman. 1959 : 55) แม้ว่าไม่ได้กล่าวถึงขวัญและกำลังใจโดยตรง แต่แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย เรื่องปัจจัยอนามัยและปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเฮร์ซเบิร์ก ได้สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานภาพทางการเงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องในความสำเร็จงานที่ทำทำ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเจริญเติบโต และการพัฒนา

เดวิส (Davis. 1967 : 76) เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ที่ดี ข่าวสารข้อมูล การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โอกาสก้าวหน้าการมีอิสระเสรีในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน การมีสังคม และการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล งานที่ประกอบไปด้วยสาธารณประโยชน์ การได้รับการปรณนิบัติด้วยความเป็นธรรมสำหรับผู้วิจัย มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจนั้นควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนับถือซึ่งกันและกันผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเบี้ยล่างเป็นเครื่องจักร คอยแต่จะจับผิดลงโทษกำหนดด้วยอารมณ์ โดยไม่มีเหตุผล คิดเอาแต่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก โดยไม่เคยนึกถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญและกำลังใจที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องสนใจใส่ใจต่อความทุกข์ร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสร้างความจงรักภักดีกับองค์กร

เดวิส (Davis. 1967 : 102) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าประกอบด้วย สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยสถานภาพทางสังคม และการยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้าความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการร่วมกันทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันการอุทิศตน ความพึงพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ ความเป็นธรรมของหน่วยงาน และสวัสดิการของหน่วยงาน

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 364) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง สภาพแวดล้อมใน

การทำงานได้รับการยกย่องในผลงาน ความยุติธรรม ความสามารถของผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความพอใจ ในเพื่อนร่วมงาน สวัสดิการต่างๆ สำหรับพนักงาน การมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่มีคุณภาพ

## 6. ประโยชน์ของขวัญต่อการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรถือว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การการที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จและได้กำไร ลูกค้ายิ่งพอใจในสินค้าและบริการ ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงหรือตระหนักถึงการสร้างขวัญและกำลังใจลูกน้อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานอยู่เสมอ อาจจะโดยการสังเกตหรือสำรวจ การสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานมีประโยชน์หลายประการ กล่าวคือ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 235)

6.1 ผู้บริหารจะทราบระดับของขวัญในองค์การ โดยผู้บริหารศึกษาในแผนกต่างๆ เช่น แผนกปฏิบัติการ แผนกบุคคล แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ ฯลฯ เป็นต้น เพื่อดูว่าพนักงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

6.2 เมื่อมีการสำรวจเกิดขึ้น พนักงานเริ่มมีความรู้สึกว่าฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ

6.3 ถ้าบุคคลภายนอกองค์การมาทำการสำรวจ ก็อาจจะทำให้ฝ่ายบริหารเกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ผู้บริหารจะระมัดระวังในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

6.4 การสำรวจขวัญและกำลังใจ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าอะไรบ้างที่พนักงานต้องการ เช่น การมอบหมายงาน การเพิ่มค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการที่พนักงานต้องการ ฯลฯ เป็นต้น

6.5 การสำรวจขวัญจะเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และสภาพแรงงาน เพราะจะเป็นข้อมูลในการทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

6.6 ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นที่อย่างพร้อมเพียงกัน เพื่อทำให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

6.7 สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไปในแนวเดียวกัน

6.8 ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การ) สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

6.9 สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วม

6.10 เป็นการสนับสนุนและจูงใจ ให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร

6.11 เป็นการสนับสนุน ให้สมาชิกในองค์กรให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นต่างๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้าง รับฟังความคิดเห็นของพนักงานบ้าง เพื่อประโยชน์ขององค์กร ถ้าผู้บริหารใจแคบเข้าข้างตัวเองมากเกินไป ปิดหู ปิดตา ไม่สนใจปล่อยให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ตกต่ำ งานก็จะมีปัญหาทำให้การบริหารงานในองค์กรไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น และทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามเป้าหมาย

## 7. ข้อหลีกเลี่ยงในการสร้างแรงจูงใจ

แม้ว่าการจูงใจจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรแต่การนำทฤษฎีการจูงใจ ไปใช้ก็ยังคงต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึง ดังนี้ (กอร์ปเชษฐ ตย์คานนท์. 2533 : 195-201)

7.1 อย่าดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา มนุษย์ทุกคนคงไม่มีใครชอบที่จะให้ผู้อื่นกล่าวหาว่าเป็นคนโง่ถึงแม้ว่าตัวเองยังสงสัยในเรื่องนี้ก็ตาม เพราะโดยทั่วๆ ไปแล้วผู้บริหารสามารถตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คำอื่น ได้มากมาย แต่อย่าใช้คำที่ดูถูกเพราะจะทำให้ลายความคิดสร้างสรรค์

7.2 อย่าวิจารณ์หรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดต่อหน้าผู้อื่น การนินทาลับหลังจะมีผลเสียทั้งสิ้น เกิดการเก็บกดกับคนที่ถูกนินทา ยิ่งถ้าเป็นการนินทาว่กล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เกิดความเครียดและไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เลย

7.3 อย่าลืมให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารไม่จำเป็นจะต้องอุทิศเวลาทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขอเพียงแต่ทำอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญควรให้ความสนใจแก่พนักงานในบางสิ่งบางอย่าง ที่พวกเขาคาดไม่ถึงทำให้รู้สึกถึงความห่วงใย

7.4 อย่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้บริหารสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น มนุษย์ทุกคนย่อมนึกถึงอนาคตของตน อย่าส่งความรู้สึกไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเห็นแก่ตัว และพยายามใช้พวกเขาเพื่อประโยชน์ส่วนตน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเช่นนี้จะทำให้ที่ทำงานไม่เกิดแรงจูงใจ

7.5 อย่างแสดงความเสแสร้งหรือถลำเถียงกับคนใดคนหนึ่งที่มีความชอบพอเป็นส่วนตัวเพราะจะทำให้พนักงานคนอื่นๆ เกิดความเบื่อหน่ายเกลียดชัง และต่อต้านในการทำงานทันที

7.6 อย่าลืมหักความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรทำตัวเป็นผู้พยายามต่อสู้ เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าเขามีความพร้อมและความเหมาะสม อย่าพยายามจู้จี้จุกจิกอยู่ที่เดิมด้วยการเหนียวรั้ง เช่น ไม่เลื่อนตำแหน่งให้เมื่อมีความเหมาะสม

7.7 อย่าได้ซึ่งดีซึ่งเด่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่มีใครชอบที่จะเห็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของตนเองมาซึ่งดีซึ่งเด่นกับพวกตน ไม่ว่าจะโดยพยายามแสดงฝีมือแข่งกับลูกน้องว่าเจ้านายทำงานเก่งรู้มากกว่าลูกน้อง เพราะศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของคนเป็นสิ่งสำคัญกว่าเหตุผลและทุกคนต้องปกป้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานอาชีพ ถ้าผู้บริหารให้เกียรติให้ความรู้สึกที่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เท่ากับผู้บริหารได้จูงใจให้พวกเขาได้ทำงานเป็นอย่างดีที่สุด

7.8 อย่าได้ละทิ้งมาตรฐาน การที่ผู้บริหารมีมาตรฐานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จะทำให้คนอื่นๆ ในองค์การขาดความเชื่อถือและกระตือรือร้น ดังสถาบันวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกา กล่าวว่าสมรรถภาพและมาตรฐานที่ต่ำเกินไปของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำลายความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงกว่าลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคนที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้รับตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษหรือกีดกันความคิดใหม่ๆ เป็นเรื่องพบเห็นอยู่เสมอ ที่ฝ่ายบริหารได้ทำลายคนบางคนไปขณะที่ยกคนบางคนขึ้น และคนอื่นๆ นั้นไม่มีมาตรฐาน และความสามารถพอกับตำแหน่งอันสูงส่งนั้น ฉะนั้นถ้าคนไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้ยังคงอยู่ในตำแหน่งสำคัญๆ ต่อไปความเสียหายและสูญเสียย่อมเกิดขึ้นกับองค์การเป็นลูกโซ่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

7.9 อย่าโลเลในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจอย่างเฉียบขาด จะเป็นผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง กล่าวคือ สิ่งที่ผู้บริหารไม่พึงกระทำดังที่กล่าวข้างต้นทั้งหมดนั้นจะทำให้ผู้บริหาร ไม่ตาบอดหูเบาในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าหากพบว่า ผู้บริหารกระทำในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ทั้ง 9 ข้อนี้แล้วก็คงจะเป็นผู้บริหารที่ไม่ดี หรืออาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร

## แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด ประสิทธิภาพเป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นจะเป็นการบริหารธุรกิจและรัฐกิจ ความหมายของคำนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความหมายที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพไว้ ดังต่อไปนี้

กันตยา เพิ่มผล (2544 : 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จหรือบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์การ ส่วนการทำงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีเป้าประสงค์เพื่อสนองความต้องการหรือเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น คำว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน จึงหมายถึง ความสามารถ และทักษะในการกระทำของบุคคลหรือของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์การ อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์การเกิดความพึงพอใจ

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544 : 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ระดับ (Degree) ที่องค์การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยการผลิตที่ได้

สมยศ นาวิการ (2545 : 14) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้อง กับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งความมีประสิทธิภาพจะตอบคำถามว่า ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรในแง่ของเงินทุน เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ ปัจจัยจิตวิทยา และอื่นๆ ต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยการผลิต

สมใจ ลักษณะ (2546 : 7) กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จ โดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานได้เร็วและได้งานที่ดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด เป็นบุคคลที่มีความสุข และพอใจในการทำงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

จากความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มักกล่าวถึงเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานที่เป็นไปด้วย

ความรวดเร็วและตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วน กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีคุ้มกับที่ลงทุนไปก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง

## แนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

อุทัย หิรัญโต (2523 : 24) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชน ในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเอง เพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสมจะปราศจากการควบคุม ของรัฐหาได้ไม่เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539 : 24) ได้แสดงปัญหาการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไทย โดยแสดงด้านปัญหาการคลังว่า ปัญหาหลักของหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือท้องถิ่นมีรายได้น้อย ไม่เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่ บางแห่งแม้จะมีรายได้เพียงพอที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ แต่ก็ไม่สามารถขยายงานพัฒนาได้ทันกับความต้องการของประชาชนเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของประชากร การบริหารงานส่วนท้องถิ่นจึงต้องอาศัยเงินอุดหนุนจากรัฐบาลตลอดมาปัญหาการคลังมีรายละเอียดที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. การต้องพึ่งงบประมาณจากส่วนกลาง ทำให้ส่วนกลางมีอำนาจในการกำหนดนโยบายให้ท้องถิ่นทำตามนโยบายที่กำหนดมาในระดับชาติ แทนที่จะเป็นความคิดริเริ่มและความต้องการของท้องถิ่นเอง

2. แหล่งรายรับประจำยังไม่ได้สัดส่วนกับหน้าที่ที่ควรจะทำ รายได้ที่มีอยู่ไม่สามารถสร้างความเจริญหรือพัฒนาได้เต็มที่ งาน/โครงการสำคัญบางอย่างต้องรองบประมาณอื่นสนับสนุน

3. เมื่อหน่วยการปกครองท้องถิ่นไม่มีรายได้พอที่จะสร้างผลงานให้เป็นที่ศรัทธาของประชาชนได้ ผลที่ตามมาก็คือ การขาดความร่วมมือจากประชาชน

4. การปรับปรุงแก้ไขอัตราภาษีหรือค่าธรรมเนียมหรือการริเริ่มเก็บภาษีชนิดใหม่ที่เป็นไปอย่างล่าช้า และกระบวนการในการจัดเก็บภาษีก็ยังมีข้อบกพร่อง ขาดแคลนเจ้าหน้าที่และอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ

5. รายได้ที่สำคัญที่สุดของการคลังท้องถิ่นก็คือ ภาษีอากร แต่ภาษีอากรก็เป็นรายได้ที่สำคัญทั้งของรัฐบาลและท้องถิ่น ภาษีที่เก็บในภูมิภาคและท้องถิ่น จะต้องส่งเข้าส่วนกลางก่อนแล้วจึงย้อนกลับให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ทั้งที่มีการกำหนดอัตราส่วนไว้อย่างแน่นอนแล้ว และในทางปฏิบัตินั้นเป็นไปด้วยความล่าช้าตามลักษณะของระบบราชการ ซึ่งรวมไปถึงการให้เงินอุดหนุนบางอย่างด้วย

วิลเลียม เอ. ร็อบสัน (William A. Robson. 1953 : 574 ; อ้างใน ชวงศ์ ฉายะบุตร. 2539 : 24) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ จากนิยามต่างๆ ข้างต้นสามารถสรุปหลักการปกครองท้องถิ่นได้ในสาระสำคัญ ดังนี้

1. การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยาตามเหตุผลดังกล่าว

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ก็จะกลายสภาพเป็น รัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้น เป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใด จึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการ ปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับ สุขาภิบาล เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครอง ท้องถิ่นนั้นๆ



4. มืองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่น จัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครอง ท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือกรุงเทพมหานครจะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ชวงค์ ฉายะบุตร (2539 : 26) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้

ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดว่าในการบริหารประเทศจะต้องอาศัยเงินงบประมาณเป็นหลัก หากเงินงบประมาณจำกัด ภารกิจที่จะต้องบริการ ให้กับชุมชนต่างๆ อาจไม่เพียงพอ ดังนั้นหากจัดให้มีการปกครองท้องถิ่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ ก็สามารถมีรายได้ มีเงินงบประมาณของตนเองเพียงพอ ที่จะดำเนินการสร้างสรรค์ความเจริญให้กับท้องถิ่นได้ จึงเป็นการแบ่งเบาภาระของ รัฐบาลได้เป็นอย่างมาก การแบ่งเบานี้เป็น การแบ่งเบาทั้งในด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงเนื่องจากประเทศมีขนาดกว้างใหญ่ ความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องที่ ย่อมมีความแตกต่างกัน การรอรับบริการจากรัฐบาลแต่อย่างเดียว อาจไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงและล่าช้า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชน ในท้องถิ่นเป็นผู้บริหารเท่านั้น จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้

เพื่อความประหยัด โดยที่ท้องถิ่นแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน สภาพความเป็นอยู่ของ ประชาชนก็ต่างไปด้วย การจัดตั้งหน่วยปกครองท้องถิ่นขึ้นจึงมีความจำเป็น โดยให้อำนาจ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจัดเก็บภาษีอากร ซึ่งเป็นวิธีการหารายได้ให้กับท้องถิ่น เพื่อนำไปใช้ในการบริหารกิจการของท้องถิ่น ทำให้ประหยัดเงินงบประมาณของรัฐบาล ที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นทั่วประเทศเป็นอันมาก และแม้จะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาล ไปให้บ้างแต่ก็มีเงื่อนไข ที่กำหนด ไว้อย่าง รอบคอบ

เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษารปกครองระบอบประชาธิปไตย แก่ประชาชน จากการศึกษาการปกครองท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการปกครองตนเอง ไม่ว่าจะ โดยการสมัครรับเลือกตั้งเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นเลือก เข้าไป ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติของหน่วยการปกครองท้องถิ่นก็ตาม

การปฏิบัติ หน้าที่ที่แตกต่างกันนี้มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยในระดับชาติได้เป็นอย่างดี

## แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามหลักรัฐศาสตร์ได้จัดระเบียบการปกครอง โดยอาศัยหลักการใช้อำนาจการปกครองโดยแบ่งออกเป็นสามประเภท ได้แก่ หลักการรวมอำนาจ หลักการแบ่งอำนาจ และหลักการกระจายอำนาจทางการปกครอง ส่วนการให้อำนาจหลักการใดมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับประวัติความเป็นมาในอดีตและสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบลเดิมสภาตำบล ได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและราษฎรเป็นส่วนรวม ซึ่งเป็นแนวทางนำราษฎร ไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย

พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล (โกวิท ี พวงงาม. 2542 : 169-170) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบ “ สภาตำบล ” ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล อันได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท

2. รูปแบบ “ องค์การบริหารส่วนตำบล ” (อบต.) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43)

หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดว่าถ้าสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ

หนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและ ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อ และเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล ให้พ้นจากอำนาจแห่งสภาตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

### 1. โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลปัจจุบัน มีลักษณะโครงสร้างที่มีทั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร ซึ่งเกิดขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546) ทำให้โครงสร้างของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1.1 โครงสร้างสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน อบต. ไค มี 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิก 6 คน อบต. ไคมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกหมู่บ้านละ 3 คน

1.2 โครงสร้างคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน โดยสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เลือกตั้งแล้วเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง

### 2. การยุบองค์การบริหารส่วนตำบล

ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีจำนวนประชากรทั้งหมดไม่ถึงสองพันคน ทั้งเป็นเหตุให้ไม่สามารถที่จะดำเนินการบริหารงานพื้นที่นั้น ให้มีประสิทธิภาพในลักษณะขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้หรือองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาล ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศยุบองค์การบริหารส่วนตำบลตามมาตรา 41 และ 42 วรรคสองและวรรคสาม

### 3. อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

3.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

3.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบลและกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

#### 4. อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

4.1 บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติ ข้อบัญญัติ และแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

4.2 จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาให้ความเห็นชอบ

4.3 รายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง

4.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

#### 5. การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีข้าราชการของตนเอง เรียกว่า พนักงานส่วนตำบล โดยการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการภายใต้พระราชกฤษฎีกาพนักงานส่วนตำบล พุทธศักราช 2539 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2539 เป็นต้นมา ทั้งนี้ โดยมีคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (กท.) เป็นองค์การรับผิดชอบ โดยได้กำหนดตำแหน่งรวมทั้งคุณสมบัติของพนักงานส่วนตำบลขึ้นแล้ว จำนวน 21 ตำแหน่ง ดังนี้

5.1 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (นักบริหารงาน อบต. 3 – 7)

5.2 รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (นักบริหารงาน อบต. 3 – 6)

5.3 หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (นักบริหารงานทั่วไป 3 – 6)

5.4 หัวหน้าธุรการ (เจ้าพนักงานธุรการ 2 – 5)

5.5 เจ้าหน้าที่ธุรการ ระดับ 1 – 4

5.6 เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ระดับ 1 – 4

5.7 หัวหน้างานนิติการ (นิติกร 3 – 5)

5.8 หัวหน้าส่วนการคลัง (เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 2 – 6)

5.9 หัวหน้างานงบประมาณ (เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี 2 – 5)

5.10 หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ (เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี 2 – 5)

- 5.11 เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ระดับ 1 – 4
- 5.12 หัวหน้างานการเงินและการบัญชี (เจ้าพนักงานการเงิน 4 และการบัญชี 2 – 5)
- 5.13 เจ้าหน้าที่การเงินและการบัญชี ระดับ 1 – 4
- 5.14 หัวหน้าส่วนโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2 – 6)
- 5.15 หัวหน้างานโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2 – 6)
- 5.16 นายช่างโยธา ระดับ 2 – 5
- 5.17 ช่างโยธา ระดับ 1 – 4
- 5.18 หัวหน้าส่วนสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุข 3 – 6)
- 5.19 หัวหน้างานสุขาภิบาล (นักวิชาการสุขาภิบาล 3 – 5)
- 5.20 หัวหน้างานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ (พยาบาลวิชาชีพ 3 – 5)
- 5.21 เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ระดับ 2 – 4

#### 6. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.1 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำให้เขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้ (มาตรา 67)

- 6.1.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- 6.1.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- 6.1.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- 6.1.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 6.1.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 6.1.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 6.1.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 6.1.8 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

6.2 นอกจากนี้้องค์การบริหารส่วนตำบล อาจจะทำกิจการ ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไปนี้

- 6.2.1 ให้มีน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 6.2.2 ให้มีและการบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่าง โดยวิธีอื่น
- 6.2.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

6.2.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และ

สวนสาธารณะ

6.2.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

6.2.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

6.2.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

6.2.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของ

แผ่นดิน

6.2.9 การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.2.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม

6.2.11 กิจกรรมเกี่ยวกับพาณิชย์

6.2.12 การท่องเที่ยว

6.2.13 การผังเมือง

## 7. การกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบล

7.1 นายอำเภอกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย

7.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งให้ยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้หากมีการกระทำการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย ของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล

7.3 ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งให้ผู้บริหารทั้งคณะหรือบางคนพ้นจากตำแหน่งเมื่อเห็นว่าการกระทำฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

## 8. การหมดสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

8.1 องค์การบริหารส่วนตำบลหมดวาระหรือยุบสภา

8.2 ตาย

8.3 ลาออกต่อนายอำเภอ

8.4 มีส่วนได้เสียโดยตรงหรือโดยอ้อมในสัญญาขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นหรือกิจการที่ทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

8.5 ขาดคุณสมบัติในการเป็นสมาชิก

8.6 ไม่อยู่ในหมู่บ้านที่ได้รับการเลือกตั้งติดต่อกัน 6 เดือน

8.7 ขาดประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลติดต่อกัน 3 ครั้ง โดยไม่มีเหตุผล

สมควร

8.8 สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีมติให้ออก เพราะทำตัวเสียหายหรือทำให้ประชาชนเสียประโยชน์

8.9 ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งลงคะแนนให้สมาชิกสภาหรือผู้บริหารออกจากตำแหน่งได้ ตามรัฐธรรมนูญมาตรา 286

### 9. คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลพ้นจากตำแหน่ง

9.1 ถึงคราวออกตามอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

9.2 สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีมติให้พ้นจากตำแหน่งด้วยคะแนนไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีอยู่

9.3 ความเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลสิ้นสุดลง

9.4 ลาออก

9.5 มีการยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

9.6 ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้คณะผู้บริหารพ้นจากตำแหน่ง

9.7 สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีมติไม่รับหลักการข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

9.8 สมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสิ้นสุดลงพร้อมกัน

สรุป องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและราษฎรเป็นส่วนรวม ซึ่งจะเป็นแนวทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย

## องค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

### 1. ประวัติความเป็นมา

ตำบลกู่กาสิงห์ ตั้งอยู่บริเวณทุ่งกุลาร้องไห้ เดิมอยู่ในเขตการปกครองของตำบลเมืองบัว จนเมื่อปี 2518 จึงได้แยกการปกครองออกเป็นตำบล ใช้ชื่อว่า “ตำบลกู่กาสิงห์” โดยมีกำนันปกครองคนแรก คือ นายบ่มศักดิ์ กลบริตัน ปัจจุบันแบ่งการปกครองออกเป็น 13 หมู่บ้าน โดยอยู่ในเขตเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ 5 หมู่บ้าน และเขตองค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์ 8 หมู่บ้าน

### 2. สภาพทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์

ด้านทิศเหนือของหมู่บ้านมีลำน้ำเสียวใหญ่ไหลผ่าน และมีป่าร้อนชื้น ด้านทิศใต้ของหมู่บ้านพื้นที่โดยทั่วไปเป็นพื้นที่ราบในลักษณะท้องทุ่งกว้างขนาดใหญ่ เหมาะสำหรับการทำนาและ การเกษตรกรรม สภาพดินเป็นดินทรายเก็บความชื้น ได้น้อย ความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างต่ำ ระบบชลประทานและแหล่งน้ำเพียงพอ มักมีปัญหาฝนแล้ง น้ำท่วมในบางพื้นที่

#### 2.1 อาณาเขตตำบล

|             |                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ทิศเหนือ    | ติดกับ ตำบลเกษตรวิสัย อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด                     |
| ทิศใต้      | ติดกับ ตำบลคงครั่งน้อย และตำบลทุ่งเขาหลวง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด |
| ทิศตะวันออก | ติดกับ ตำบลหินกอง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด                         |
| ทิศตะวันตก  | ติดกับ ตำบลเมืองบัว จังหวัดร้อยเอ็ด                                       |

#### 2.2 จำนวนประชากรของตำบล

ประชากรในเขต อบต. กู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด  
มีจำนวน 4,309 คน

#### 2.3 ข้อมูลอาชีพของตำบล

- 2.3.1 อาชีพหลัก ทำนา
- 2.3.2 อาชีพเสริม หัตถกรรม รับจ้าง

#### 2.4 ข้อมูลสถานที่สำคัญของตำบล

- 2.4.1 วัดสว่างอารมณ์ (กุ) หรือวัดใหญ่

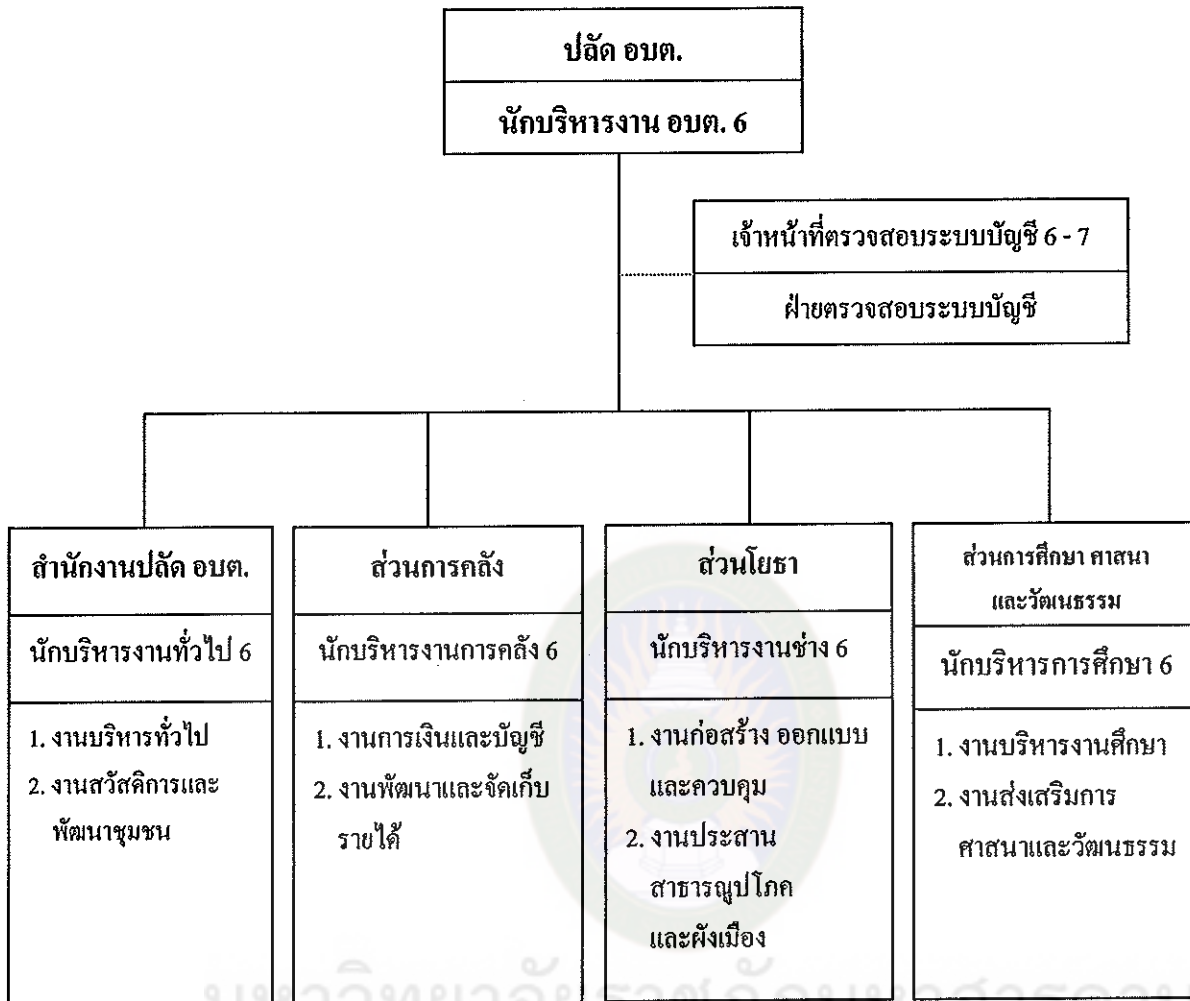


- 2.4.2 วัดบูรพาภู่กาสิงห์ หรือวัดภู่น้อย
- 2.4.3 วัดหนองสำราญ
- 2.4.4 วัดป่าโนนนางทุม
- 2.4.5 องค์การบริหารส่วนตำบล 1 แห่ง
- 2.4.6 ภู่กาสิงห์
- 2.4.7 กุดพระเจ้า
- 2.4.8 โรงเรียนภู่กาสิงห์ประชาสรรค์
- 2.4.9 โรงเรียนบ้านภู่กาสิงห์
- 2.4.10 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดสว่างอารมณ์ (ถู่)
- 2.4.11 สถานีอนามัยตำบลภู่กาสิงห์
- 2.4.12 ภู่โพนวิซ
- 2.4.13 ถ้ำน้ำเลี้ยวใหญ่
- 2.4.14 หนองลิม
- 2.4.15 หนองฝ่อง

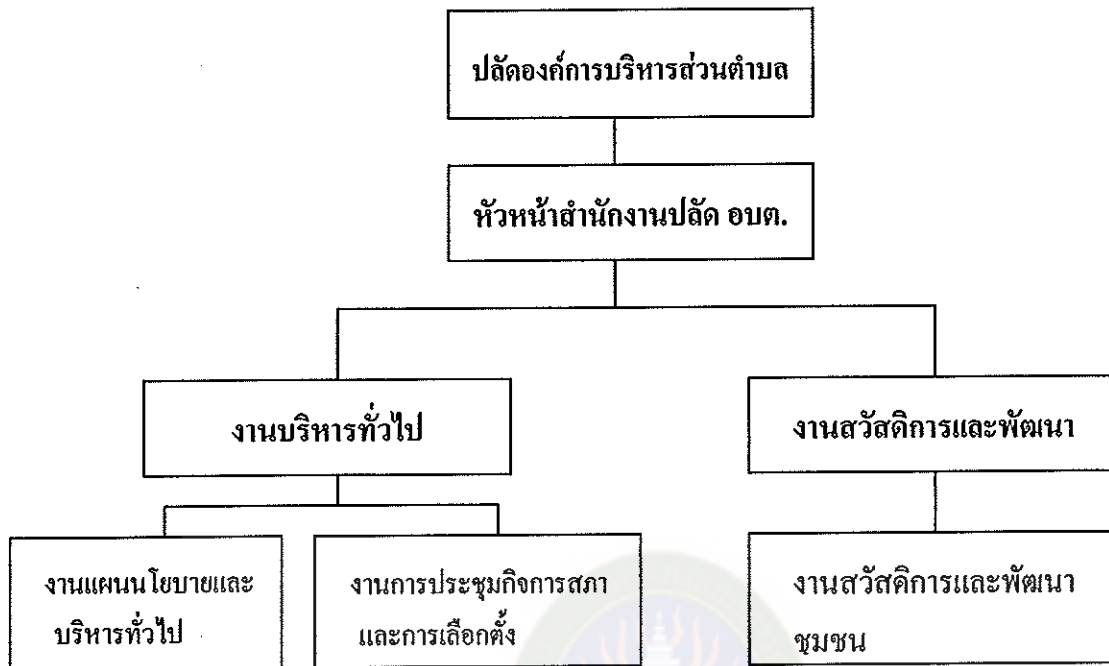
### 3. โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลภู่กาสิงห์

จำนวนบุคลากร จำนวน 53 คน ประกอบด้วย

- 3.1 ตำแหน่งงานในสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 11 คน
- 3.2 ตำแหน่งในส่วนการคลัง 7 คน
- 3.3 ตำแหน่งในส่วนโยธา 3 คน
- 3.4 ลูกจ้างตามภารกิจ 10 คน
- 3.5 ลูกจ้างทั่วไป 10 คน
- 3.6 ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 12 คน
- 3.7 ตำแหน่งในส่วนสาธารณสุข – คน

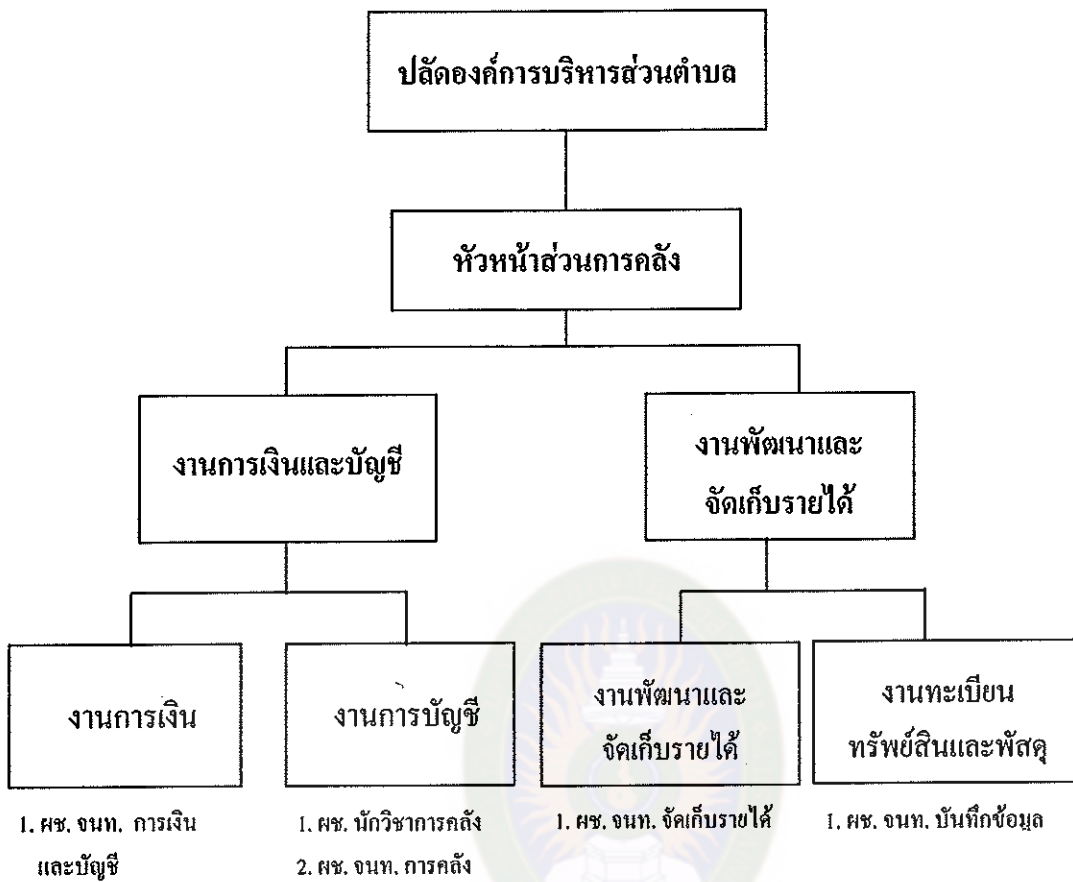


แผนภาพที่ 2 โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล

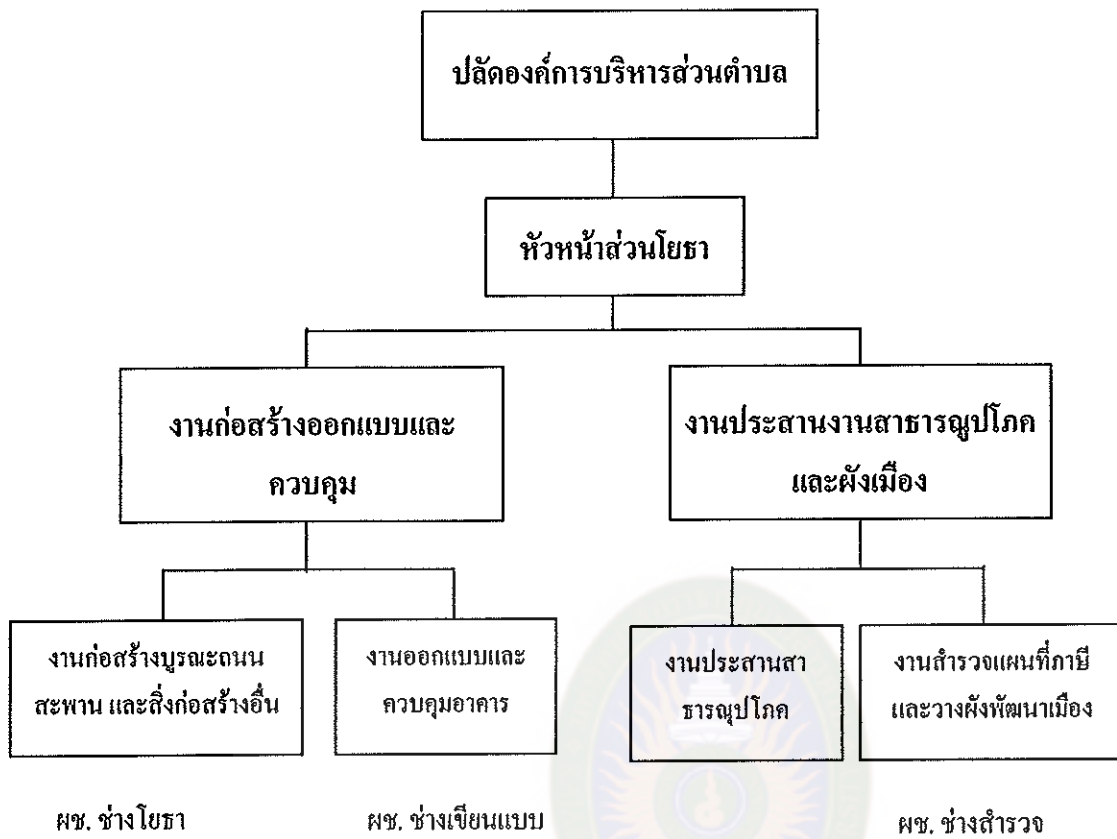


- |                       |                  |             |
|-----------------------|------------------|-------------|
| 1. ผช. จนท. วิเคราะห์ | 5. จพง. ชุรการ   | 1. ผช. จนท. |
| 2. พนักงานขับรถยนต์   | 6. ผช. ช่างศิลป์ |             |
| 3. ผช. บุคลากร        | 7. นักการภารโรง  |             |
| 4. คนงานทั่วไป        |                  |             |

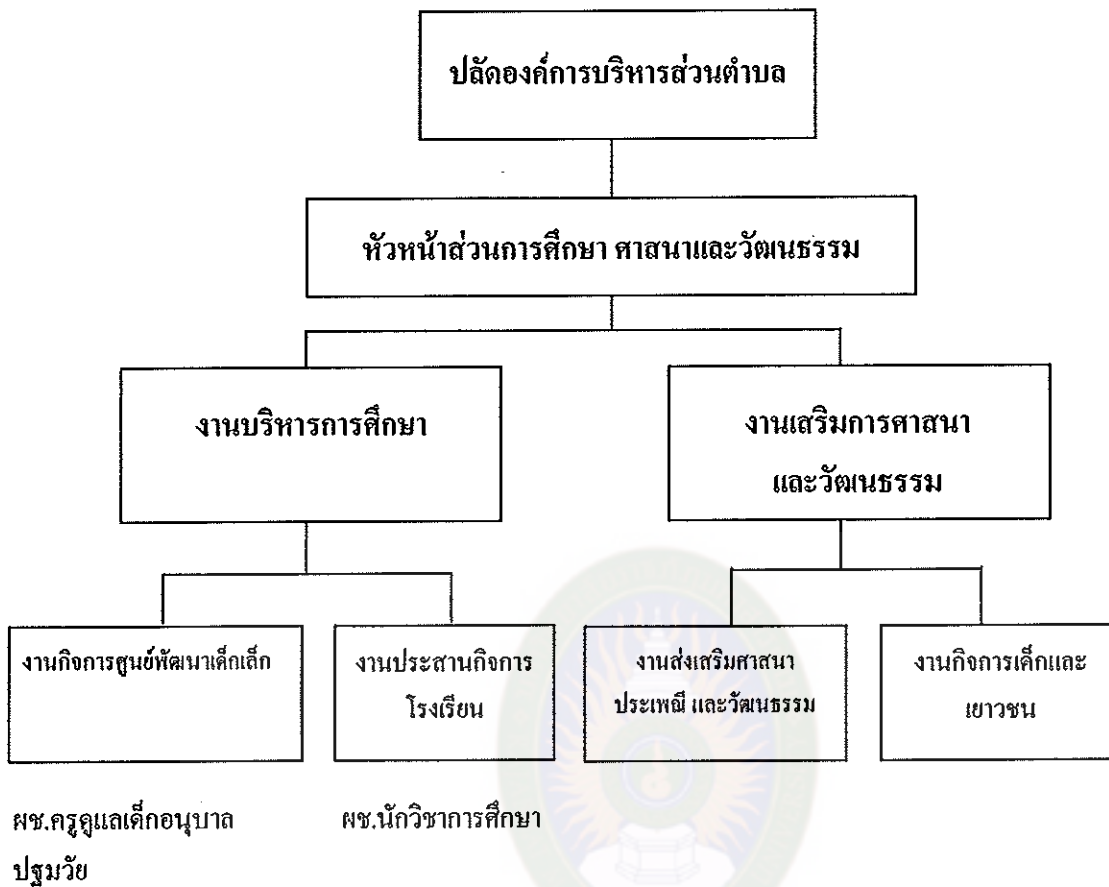
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างส่วนการคลัง



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างส่วนโยธา



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมี ดังต่อไปนี้

อิสรากร ชัยสุพันธุ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย : ศึกษากรณี นิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานรักษาความปลอดภัยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีอัตราความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง
2. พนักงานรักษาความปลอดภัยส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น และมีอัตราความพึงพอใจสูงกว่า ระดับการศึกษาที่สูงกว่า

3. พนักงานรักษาความปลอดภัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 3 ปี และมีอัตราความพึงพอใจในระดับสูงกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า

4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยโดยรวมในระดับพึงพอใจปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านรูปแบบของการปฏิบัติงานด้านค่าจ้าง และสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับความพึงพอใจมาก

5. ความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับอัลฟาเท่ากับ 0.05

6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านรูปแบบของการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในหน้าที่ ด้านค่าจ้าง และสวัสดิการ และด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากผลงานวิจัย การจัดการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของพนักงานรักษาความปลอดภัยควรจัดให้มีวันหยุดพักผ่อน โดยไม่มีการหักค่าแรงและการปฏิบัติงานที่ตรงกับวันหยุดควรได้ค่าแรงเพิ่มตามกฎหมายแรงงาน ในด้านการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านรูปแบบของการปฏิบัติงานควรจัดให้มีเวลาพักตามความเหมาะสม ด้านค่าจ้าง และสวัสดิการ ควรจัดหาที่พัก และรถ – ส่ง สำหรับพนักงานที่อยู่ไกลด้านความมั่นคงในหน้าที่ควรสนับสนุนให้มีโอกาสหารายได้เพิ่มเติมการศึกษาต่อการเลื่อนตำแหน่ง ด้านแรงจูงใจ ควรกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรับค่าตอบแทนและภูมิใจในการประกอบอาชีพนี้

คำทอง อามาศย์มนตรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจมี 6 ปัจจัยที่มีอำนาจเรียงตามลำดับ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน สภาพความพอใจในงาน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม สภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคงปลอดภัย

เฉลิม ศรีไพจิตร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง วิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ด้านความรู้สึกรับค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ทำ ด้านความรู้สึกรับค่าตอบแทนสำเร็จของงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และด้านความรู้สึกรับค่าตอบแทนในสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน อยู่ในระดับสูงทุกด้าน สรุปภาพรวมเปรียบเทียบขวัญกำลังใจใน

การปฏิบัติงานระหว่างวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดสอนสาขาวิชาช่างอุตสาหกรรมและที่เปิดสอนหลายสาขาวิชามีขวัญกำลังใจต่างกัน

ชัยชาญ ช่วยโพธิ์กลาง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่าขวัญของข้าราชการ โดยเฉลี่ยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานต่างจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีข้าราชการจังหวัดชัยภูมิ มีขวัญในการปฏิบัติงานน้อยกว่าข้าราชการจังหวัดนครราชสีมา และบุรีรัมย์ ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการรับราชการมาก มีขวัญปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ การสร้างเอกภาพองค์การ ยานพาหนะที่จำเป็น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ การติดตามและประเมินผล การจัดสวัสดิการอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน สนับสนุนการศึกษาอบรม และ โอกาสความก้าวหน้า

ชลอศักดิ์ อาษา (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตำแหน่ง สารวัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 ผลการศึกษาพบว่า มีสภาพขวัญและกำลังใจอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานีตำรวจที่ปฏิบัติงาน ศักดิ์ศรีอาชีพ โอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการในหน่วยงาน และความยุติธรรมในหน่วยงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญมากไปหาน้อย

ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการสาย ก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า มีระดับขวัญปานกลาง องค์ประกอบของขวัญทางด้านจิตใจ มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองมากกว่าตัวแปรองค์ประกอบทางด้านชีวสังคม องค์ประกอบของขวัญทางด้านจิตใจมีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลของงานจากการประเมินของผู้บังคับบัญชามากกว่า ตัวแปร องค์ประกอบทางด้านชีวสังคม ประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองของ ข้าราชการ สาย ก ในกลุ่มที่มีองค์ประกอบของขวัญตัวแปรตัวเดียว แตกต่างระดับกัน พบว่า ภาวะผู้นำที่ดีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โอกาสก้าวหน้าสูง ความพึงพอใจในงานสูง ความมั่นคงในหน้าที่สูง สวัสดิการสูง การได้รับการยอมรับนับถือสูง มีประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองสูงกว่าภาวะผู้นำที่ไม่ดี สภาพแวดล้อมใน



การทำงานไม่ดี โอกาสก้าวหน้าน้อย ส่วนด้านเงินเดือนอายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษา และเพศนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านเงินเดือนอายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษา และเพศ นั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ประสิทธิภาพของงานจากการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา ในกลุ่มที่มีองค์ประกอบของขวัญตัวแปรตัวเดียวแต่ต่างระดับกัน พบว่า ภาวะผู้นำที่ดี ความมั่นคง ในหน้าที่สูง การได้รับการยอมรับนับถือสูงกว่า มีประสิทธิผลของงานจากการประเมินของผู้ บังคับบัญชาสูงกว่า ภาวะผู้นำที่ไม่ดี ความมั่นคงในหน้าที่ต่ำ การได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่า ส่วนที่เหลืออีก 9 ตัว คือ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจ ในงานสูง สวัสดิการ อายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษา และเพศไม่มีความแตกต่างกัน

ธีรฉัตร กิณบุญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออุบลรัตน์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญ กำลังใจอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะความมั่นคงปลอดภัย การมองเห็นคุณค่าแห่งตน คุณลักษณะ การปฏิบัติงานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจสูง 5 อันดับแรก ได้แก่ ความมั่นคงของงาน เกียรติภูมิของหน่วยงาน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และปฏิสัมพันธ์ที่ดี ของเพื่อนร่วมงานและแนวทางในการสร้างเสริมขวัญกำลังใจที่เห็นว่าสำคัญ 5 อันดับ ได้แก่ การเพิ่มรายได้ประจำการเพิ่ม สวัสดิการต่างๆ ให้มากขึ้น การปรับระบบพิจารณาความดี ความชอบให้เป็นธรรมมากขึ้นการจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัย การให้ค่าตอบแทนค่าล่วงเวลา และเพิ่ม โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ

ปานาญ บำรุงรส (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรใน จังหวัดเลยผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจภูธรทั้งกลุ่มตำรวจสัญญาบัตรและกลุ่มชั้น ประทวน พลตำรวจมีสภาพขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ รวม 9 ด้าน จะมีสภาพขวัญกำลังใจใน ระดับสูง ในด้านความรู้สึกร่วมในหน่วยงาน ข้าราชการตำรวจมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ใน ระดับปานกลาง ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ และรู้สึกประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าของงานนโยบายและ การบริหาร และสถานภาพทางสังคม และมีสภาพขวัญกำลังใจมีอันดับจากสูง ไปหาต่ำ 5 อันดับ คือ การปกครองบังคับบัญชาของหน่วยงานผลการตอบแทนด้านเงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการ ในหน่วยงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ศิระวิทย์ คลี่สุวรรณ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรกิจ พบว่า มีทั้งปัจจัย

ภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรการ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองประการกับประสิทธิภาพการทำงานของธุรการพบความสัมพันธ์ภายในตัวที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของธุรการ คือ ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมถึงการเป็นผู้อุทิศตนในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดี แต่เนื่องจากขาดระบบสวัสดิการในการทำงานอุปสรรคในการทำงานยังไม่เพียงพอ และความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีมีผลต่อขวัญ และความพึงพอใจในงาน อาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการเสนอแนวทางร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานยังมีน้อย ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน คือ การจำแนกตำแหน่งในหน่วยงานธุรการเพื่อปฏิบัติงานตามภาระงานที่กำหนดไว้แต่เนื่องจากขาดคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การจัดระบบในหน่วยงาน การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนค่อนข้างมาก ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การทราบกระบวนการทำงานรวมทั้งการใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี ด้านการปรับปรุงงาน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมปรึกษาเรื่องการทำงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบงานทุกงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานยังมีน้อยมาก ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

ไพรัตน์ หริกประโคน (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ตามแนวชายแดน ไทย-กัมพูชา เขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจต่องานปฏิบัติสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ ความก้าวหน้า และการเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพ และการได้รับการยอมรับ สัมพันธภาพระหว่างคณะครู ความมั่นคงปลอดภัย ความเพียงพอรายได้ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร การสนับสนุนทางการศึกษาจากชุมชน และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญทั้ง 10 ประการ มีระดับความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อขวัญระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญตามสภาพของครู คือ โสดกับแต่งงานตามเพศ คือ ชายกับหญิงตามระดับการศึกษาของครู คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีและสูงกว่า ตามประสบการณ์ในการสอน

คือ น้อยกว่า 3 ปี กับ 3 ปีขึ้นไป และตามภูมิตำเนาเดิมของครู คือ จังหวัดบุรีรัมย์ สุรินทร์ หรือ ศรีสะเกษกับจังหวัดอื่นๆ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรายุทธ กลิ่นมาหอม (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด มีดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด กล่าวคือ ผู้มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง จะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยข้าราชการ สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด กล่าวคือ ผู้ที่มีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลาง

3. ปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงานไม่เหมาะสม แออัด และปัญหาด้านเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ และล่าสมัย

รัตนา เทหาสุข (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม การบริหารในระดับปานกลาง โดยมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการบริหารด้านจูงใจน้อยที่สุด ครูโรงเรียนประถมศึกษามีสภาพขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรม การบริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตสุขาภิบาลและ โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตสุขาภิบาลหรือเทศบาล และ โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการกำหนด เป้าหมาย การตัดสินใจ การจูงใจและการเป็นผู้นำส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

วิจิต เข็มเวหา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจของครู โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อทดสอบ

ความแตกต่างตามตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ตัวแปรในด้านกลุ่มผู้ประเมินขนาด โรงเรียนและวุฒิของผู้ประเมิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรในด้านเพศและอายุราชการ ไม่แตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของครู ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากร การบริหาร สวัสดิการ และเศรษฐกิจของครูข้อเสนอแนะ ได้แก่ จัดสวัสดิการให้กับครู ให้มีการกำกับ ติดตาม และนิเทศโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญและกำลังใจของครู 5 อันดับแรก ได้แก่ มีการมอบหมายการงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู จัดให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนในโรงเรียนแสดงความรู้ความสามารถอย่างอิสระ ให้ครูมีโอกาสเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ พิจารณาความดีความชอบประจำปีของครูใน โรงเรียนเป็นไปด้วยความยุติธรรมต่อครูทุกคน นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างดี ขวัญและกำลังใจของครูความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและระดับต่ำกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามลำดับ

สมปอง ทวรรณวงศ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูเกษียณ โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ครูเกษียณมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมาก 5 รายการ และระดับปานกลาง 5 รายการ ระดับมาก ได้แก่ การปฏิบัติงานด้านนโยบายและการวางแผน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความรับผิดชอบ จากการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูเกษียณ โดยจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์แล้ว ปรากฏว่าไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สาทร วรสีห์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่า อาจารย์สถาบันราชภัฏมีขวัญด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างอาจารย์กับผู้บริหารสถาบัน ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนอาจารย์ ด้านความรับผิดชอบด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างอาจารย์กับสังคมท้องถิ่น ด้านเงินเดือนและรายได้ ด้านสภาพอาจารย์ และด้านวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านขวัญ ด้านความพอใจในการปฏิบัติงานอาจารย์สถาบันราชภัฏอยู่ในระดับสูงในการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ปรากฏผล ดังนี้ อาจารย์สถาบันราชภัฏที่มีสถานภาพสมรส ตำแหน่งทางวิชาการ เพศและสถานที่ตั้งของ

สถาบันราชภัฏต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอาจารย์สถาบันราชภัฏที่มีวุฒิทางการศึกษาประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งสูงสุดที่ปฏิบัติงานและเงินเดือนต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สุริพร กิจหารักษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานเลขาธิการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน การประสบความสำเร็จ และความรับผิดชอบในการทำงาน ส่วนลูกจ้างประจำ โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านการประสบผลสำเร็จ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานข้าราชการ และลูกจ้างประจำ โดยรวมได้รับปัจจัยสนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สวัสดิการในหน่วยงาน เงินเดือนและผลตอบแทน และ โอกาสก้าวหน้า ปัญหาของข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ได้แก่ การมีภาระงานมากเกินไป ขอบเขตงานซ้ำซ้อน ไม่มีทิศทางที่แน่นอน บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน การที่มหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบราชการ ขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นการไม่ยอมรับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงานคับแคบ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใน การปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาในหน่วยงานเพื่อวางแผนกำหนดขอบข่ายของงานและกระจายงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ควรสร้างทัศนคติและแนวคิดในการทำงาน มหาวิทยาลัยควรชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับทราบความชัดเจนในการจะออกนอกระบบราชการ หัวหน้างานควรมีความยุติธรรมและเปิดใจกว้างในการสนับสนุนผู้ร่วมงาน มีความเป็นผู้นำที่ดี รวมถึงเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

สุนทร โคตรท่าน (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ขวัญในการทำงาน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า อยู่ในระดับก่อนข้างสูง 4 ปัจจัยระดับปานกลาง 5 ปัจจัย ปัจจัยที่อยู่ในระดับก่อนข้างสูง ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การยอมรับนับถือและโอกาสก้าวหน้าตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่อยู่ระดับปานกลาง ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร ความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลประโยชน์ตอบแทน และสภาพในการทำงานตามลำดับ และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้

ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษมีขวัญในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีขวัญในการทำงานแตกต่างกัน ในปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานแตกต่างกัน ในปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานส่วนปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าและการยอมรับนับถือครูอาจารย์มีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน และครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนกับขนาดของโรงเรียนในปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานและ โอกาสก้าวหน้า แต่ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์เงินเดือนและขนาดโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจัยด้านอื่นๆ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

แม็คนิท (Mc Nitt. 2003 : 87-95) เป็น โครงการงานวิจัยโดยเชื่อว่าผู้นำมีความสำคัญเพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของครูอนุบาล ครูประถม 1 ครูประถม 2 ครูประถม 3 โดยทดสอบกับผลการเรียนของนักเรียน ครูมีความวิตกกังวลกับผลการเรียนของนักเรียน โดยเด็กที่ได้ทดสอบวัดความรู้กับครูที่ทดสอบเด็ก เด็กที่ถูกทดสอบวัดความรู้กับเด็กที่ไม่ได้วัดความรู้จะไม่ต่างกัน ผลการทดสอบ พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูที่นักเรียนได้รับการทดสอบความรู้ไม่แตกต่างกันกับครูที่ลูกศิษย์ไม่ได้รับการทดสอบ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของครูในทางที่ไม่ดีมีผลลบต่อขวัญและกำลังใจ ก็คือ การยอมรับนับถือจากคนอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียนและนโยบายการบริหารของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลลบก็คือ ไม่มีเวลาพอที่จะตรวจงานของเด็ก และทำแล้วไม่มีใครเห็นความดีจะทำลายขวัญและกำลังใจของครู โดยทำการทดสอบหนึ่งถึงสองครั้งกับครูในระดับสาม การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานทดสอบกับครูในเรื่องขวัญและกำลังใจที่มีความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพอใจในโรงเรียน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนจะมีคุณภาพจะต้องมีผู้นำที่ดี แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 86-97 ชุด โดยวิจัยโรงเรียน 9 แห่ง แบบสอบถามที่เก็บกลับคืนมาได้ประมาณ 89% ของการแจกแบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยครูทั้งห้อง โดยใช้แบบสอบถามสั้น เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

โล (Lo. 2003 : 98-131) จุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นความพึงพอใจในงานของผู้จัดการ ซึ่งอยู่ในประเทศไต้หวัน ได้รับแรงกดดันจากองค์กรในการให้พนักงานจะ

มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอย่างไร โดยเน้นการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงโดยทดสอบหลายวิธี เช่น การลดขนาดขององค์กร ทดสอบเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นระยะเวลา 10 ปี โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยในการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามสั้นๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจ ขอบเขตของการศึกษาวิจัยเป็นผู้จัดการระดับกลาง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามลักษณะปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการระดับกลางที่มีประสิทธิภาพในการให้พนักงานจะมีผลตามหัวข้อ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ในการพนักงาน
2. ผลต่อขวัญและกำลังใจ
3. การติดตามผลงานในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร

1. ลักษณะของงานที่เกิดความพึงพอใจ
2. ผู้นำองค์กร

ผลการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพนักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีผลกับความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การเปลี่ยนงานแบบคนคู้้นเคยกันมาเป็นการแข่งขันกัน
3. มีทัศนคติในทางลบเมื่อถูกพนักงานขวัญกำลังใจต่ำ
4. เมื่อมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรก็จะรู้สึกไม่มีความมั่นคง
5. ผู้กำกับเปลี่ยนแปลง

การจัดระเบียบองค์กรและการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลต่อบริษัท แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทจะมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจของไต้หวัน ซึ่งเป็นผลในการสนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร และการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรมีผลกับจิตใจของคนไต้หวันและวัฒนธรรมของประเทศไต้หวัน

เดวิส (Davis, 2004 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงผลกระทบภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้จัดการ กรรมการฯ ลูกค้าและธุรกิจขนาดเล็ก แห่งเทล (TELUS) ถึงการสร้างแรงจูงใจในการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัท ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยอาศัยระบบการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานดี เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ โดยการนำกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธี

เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากพนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากการเรียนรู้ของพนักงานเป็นหลักสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่าการที่จะได้มาซึ่งประสิทธิภาพของคนและประสิทธิภาพของงาน หรือการที่จะพัฒนาหน่วยงานและองค์กรให้ดีขึ้นนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งหากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงแล้ว ย่อมมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดผลผลิตที่สูงและเกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้นั้น น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการฯ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานฯลฯ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับรู้และเข้าใจถึงขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากไม่บำรุงรักษาขวัญของพนักงานให้ดีก็อาจจะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ พนักงานไม่กระตือรือร้นต่อการทำงาน แต่หากมีการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานให้อยู่ในระดับที่สูงแล้ว ก็จะเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง