

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานเทศบาลตำบลมัญจาคีรี อำเภอ มัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมา เป็นกรอบแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. ขวัญและกำลังใจ

1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.3 ความหมายและประเภทของแรงแรงจูงใจ

1.4 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของอับบราฮัม มาสโลว์

1.5 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก

1.6 ทฤษฎีการเสริมแรง

1.7 ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

1.8 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจของเทย์เลอร์

1.9 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจของแมคเกรเกอร์

2. ข้อมูลทั่วไป บทบาทหน้าที่เทศบาลตำบลมัญจาคีรี

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. กรอบแนวคิดในการศึกษา

1. ขวัญและกำลังใจ

1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 :169) ได้ให้ความหมาย “ขวัญ” หมายถึง “สิ่งที่ไม่มีความหมาย นัยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 :124) ได้ให้ความหมาย “กำลังใจ” หมายถึง “สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง”

ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” เข้าด้วยกันในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น”

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 144) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องาน อันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัดเจน ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้ อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือเป็นของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา

สุรชาติ ไผ่รัชตพาณิชย์ (2542 : 80) ได้ให้ความหมายคำว่า ขวัญ คือ สภาพของจิตใจของบุคคลที่รู้สึกมีพลังใจที่ดี มีความตั้งใจ มีความพยายาม มีความอยากทำให้สำเร็จ การที่บุคคล มีขวัญที่ดีจะมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถทั้งสติปัญญา และร่างกาย รวมทั้งการมีขวัญที่ดีมาจากการมีแรงจูงใจที่บุคคลได้รับ และมีความพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ เมื่อบุคคลพอใจในสิ่งที่ตนได้รับจะเกิดกำลังใจที่จะทำความดี เพื่อตอบสนองต่อผู้ให้ และ ความมุ่งหวังที่จะได้รับสิ่งที่ตนต้องการ ในอนาคต

สมคิด บางโม (2539 : 176 – 177) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจและ ความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และ ทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยบุคคลที่มีขวัญดีในการทำงาน ย่อมจะมีความรัก ความพอใจในงานที่ทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยมีต้องมีผู้ใดมาบีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญของบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้

สุนทร เคียวอิศเรศ (2527 : 158) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 :132) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานขององค์กรนั้นก็มักจะล้มเหลวหรือไม่ประสบผลสำเร็จ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 135) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้าความเชื่อมั่น เป็นต้น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติให้บรรลุจุดหมายและอื่นๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ขาดงาน ไม่อยากรับผิดชอบงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาพจิตใจที่มีความพร้อมจะรับรู้ต่อสภาวะอารมณ์ต่อสภาพแวดล้อม และสิ่งเร้าให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นทำงานด้วยความพยายามและมีความรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ขวัญ(Morale) เป็นเจตคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อสิ่งแวดลอมในการทำงานและต่อความร่วมมือกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรนั้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2527 : 3)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2527 : 3) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูง หมายถึง ความกระตือรือร้น ความรู้สึกเชื่อมั่นในความสำเร็จในความสำเร็จของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในธุรกิจ คำนี้จึงหมายถึง เจตคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อความสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรเป็นการกระทำด้วยแรงขับความกระตือรือร้นความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความเชื่อมั่นในการประสบผลสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ดังนั้น ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง เจตคติที่เกิดขึ้นจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกและจิตใจของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อความต้องการ จุคมุ่งหมาย ความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2527 : 13) ขวัญ แยกออกเป็น 2 ชนิด คือ ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และขวัญของกลุ่มหรือคณะ (Group Morale)

ผลอันเกิดจากขวัญในการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. เกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
2. เกิดจากความรักภักดีต่อกลุ่ม
3. เกิดผลดีในการใช้กฎหรือข้อบังคับ
4. เกิดพลังกลุ่ม
5. เกิดความเข้าใจดีต่อกัน
6. เกิดความคิดสร้างสรรค์
7. เกิดความเชื่อมั่นต่อกลุ่ม

1.2.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน แอนเดอร์สัน และแวน ไคค์

(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2527 : 6) ได้จำแนกปัจจัยที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ 10 ประการ ดังนี้

- 1) ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์
- 2) ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
- 3) การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ และความรู้สึกในความสำเร็จ
- 4) ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
- 5) การมีความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครู อาจารย์
- 6) ความสัมพันธ์กับชุมชน
- 7) สุขภาพทางกายและใจ
- 8) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- 9) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
- 10) ปัญหาส่วนตัวของครู อาจารย์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2527 : 11) ได้กล่าวถึง สภาพขวัญในการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นอัตนัย เป็นเจตคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งเกิดจากสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกหรือสภาพจิตใจ โดยแสดงออกให้เห็นในลักษณะของพฤติกรรมอันสัมพันธ์ต่อภาพ

แวดล้อมในการทำงาน ขวัญอาจจะก่อให้เกิดคุณหรือโทษต่อหน่วยงาน ได้ทุกโอกาส นอกจากนั้นขวัญมีสภาพไม่คงที่ มีลักษณะชั่วคราว บางครั้งจะอยู่ในระดับสูงหรืออาจจะตกอยู่ในระดับต่ำได้โดยง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่มากกระทบต่อขวัญในทางบวกหรือทางลบ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของสภาพขวัญในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อวิถีการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างยิ่ง ซึ่งเราจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรตรวจสอบสภาพขวัญในการทำงานและปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาสภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ ปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้นพอสรุปได้ ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
4. ความเชื่อมั่นและความนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การนิเทศงาน
7. ความเจริญก้าวหน้า และการเลื่อนตำแหน่ง
8. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
9. การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
10. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ
11. ความร่วมมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
12. การใช้ความสามารถและความรู้สึกในความสำเร็จ
13. ความพึงพอใจในการทำงาน

1.2.2 การตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่ม การพิจารณาหรือประเมินว่า สมาชิกกลุ่มมีขวัญในการปฏิบัติงานเพียงใดอาจจะใช้เกณฑ์ เทคนิค และเครื่องมือต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ความสม่ำเสมอของผลงาน
- 2) - การขาดและการลางานของสมาชิกกลุ่ม
- 3) ความคึกคักเข้มแข็งหรือความเฉื่อยชาของสมาชิก
- 4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์
- 5) การใช้แบบสอบถาม
- 6) การใช้การสัมภาษณ์

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 64-65) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้แต่ก็ขึ้นอยู่กับว่า คนๆ นั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำและขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย นั้นแสดงว่าขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปว่า ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งที่แสดงออกถึงผลของงานที่เกิดขึ้นซึ่งจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว หากผลงานเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจดีพร้อมทั้งเป็นคนที่มีความสามารถอยู่แล้วผลของงานย่อมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และหากปฏิบัติงานภายใต้ขวัญกำลังใจไม่ดีย่อมมีผลต่องานหรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่งานได้

1.3 ความหมายและประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมของมนุษย์และสัตว์ทั่วไปสำหรับแรงจูงใจของมนุษย์นี้มีความสลับซับซ้อนมากกว่าแรงจูงใจของสัตว์ จึงทำให้ค่อนข้างยากที่จะทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทั้งนี้เป็นเพราะแรงผลักดันบางอย่างของมนุษย์เกิดจากวุฒิภาวะและการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย ส่วนแรงจูงใจได้มาจากการเรียนรู้ซึ่งแต่ละสังคมก็แตกต่างกันออกไป มนุษย์สามารถมีแรงจูงใจหลายๆ อย่างที่พร้อมที่จะกระตุ้นให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมออกมา แต่ก็เป็นไปได้ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาพร้อมๆ กัน ดังนั้น แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ก็ไม่ทำให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมออกมา จึงเรียกว่า “แรงจูงใจแฝง” (Motivational disposition or Latent motive) เช่น พรุ่งนี้จะต้องสรุปรายงานส่งหัวหน้าจึงต้องรีบเขียนรายงานให้เสร็จแต่ในใจก็อยากจะดูการถ่ายทอดฟุตบอลทางโทรทัศน์ ขณะที่เขียนรายงานนั้นความ โน้มเอียงอยากดูฟุตบอลก็กลายเป็นแรงจูงใจแฝง ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีได้ทำให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมออกมาขณะนั้น ส่วนแรงจูงใจที่กระตุ้นทำให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น การเขียนรายงานเราเรียกว่า “แรงจูงใจกระตุ้น” (Aroused Motive) (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 159)

พรรณาราย ทรัพย์ะประภา (2529 : 41) ได้ให้ความหมายคำว่า “แรงจูงใจ”

(Motivation) มาจากรากศัพท์เดิมซึ่งเป็นภาษาละตินว่า Movere ซึ่งแปลว่า เื่อน ไชหรือสภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง ซึ่งหมายถึง เื่อน ไชหรือสภาวะที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือไปยับยั้งพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก

แรงจูงใจจึงเป็นคำสำคัญ ที่มีความหมายในฐานะเป็นตัวต้นกำเนิดของพฤติกรรม โดยปกติ คำว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดัน (Motive or Drive) ให้เกิดพฤติกรรม เป็นแรงที่ทำให้พลังงานกระตุ้นให้ร่างกายทำพฤติกรรม เป็นแรงกระตุ้นที่มีการกำหนดทิศทางไว้ว่า จะทำให้กระทำพฤติกรรมไปในทางใด และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ (ไวรัช เจียมบรรจง. 2523 : 161)

สำหรับแรงจูงใจในความหมายซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและแรงผลักดัน เราอาจให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ สภาวะในตัวอินทรีย์ที่จะกระตุ้นให้ตัวอินทรีย์แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่กำหนดไว้แล้ว เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่อินทรีย์ต้องการ สภาวะภายในอินทรีย์ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจนั้นเกิดจาก ความต้องการ (Needs or want) ที่ทำให้ร่างกายขาดดุลจึงทำให้เกิดแรงผลักดัน (Drives) กระตุ้นให้ร่างกายหรืออินทรีย์แสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่ง ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งทำให้สมดุลการลดแรงผลักดัน ได้แก่ ความต้องการได้รับการตอบสนอง (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 160)

โดยทั่วไปแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในร่างกาย เช่น แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความหิว ความกระหาย การหลีกเลี่ยง การหาความสุขทางเพศ เป็นต้น
2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motivation) เป็นแรงจูงใจที่ไม่เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในร่างกาย แต่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดเวลาที่เติบโตในสังคม เช่น

- 2.1 แรงจูงใจในการอ่านหนังสืออย่างคร่ำเคร่ง เพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย
- 2.2 แรงจูงใจที่ประชาชนต่อสู้เพื่ออิสระภาพของประเทศ
- 2.3 แรงจูงใจของข้าราชการที่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 2.4 แรงจูงใจของเด็กวัยรุ่นในเรื่องความต้องการอิสระ

การแบ่งแรงจูงใจ โดยยึดถือจากสิ่งกระตุ้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivator) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มีผลทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมออกไปเพราะรักหรือชอบที่จะทำอย่างนั้นจากใจจริง

เช่น เราชอบรายการกีฬาในโทรทัศน์เราก็จะทำตัวให้ว่างในเวลาดังกล่าว เพื่อจะมานั่งชมอย่างสนุกสนาน เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก(Extrinsic motivator) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากได้รับสิ่งจูงใจภายนอกตัวเรา ด้วยความมุ่งหมายที่จะให้เราทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คะแนนเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเรียน เหรียญทองเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเล่นกีฬา เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปว่า แรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกไปเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการทั้งความต้องการภายในร่างกายและจิตใจ และทางสังคม และเป็นขวัญและกำลังใจเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนองตอบจากความต้องการ

1.4 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของอับราฮัม มาสโลว์

มาสโลว์มีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการเกิดขึ้นเสมอ และประการที่สอง ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะที่เป็นสากล ซึ่งคล้ายคลึงกันทุกวัฒนธรรม และความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นไปตามลำดับขั้น นั่นคือ ความต้องการในระดับล่างเมื่อได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว บุคคลจะเลื่อนขึ้นไปตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์จึงเรียกว่า ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 166-167)

ความเชื่อพื้นฐาน 2 ประการของมาสโลว์ที่กล่าวไปแล้วนั้น ทฤษฎีของมาสโลว์มี จุดเน้นที่แรงจูงใจก็คือการตอบสนองความต้องการ การตอบสนองความต้องการย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความจำเป็นความต้องการ ใดมีความจำเป็นก่อนต้องได้รับการตอบสนองก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองถึงระดับความพึงพอใจแล้วจะลดความจำเป็นลง ความต้องการชนิดอื่นจะมีความจำเป็นมากขึ้นมาแทนที่และเมื่อได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วความจำเป็นของความต้องการอีกชนิดหนึ่งจึงเกิดขึ้น และได้รับการตอบสนองอีกเป็นลำดับๆ ไป แต่บางสภาพการณ์บุคคลอาจมีความจำเป็นของความต้องการขั้นต้นที่ได้รับการตอบสนองไปแล้วเกิดขึ้นอีก ความจำเป็นที่คงได้รับการตอบสนองอาจจะต้องกลับมาอีก กรณีดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้กับบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

สภาพการณ์ของวุฒิภาวะของบุคคล ต่อไปนี้จะกล่าวถึงความต้องการตามลำดับ 5 ชั้น ตามทฤษฎีของมาสโลว์ดังนี้

1. ความต้องการทางสรีระ (Physiological needs) ได้แก่ความต้องการเกี่ยวกับการกิน การอยู่และความสุขสบายทางกายทั้งปวง ซึ่งจัดว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (human basic needs) ที่จะทำให้มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้
 2. ความต้องการสวัสดิภาพ (Safety or Security needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงและหลักประกันในการทำงาน สิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ความกลัวความสูญเสียและภัยอันตรายต่างๆ
 3. ความต้องการทางสังคม ความรักและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Social or Affiliation needs) ได้แก่ ความต้องการคนรัก พ่อ แม่ และ ลูก
 4. ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงและความนับถือตนเอง (Esteem needs) ซึ่งเป็นความภูมิใจตนเองและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่นสิ่งที่พบเห็นเป็นปกติก็คือความคิดปกติของพฤติกรรมในกลุ่ม เช่นความเห็นแก่ตัว ความแตกแยกของกลุ่ม เป็นต้น รากเหง้าของมันก็คือความคับข้องใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านความนับถือตนเอง ที่มิได้รับการตอบสนองนั่นเอง
 5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization) เป็นความต้องการที่จะแสดงออกตามความสามารถของบุคคล (Personal potential) ที่บุคคลนั้นอยากจะเป็น ซึ่งเป็น ความต้องการขั้นสุดของบุคคลที่ไม่ต้องกังวลในเรื่องปากท้องความมั่นคงปลอดภัย ความรักและความยอมรับในตนเอง หรือศักดิ์ศรีของตนเองอีกต่อไป มนุษย์จะพัฒนาศักยภาพของตนเองเพราะความอยากรู้อยากเห็นอยากสร้างสรรค์จึงมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองจนไปถึงจุดสุดยอดที่ตนเองมีอยู่อย่างแท้จริง โดยการพัฒนาดังกล่าว ย่อมไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ใดๆและต้องคำนึงถึงศีลธรรมและมนุษยธรรมเป็นหลักด้วย
- จากแนวคิดข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาสรุปว่า ความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ นั้น มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลายเมื่อได้อย่างหนึ่งแล้วก็จะมิขวนขวายและกำลังใจที่ต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้นต่อไป แต่ต้องได้ความต้องการทางกายสรีระให้ครบก่อน เพราะเป็นความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งในหลักศาสนาพุทธ คือ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค จึงค่อยนำไปสู่ลำดับขั้นความต้องการอื่นต่อไป

1.5 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบอร์ก

เฮิร์สเบิร์กและคณะได้ทำการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองนิวยอร์ก ได้ข้อสรุปว่า ความพอใจในงานที่ทำมาจากปัจจัยที่แตกต่างกัน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยประเภทหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจกับงานที่ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivator factor) และอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่พอใจในงานที่ทำ เรียกว่า ปัจจัยยอนามัย (สก็ดไทย สุรกิจบวร. 2545 : 167-168)

ปัจจัยยอนามัย ได้แก่ นโยบายของบริษัทและการบริหาร การบังคับบัญชาหรือการ นิเทศความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินรายได้ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา สถานะความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การให้ความสนใจและการระมัดระวังที่ดีต่อปัจจัยยอนามัยเป็นสิ่งจำเป็นแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ในการจูงใจให้คนมีผลผลิตมากขึ้น

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยตัวกระตุ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติบุคคลจะถูกกระตุ้นให้เกิดผลผลิตเกิดจากปัจจัยนี้ ปัจจัยเหล่านี้ คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน โดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าและความเจริญงอกงามในตนเองและในอาชีพ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกในคำณัติมีความพอใจในการทำงาน

เมื่อเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์และเฮิร์สเบิร์กจะพบว่า ปัจจัยยอนามัยนั้นพอจะเทียบเคียงได้กับความต้องการระดับต่ำ 3 ชั้นแรกของมาสโลว์ ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าที่จริงแล้ว ปัจจัยยอนามัยมิได้เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความพอใจในงานเลย เป็นเพียงแต่ช่วยลดหรือเพิ่มความไม่พอใจเท่านั้น ส่วนปัจจัยจูงใจนั้นคล้ายกับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ สิ่งเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน ตามทัศนะของเฮิร์สเบิร์ก เช่นงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ มีการยกย่องในกรณีทำงานดี มีโอกาสที่จะก้าวหน้าทำให้เกิดความเจริญเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคลเท่านั้นที่ก่อให้เกิดความจูงใจ

สิ่งที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจขององค์กรบางแห่งก็คือ การตอบสนองต่อปัจจัยจูงใจที่ไม่ตรงกับปัญหา เช่นการเพิ่มสวัสดิการ ค่าจ้าง ความมั่นคงในงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยยอนามัย จึงทำให้ปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจก็ยังมีอยู่ เช่นยังคงมีปัญหากับการยก

ย่อง สถานภาพ ความก้าวหน้า ความสำเร็จและลักษณะของงาน เป็นต้น ทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์กชี้ให้เห็นว่าการปรับปรุง การจูงใจในการทำงานต้องให้การสนใจปัจจัยจูงใจด้วย เช่น การปรับปรุงลักษณะของงานมิให้ซ้ำซ้อน ซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย ทำให้งานมีลักษณะของการท้าทายในตัว เพิ่มโอกาสให้ได้รับความสำเร็จในงานและสร้างความเจริญเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคลให้สูงขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ความพอใจในงานมีทั้งปัจจัยจูงใจให้พอใจในงานซึ่งมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและปัจจัยที่ทำให้ไม่มีความพอใจในงานอาจเกิดจากขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยภายนอก ส่วนปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีการยอมรับนับถือ มีความก้าวหน้าเจริญงอกงามในอาชีพ ทำให้บุคคลมีความรู้สึกในด้านดีและมีความพอใจในงาน

1.6 ทฤษฎีการเสริมแรง

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาฝ่ายพฤติกรรมนิยมเป็นผู้เสนอ นักจิตวิทยา กลุ่มนี้มีความเชื่อว่า ผลกรรมของพฤติกรรมที่ผ่านมามีผลเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมในอนาคตนั่นก็คือ ถ้าผลการกระทำจากอดีตมีผลทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เขามักจะเลิกที่จะกระทำพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลกรรมนั้นอีกเมื่อมีสิ่งเร้าหรือสถานการณ์อย่างเดียวกันกับอดีตปรากฏขึ้นมาก่อน เช่น พนักงานในหน่วยงานบางหน่วยเคยเรียกร้องให้บริษัทขึ้นเงินเดือน โดยการประท้วงหยุดงาน ปรากฏว่า บริษัทนั้นยอมขึ้นเงินเดือนให้ ในโอกาสต่อมาถ้าพนักงานกลุ่มนี้ต้องการให้บริษัทขึ้นเงินเดือนอีกพนักงานกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะประท้วงหยุดงานอีก(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 168-169)

ในทำนองตรงกันข้าม ผลกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจจากพฤติกรรมในอดีตก็จะทำให้บุคคลไม่อยากจะแสดงพฤติกรรมเช่นนี้อีก ถ้าหากมีสิ่งเร้าหรือสถานการณ์อย่างเดิมปรากฏขึ้นอีก เช่น การเอาเงินบริษัทไปใช้ในเรื่องส่วนตัวของพนักงานจึงถูกลดตำแหน่งหรือไล่ออก เป็นต้น การถูกลงโทษหนักพอสมควรทำให้เข็ดหรือไม่อยากจะกระทำเช่นนั้นอีก

พฤติกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันของเราล้วนแต่สามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลของพฤติกรรมทั้งสิ้น เช่น ครูสอนหนังสือเพราะมีเสียงออคเข้าเรียนและความรับผิดชอบต่อเด็กที่นั่งรอในห้อง เป็นต้น และครูก็คาดหวังว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จในบทเรียน

สอนแล้วตนเองจะได้รับเงินเดือน คนเองมีความสามารถที่จะสอบได้ ถ้าผลการสอบออกมาอย่างที่เราคาดเอาไว้ ครูก็จะ ได้ผลกรรมที่พึงพอใจ

ผลกรรมถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลกรรมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และผลกรรมที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งแท้จริงแล้วก็คือ การได้รับแรงเสริมและการถูกลดโทษนั่นเอง ถ้าจะวิเคราะห์ลึกลงไปอีกการได้รับแรงเสริมนั้นมีอยู่ 2 ประเภทซึ่งจะทำให้ความน่าจะเป็นที่พฤติกรรม (ซึ่งเกิดขึ้นก่อนได้รับแรงเสริม) จะถูกนำมาแสดงอีกเพิ่มขึ้นและในทำนองตรงกันข้ามก็จะมีการลดโทษ 2 ประเภท ซึ่งจะทำให้ความน่าจะเป็นที่พฤติกรรม (ที่เกิดขึ้นและหยุดลงก่อนหน้าที่จะถูกลดโทษ) นั้นจะลดลงหรือหยุดไปมากขึ้น

จากทฤษฎีการเสริมแรง ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคคล ที่จะเสริมการตอบสนองในสิ่งที่บุคคลพึงพอใจที่จะกระทำและไม่ตอบสนองในสิ่งที่เขาไม่พึงพอใจในกิจกรรมนั้นจึง ไม่กระทำ และขจัดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาให้หมดไป

1.7 ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

ทฤษฎีแห่งการคาดหวังเป็นทฤษฎีของนักจิตวิทยากลุ่มปัญญานิยม (Positivism) ซึ่งความเชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง ด้วยความเชื่อเช่นนี้จึงเกิดคติฐาน (Assumptions) (สิทธิโชค วรานุสันติกุล. น.ป.ป.: 168) ดังนี้

1. พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นโดยผลรวมของแรงผลักดัน ภายในตัวของเขาเองและแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม
2. มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายแตกต่างกัน
3. บุคคลตัดสินใจจะกระทำพฤติกรรมหลายอย่าง สิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากที่แสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

ทฤษฎีการคาดหวังกล่าวว่า การจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนำไปสู่ผลกรรม ผลกรรมนั้นมีค่าสูงสำหรับเขาและเชื่อว่าตัวเขามีความสามารถอยู่ในระดับที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น ได้ ทฤษฎีนี้มีศัพท์ทางวิชาการที่จะต้องทำความเข้าใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. การคาดหวังในความพยายาม-การกระทำ (Effort-Performance Expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดไว้ล่วงหน้า ถ้าหากตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ที่สุดความสามารถแล้วจะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ นั่นคือบุคคลจะตั้งใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้นมันยากเกินกว่ากำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกไป

2. การคาดหวังในการกระทำ-ผลกรรม (Performance-outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้นแล้วเขาจะได้ผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา

3. ค่าของผลกรรม (Valence of Outcome) หมายถึง คุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลกรรมนั้นมีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมนั้นออกไปเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกรรมนั้น แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันต่อผลกรรมเดียวกัน เช่นครูบางคนเห็นว่าการออกไปเป็นครูชนบทเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับตนเองเพราะจะได้ช่วยเหลือประชาชนคนชนบทที่ยากจนและผลกรรมที่ได้ก็คือความสุขใจที่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามอุดมการณ์ส่วนครูบางคนอาจจะเห็นว่าความสุขในหน้าที่ของการเป็นครูเป็นสิ่งที่มีความสำคัญน้อยกว่าความสุขที่จะได้รับความเป็นอยู่ที่สุขสบาย ได้จับจ่ายใช้สอย ได้หาความสนุกสนานรื่นเริงในชุมชนเมืองหรือในเมืองใหญ่ ดังนั้น ครูประเภทแรกจึงเลือกที่จะออกชนบทและประเภทหลังจึงเลือกที่จะหาโรงเรียนในเมืองใหญ่ๆ

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาพอสรุปได้ดังนี้ พฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคนแตกต่างกัน โดยมีแรงผลักดันหรือมีขวัญและกำลังใจทั้งภายในตัวเอง ซึ่งมีความคาดหวังทั้งในความพยายามที่จะกระทำ ความคาดหวังผลของการกระทำที่มีผลได้ผลเสียต่อบุคคล และค่าของผลของกรรมเป็นความสุขของบุคคลใบบุคคลหนึ่ง

1.8 ทฤษฎีของเทย์เลอร์

เฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ เนื่องจากเป็นบุคคลแรกที่ได้เสนอแนะหลักการจูงใจคนทำงานที่เรียกว่า “การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)” ซึ่งเป็นหลักการบริหารที่ได้รับการยอมรับและถือปฏิบัติมาเป็นเวลายาวนานทีเดียว เทย์เลอร์ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ระบบที่ให้ผลตอบแทนในระยะนั้น มิได้เป็นระบบของการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นสำหรับบุคคล

ที่มีผลผลิตสูง นั่นคือ คนงานที่มีผลผลิตสูงได้รับค่าตอบแทนเท่ากับผู้ที่ผลผลิตต่ำ เทย์เลอร์ เชื่อว่าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนของเขาเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้ว คนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดผลผลิตของเขาทันที (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 172-173)

ข้อสังเกตของเทย์เลอร์ทำให้เขาได้เสนอแนะระบบของการให้ผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลผลิตของคนงานแต่ละคน ซึ่งมีลักษณะพิเศษคือ มีอัตราต่อหน่วยเป็นสองอัตรา กล่าวคือ อัตราหนึ่งใช้กับระดับของผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐาน และอีกอัตราหนึ่งใช้กับระดับของผลผลิตที่เท่ากับมาตรฐานหรือสูงกว่าและอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยที่สูงกว่านี้ จะช่วยให้แก่ผลผลิตทุกๆชิ้นนอกจากนี้ เทย์เลอร์ยังได้กำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ด้วยการแยกงานออกเป็นส่วนๆและทำการวัดระยะเวลาที่ต้องใช้ทำงาน แต่ละส่วนให้เกิดความสำเร็จว่าจะต้องใช้เวลาเท่าไร

แนวทฤษฎีของเทย์เลอร์ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่เกี่ยวกับบุคคลในที่ทำงาน (Kast and Rosenzweig. 1970: 12) ดังนี้

1. ปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารมิใช่ปัญหาของคนงาน
 2. คนงานจะมีความรู้สึกในทางที่ผิดในกรณีที่ว่า ถ้าเขาทำงานรวดเร็วเกินไปพวกเขาจะกลายเป็นคนว่างงาน
 3. คนงานมีแนวโน้มธรรมชาติที่จะทำงานโดยไม่ใช้ความสามารถเต็มที่
 4. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร คือการหาคนงานที่เหมาะสมกับงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะและทำการฝึกฝนอบรมเขาด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์
 5. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานควรจะเกี่ยวโดยตรงกับระบบของผลตอบแทนหรือระบบของการจ่ายผลตอบแทนของผลผลิต เทย์เลอร์มีความเชื่อว่าประสิทธิภาพของพนักงานจะสูงขึ้นถ้ามีการจูงใจพนักงานด้วยระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วยและการออกแบบงานให้มีวิธีการที่ดีที่สุด
- ถึงแม้ว่าทฤษฎีของเทย์เลอร์จะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้มาเป็นเวลานานพอสมควรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มยอมรับว่า แนวทางดังกล่าวมีข้อเสียหลายประการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การมีทัศนคติเกี่ยวกับคนงานทุกคนว่าเป็นคนเกียจคร้านจะต้องมีการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและถูกใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้องคนงานบางคนอาจจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. คนงานอาจถูกใจให้ปฏิบัติงานด้วยปัจจัยอื่นๆ อีกหลายอย่างแทนที่จะเป็นเงินแต่เพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้ได้แก่ความสำเร็จ การยกย่องนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือ โอกาสของการพัฒนาและความเจริญงอกงามส่วนบุคคล เป็นต้น

แนวคิดข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาสรุปได้ดังนี้ การจัดการทางด้านวิทยาศาสตร์ที่มีมุมมองของจำนวนและคุณภาพของผลผลิตเป็นที่ตั้ง และใช้เงินเป็นแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวให้คนงานทำงาน ซึ่งโดยภาพรวมแล้วจะมองคนงานในแง่ลบโดยไม่คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของคนงานมองถึงการทำงานที่มาจากแรงจูงใจแรงกระตุ้นหรือจากปัจจัยอื่น ๆ ที่คนงานอยากจะทำงานให้สำเร็จเพื่อความก้าวหน้าและการพัฒนาต่อไป

1.9 ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์

บุคคลสำคัญคนหนึ่งที่สนับสนุนกระบวนการมนุษยสัมพันธ์ คือ คีคลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ทฤษฎีการจูงใจของเขาเรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าแนวทางในการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับคนงานของเขาว่าเป็นอย่างไร ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะดำเนินการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาตามทัศนะของเขาเองรวมทั้งความต้องการหรือแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชา แมคเกรเกอร์ได้เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารโดยเรียกว่า “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” (พรรณาราย ทรัพย์ประภา 2529 : 47-48)

ทฤษฎี X เป็นแนวทางที่ในสมัยเดิมที่มีสมมุติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้วคนจะมีลักษณะเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องบังคับให้ทำงาน ผู้บริหารที่ยอมรับในสมมุติฐานดังกล่าวนี้ ก็จะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทฤษฎีนี้กล่าวว่า คนเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุนหรืออุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการผลิตผู้บริหารจะทำหน้าที่ควบคุม คนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงินและประโยชน์พิเศษอื่นๆ ทั้งถูกคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ ดังนั้นในสังคมใดก็ตามที่ระดับการครองชีพของประชาชนค่อนข้างจะต่ำและมีภาวะการณ์ขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X จะนำไปใช้ได้ดีในสังคมดังกล่าวนี้

ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีแนวทางสมัยใหม่ ซึ่งตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานที่ว่า โดยพื้นฐานแล้วคนมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ ดังนั้นหน้าที่ของฝ่ายบริหารก็คือการจัดการองค์ประกอบต่างๆในการผลิตคือ เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆและตัวบุคคลรวมทั้งการเพิ่มจັคสภาพแวดล้อมภายในองค์การหรือสถานประกอบการให้เหมาะสม และจัดหาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง โดยให้ควบคู่ไปกับการความสำเร็จขององค์การด้วยในขณะที่เดียวกับฝ่ายบริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับลักษณะของคนและในเรื่องความจูงใจให้มากขึ้นตามทฤษฎี Y นั้น โดยทั่วไปคนมิใช่เกียจคร้านหรือไว้วางใจไม่ได้ แต่ทุกคนมีความสามารถในการสั่งการ และมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง ถ้าเขาได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องผู้บริหารที่ยอมรับในทฤษฎี Y จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการควบคุมตัวเองให้มากขึ้น ซึ่งอาจจะตอบสนองความต้องการด้านความมีชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิตของผู้บังคับบัญชาได้

นอกจากนั้นแมคเกรเกอร์ยังมีความเชื่อว่างานก็เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของคนได้ ทั้งงานหรือการเล่นเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ทั้งสมอง และร่างกายเหมือนกัน

ทฤษฎี Y จะมีความเหมาะสมต่อคนที่อยู่ในสังคมประชาธิปไตย ที่มีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพสูงมีโอกาสแสวงหางานทำและประสบการณ์ให้ตนเองได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะตอบสนองความต้องการด้านความมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้อภิปรายไว้ในทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y นั้นได้สรุปไว้ในตารางที่ 9.1 ดังนี้

ตารางที่ 9.1 ฐานคติเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งเน้นไว้เป็นทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. งานเป็นสิ่งที่คนส่วนมากที่สุดไม่ชอบ	1. งานเหมือนการเล่นถ้าหากสภาพการณ์เอื้ออำนวยให้

ตารางที่ 9.1 (ต่อ)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
<p>2. งานเป็นสิ่งที่คนส่วนมากที่สุดไม่ชอบ</p> <p>3. คนส่วนมากที่สุดไม่มีความทะเยอทะยาน ต้องการรับผิดชอบ แต่เพียงเล็กน้อย และต้องการเพียงเล็กน้อยและต้องการที่จะได้รับการควบคุมมาก</p> <p>4. คนส่วนมากที่สุดมีความคิดที่จะได้รับการสร้างสรรค์น้อยเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาค้างๆ ในองค์กร</p> <p>5. การจูงใจหรือไฟในการทำงานเกิดขึ้นในระดับสรีรศาสตร์ และระดับความปลอดภัยเท่านั้น</p> <p>6. คนส่วนมากที่สุดต้องการที่จะได้รับการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และชอบที่จะให้ใช้อำนาจบังคับ บ่อยๆ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>	<p>2. งานเหมือนการเล่นถ้าหากสภาพการณ์เอื้ออำนวยให้</p> <p>3. การที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง เป้าหมายขององค์กรนั้น การควบคุมตนเองเป็นสิ่งที่เขาเคยเสียมิได้</p> <p>4. ชีคความสามารถในด้านการสร้างสรรค์ เกี่ยวกับการแก้ปัญหาต่างๆขององค์กรคนส่วนใหญ่มีอยู่อย่างกว้างขวาง</p> <p>5. การจูงใจหรือไฟในการทำงานเกิดขึ้นในระดับการยกย่องนับถือ และระดับสัจจะธรรมในตนเอง เช่นเดียวกับที่เกิดขึ้น ในระดับสรีรศาสตร์และระดับความมั่นคงปลอดภัย</p> <p>6. คนสามารถที่จะบังคับควบคุมตนเองและสร้างสรรค์ในขณะที่ทำงาน ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสมการจูงใจหรือไฟในการทำงาน เกิดขึ้นในระดับการยกย่องนับถือและระดับสัจจะธรรมในตนเองเช่นเดียวกับที่เกิดขึ้น ในระดับสรีรศาสตร์และระดับความมั่นคงปลอดภัย</p>

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า เป็นแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการบริหารงานบุคคล ทฤษฎี X ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเนื่องจากมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบ โดยไม่คำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎี Y จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการควบคุมตัวเองและสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

ผู้ศึกษาจึงเลือกนำเอาองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลมัญจาคีรี อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ใน 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน
2. ด้านเงินเดือนค่าจ้าง
3. ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน
4. ด้านนโยบายและการบริหาร
5. ด้านความก้าวหน้าและเจริญเติบโตในงาน
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
8. ด้านความพอใจในงาน

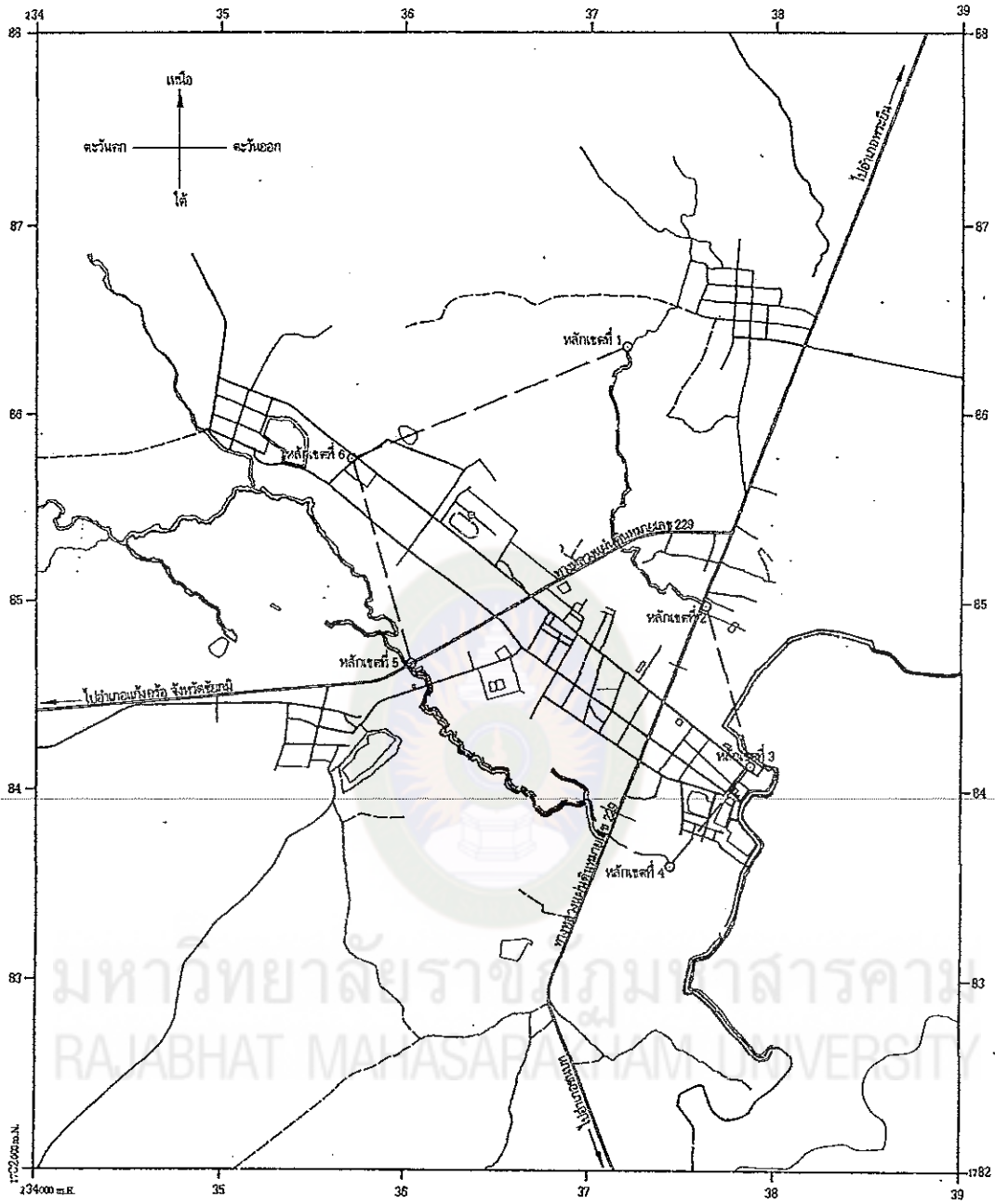
2. ข้อมูลทั่วไป โครงสร้างและบทบาทหน้าที่เทศบาลตำบลมัญจาคีรี

2.1 ข้อมูลทั่วไปเทศบาลตำบลมัญจาคีรี

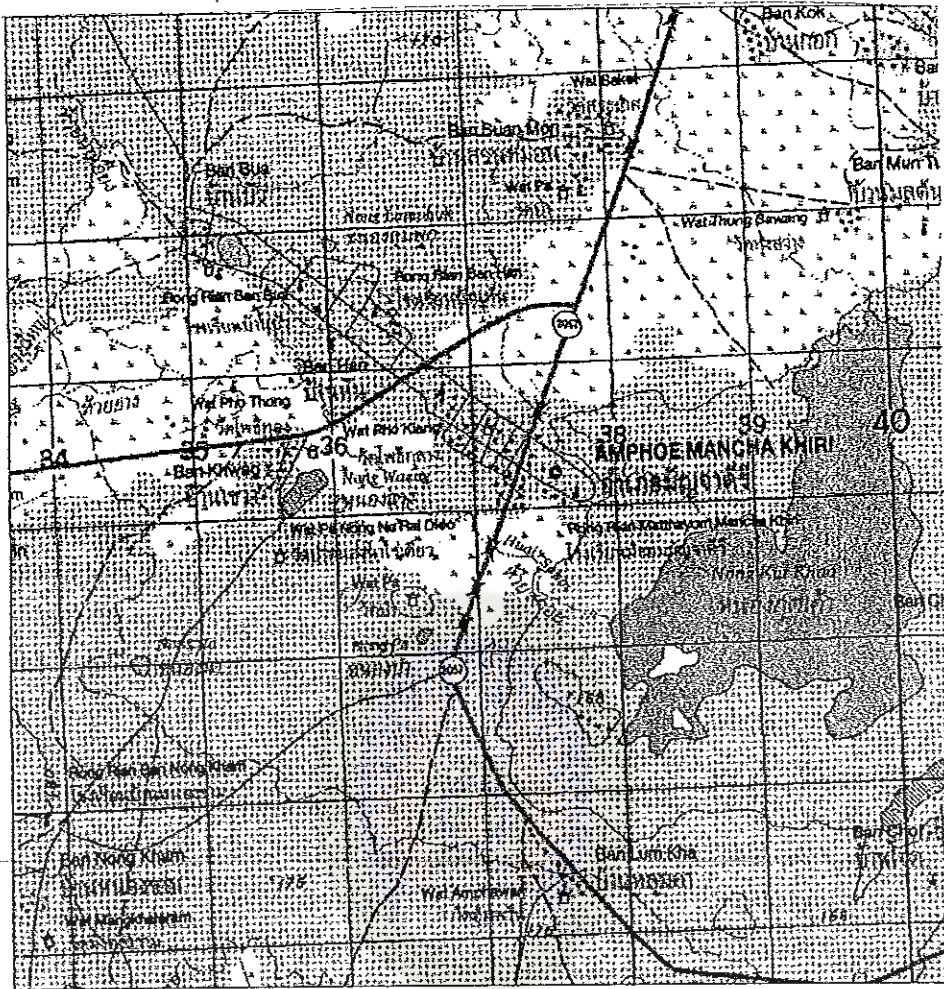
เทศบาลตำบลมัญจาคีรี ได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 116 ตอนที่ 9 ก วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2542 มีผลให้เทศบาลตั้งแต่วันที่ 25 พฤษภาคม 2542 เป็นต้นไป เป็นเทศบาลขนาดกลาง ปัจจุบันได้แบ่งการปกครองเป็น 7 ชุมชน ชุมชนที่ 1 ชุมชนหลังเมือง ชุมชนที่ 2 ชุมชนพระเกษตรวัฒนา ชุมชนที่ 3 ชุมชนศูนย์ราชการ ชุมชนที่ 4 ชุมชนอยู่เจริญ ชุมชนที่ 5 ชุมชนสุขใจ ชุมชนที่ 6 ชุมชนมัญจาคีรี ชุมชนที่ 7 ชุมชนสหพัฒนา เทศบาลตำบลมัญจาคีรี มีพื้นที่ 2.86 ตารางกิโลเมตร

2.1.1 ด้านแนวเขตของเทศบาลตำบลมัญจาคีรี

- 1) ทิศเหนือ ตั้งหลักเขตที่ 1 ซึ่งตั้งอยู่ที่ริมห้วยป่าปากฝั่งใต้ตรงที่อยู่ห่างจากฝั่งตะวันตกของทางหลวงสายขอนแก่น - มัญจาคีรี ไปทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือ 1,000 เมตร จากหลักเขตที่ 1 เลียบตามฝั่งใต้ของลำห้วยปากควา ไปทิศทางตะวันออกเฉียงเหนือถึงฝั่งตะวันตกของทางหลวงสายขอนแก่น - มัญจาคีรี ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 2
- 2) ทิศตะวันออก จากหลักเขตที่ 2 เป็นเส้นตรงทางทิศทางใต้ถึงมูมถนนบูรพา ฝั่งตะวันออกตรงไปบรรจบกับถนนหน้าเมือง ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 3 จากหลักเขตที่ 3 เลียบตามฝั่งตะวันออกของถนนบูรพา ไปทางทิศตะวันตกเฉียงใต้และเป็นเส้นตรงไปจรดฝั่งเหนือของลำห้วยแซ่กอย ห่างจากฝั่งตะวันออก ของทางหลวงสายชนบท - มัญจาคีรี ไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ 500 เมตร ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 4
- 3) ทิศใต้ จากหลักเขตที่ 4 เลียบตามฝั่งเหนือของลำห้วยแซ่กอยไปทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือ เป็นระยะ 2,000 เมตร ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 5
- 4) ทิศตะวันตก จากหลักเขตที่ 5 เป็นเส้นตรงไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ ถึงฝั่งใต้ของทางไปบ้านบัวห่างจาก โรงเรียนจักรไปทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือ 450 เมตร ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 6 และจากหลักเขตที่ 6 เป็นเส้นตรงไปทางทิศทางตะวันออกเฉียงเหนือบรรจบกับหลักเขตที่ 1



ตารางภาพที่ 1 แผนที่แนวเขตเทศบาลตำบลมีนบุรี อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น, คู่มือปฏิบัติงานแผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบล. 2553 : 35.



ตารางภาพที่ 2 แผนที่แสดงลักษณะภูมิประเทศเทศบาลตำบลมัญจาคีรี อำเภอมัญจาคีรี

จังหวัดขอนแก่น, คู่มือปฏิบัติงานแผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบล, 2553 : 36.

2.1.2 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- 1) การคมนาคม/ขนส่ง เทศบาลตำบลมัญจาคีรีตั้งอยู่ระหว่างกลางถนนสาย ขอนแก่น – ชัยภูมิ โดยมีทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 229 สายมัญจาคีรี-ขอนแก่น ทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 226 สายขอนแก่น-บ้านไผ่ มีรถประจำทางวิ่งผ่าน ได้แก่ รถสายขอนแก่น-นครสวรรค์, มัญจาคีรี-บ้านไผ่ และมีรถโดยสารขนาดเล็กเชื่อมกับตำบลต่างๆ อีกจำนวนมาก
- 2) การไฟฟ้าราษฎรมีไฟฟ้าใช้ทุกหลังคาเรือนประมาณ 1,546 ครัวเรือน รวม 4 หมู่บ้าน
- 3) การประปา ราษฎรในเขตเทศบาลใช้น้ำประปาของการประปาส่วนภูมิภาค อำเภอนบพ-มัญจาคีรีซึ่งในเขตเทศบาลมีครบทุกหลังคาเรือน
- 4) การสื่อสารและโทรคมนาคม มีไปรษณีย์โทรเลขสาขาย่อย อยู่ในเขตเทศบาล จำนวน 1 แห่ง และมีโทรศัพท์ที่ใช้เป็นบางครัวเรือนและมีโทรศัพท์สาธารณะ จำนวน 5 ตู้
- 5) การจราจร ภายในเขตเทศบาลไม่มีปัญหาจราจรติดขัดแต่อย่างใด

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ

- 1) มีตลาดกลางสินค้าของเทศบาล สินค้าประเภทอาหารสด แปรรูป เครื่องใช้ต่างๆ
- 2) การอุตสาหกรรม ในเขตเทศบาลมีการทำอุตสาหกรรมขนาดย่อม คือ การทำที่นอนจากนุ่นและมีการผลิตเฟอร์นิเจอร์จากอูมเนียมบางส่วนได้ไปประกอบอาชีพที่โรงงานเย็บผ้าในพื้นที่อำเภอใกล้เคียง
- 3) มีการผลิตสินค้า จากกลุ่มอาชีพ เช่น ปลาย่อ คอกไม้ประดิษฐ์
- 4) การพาณิชย์กรรม/การบริการราษฎรในเขตเทศบาลประกอบการค้าขายที่นอนหมอนจืด เฟอร์นิเจอร์อูมเนียม ร้านตัดเสื้อ ร้านแต่งผม ร้านจำหน่ายมอเตอร์ไซด์ ร้านขายอุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า และร้านขายของเบ็ดเตล็ดอีกจำนวนมาก
- 5) มีศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
- 6) การท่องเที่ยว ไม่มีสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญภายในเขตเทศบาล ห้องเช่าเพื่อบริการนักท่องเที่ยว
- 7) การปศุสัตว์ ราษฎรส่วนใหญ่เลี้ยงโค กระบือ สุกร เป็ด ไก่ และอื่นๆ เพื่อจำหน่าย
- 8) มีโรงพยาบาลในเขตเทศบาล และคลินิกรักษาโรคเฉพาะทาง
- 9) ธนาคาร มี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงเทพ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

2.1.4 ด้านสังคม

จำนวนประชากร ประชากรในเขตเทศบาล มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น จำนวน 4,346 คน ชาย จำนวน 2,104 คน หญิง จำนวน 2,242 คน (เทศบาลมัญจาคีรี. (2554 : 5)

การศาสนา ประชาชนในเทศบาลตำบลมัญจาคีรี จะนับถือศาสนาพุทธ โดยมีศาสนสถาน 1 แห่ง คือ วัดโพธิ์กลาง

การศึกษา ในพื้นที่เทศบาลตำบลมัญจาคีรี มีโรงเรียนในพื้นที่ดังนี้

- 1) ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย เทศบาลตำบลมัญจาคีรี 1 แห่ง
- 2) โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลมัญจาคีรี 1 แห่ง
- 3) โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น เขต 2

จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่

- 3.1) โรงเรียนชุมชนบ้านหันมัญจาคีรี
- 3.2) โรงเรียนบ้านหัน (สลากกินแบ่ง 5)
- 3.3) โรงเรียนมัญจาคีรีศึกษา
- 4) โรงเรียนเอกชน โรงเรียนอนุบาลมัญจาคีรีสเต็ม

5) โรงเรียนพระปริยัติธรรม โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดโพธิ์กลาง

สภาพภูมิประเทศ และภูมิอากาศทั่วไปแบบมรสุม 3 ฤดู ฤดูร้อน (มีนาคม-

มิถุนายน) ฤดูฝน (กรกฎาคม-ตุลาคม) ฤดูหนาว (พฤศจิกายน-กุมภาพันธ์)

การท่องเที่ยว

- 1) บึงกุดเค้า
- 2) สระหุบชาติ
- 3) ถ้ำไผ่ป่า ณ วัดมัญจาคีรีวนาราม (วัดป่า)

การปศุสัตว์ โรงฆ่าสัตว์ จำนวน 1 แห่ง

คมนาคม รถยนต์ ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2062

การสาธารณสุข

- 1) โรงพยาบาลของรัฐขนาด 60 เตียง 1 แห่ง
- 2) สาธารณสุขอำเภอมัญจาคีรี 1 แห่ง
- 3) สถานพยาบาลเอกชน 5 แห่ง
- 4) ร้านขายยาแผนปัจจุบัน 3 แห่ง
- 5) อัตราการมีและใช้ส้วมราคน้ำร้อยละ 100

ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ในเทศบาลมีสถานีดำรวจภูธร

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มาตรา 14 ได้กำหนดองค์ประกอบของเทศบาล ประกอบด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี ซึ่งสภาเทศบาลตำบลมัญจาคีรี มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน และมีนายกเทศมนตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยตรง รองนายกเทศมนตรี 2 คน มีหน้าที่ในการออกกฎข้อบังคับของท้องถิ่น และบริหารกิจการของเทศบาลให้บรรลุถึง จุดมุ่งหมายในแผนพัฒนาท้องถิ่น และตามงบประมาณที่ได้กำหนดไว้มีที่ปรึกษา 1 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี 1 คน ทั้งหมดได้รับการแต่งตั้ง จากนายกเทศมนตรี

2.2 บทบาทหน้าที่เทศบาลตำบลมัญจาคีรี

2.2.1 สำนักปลัดเทศบาล

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่ มิได้กำหนดในหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดในเทศบาล โดยเฉพาะรวมทั้งกำกับและเร่งรัด การปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบายแนวทาง และแผนการ ปฏิบัติราชการของเทศบาล มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงาน งานด้านการบริหารงานบุคคลของเทศบาลงานป้องกันบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความ สงบเรียบร้อยและความมั่นคงการบริการประชาชนทางด้านงานทะเบียนราษฎร นอกจากนั้นยังดูแล งานสารบรรณของเทศบาล งานจัดการประชุมสภาเทศบาลและพนักงานเทศบาล การจัดเตรียม ให้บริการด้านสถานที่ วัสดุ วัสดุ อุปกรณ์การติดต่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ งานเลือกตั้ง และงานอื่น ๆ

สำนักงานปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) งานการเจ้าหน้าที่ มีลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้ายเลื่อนระดับ การสอบแข่งขันการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขออนุมัติปรับปรุง ตัด โอนตำแหน่งและอัตรากำลังพนักงาน ลูกจ้าง งานพัฒนาบุคลากร งานฝึกอบรมต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) งานป้องกันบรรเทาสาธารณภัย มีหน้าที่เกี่ยวกับงานรักษาความ สงบเรียบร้อยความปลอดภัยของสถานที่ราชการ ป้องกันอัคคีภัย การเตรียมความพร้อม ทำแผน ป้องกันบรรเทาสาธารณภัยด้านต่าง ๆ จัดฝึกอบรม อบรม. โดยจัดฝึกการเตรียมความพร้อมของ เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

3) งานธุรการ หนังสือรับเข้า จำนวน เรื่อง หนังสือส่งออก งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณของเทศบาล คูแลร์กษา จัดเตรียมและให้บริการเรื่องสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ติดต่ออำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เลขานุการและงานประชุมสภา เทศบาลและพนักงานเทศบาล จัดทำคำสั่งและประกาศของเทศบาล แจ็งมคติที่ประชุมให้กองต่าง ๆ ทราบ

4) งานวิเคราะห์นโยบายและแผน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

- 4.1) การวิเคราะห์และให้บริการข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนา
- 4.2) งานจัดทำแผนพัฒนาสามปี
- 4.3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- 4.4) การจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 4.5) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน ประจำปี
- 4.6) รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี
- 4.7) รายงานกิจการประจำปี
- 4.8) การวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการ
- 4.9) งานรวบรวมข้อมูลสถิติประจำ

5) งานพัฒนาชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ มีงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 5.1) การดำเนินงานเกี่ยวกับการสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลความจำเป็นพื้นฐานของชุมชน การดำเนินงานด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น การแจกเบี้ยยังชีพแก่ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และการให้คำปรึกษาแนะนำในด้านสังคมสงเคราะห์แก่ผู้มาขอรับบริการ
- 5.2) การดำเนินงานด้านการส่งเสริมอาชีพและรายได้ โดยจัดทำ

โครงการเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพต่างๆ ในเขตเทศบาลตำบลมัญจาคีรี ให้มีอาชีพและรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิต เช่นการสนับสนุนกลุ่มประดิษฐ์ของที่ระลึก กลุ่มแปรรูปอาหารจากปลา เป็นต้น

5.3) การออกเยี่ยมชุมชนเคลื่อนที่ การจัดเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

5.4) การสำรวจและจัดทำโครงการเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน

6) งานนิติการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมาย ร่างและพิจารณาร่างเทศบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรม

รวบรวมข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานเพื่อกำเนินการตามกฎหมาย งานสอบสวน งานร้องทุกข์หรืออุทธรณ์

7) งานเทศกิจมีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ และจัดระเบียบตลาดสด หาบเร่ แผงลอย รวมทั้งกิจการค้าที่นำรังเกียจและอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ ระวางเหตุมั่วร้าย ทะเบียนผู้ค้า ชีแจ่ง ประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติตาม พรบ.ว่าด้วยการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การควบคุมตรวจสอบและดำเนินการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

8) งานทะเบียนราษฎร ลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น การแจ้งเกิด — ตาย การย้ายเข้า — ออก การขอเลขที่บ้าน การขอเพิ่มชื่อ การแก้ไขรายการในทะเบียนบ้าน การคัดรับรองรายการบุคคล และงานตามพระราชบัญญัติทะเบียนราษฎร

2.2.2 กองคลัง

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินเดือนฯ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทางบทร่องประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาลและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย กองคลังแบ่งการบริหารออกเป็น 5 งาน

1) งานธุรการและงานสารบรรณทั่วไปของกองคลังและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2) การเงินและบัญชี การตรวจสอบการจ่ายเงินทุกประเภท จัดทำทะเบียนงบประมาณ จัดทำทะเบียนงบประมาณรายจ่าย การจัดทำเช็ค และรวบรวมจัดเก็บเอกสารหลักฐานการจ่ายเงิน ตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญคู่จ่าย จัดทำรายงานประจำวัน รายงานประจำเดือน รายงานประจำปีและรายงานอื่น ๆ

3) งานพัสดุและทรัพย์สินมีหน้าที่เกี่ยวกับ จัดซื้อจัดจ้าง โครงการต่าง ๆ งานการจัดทำทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ งานจำหน่ายพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์ วัสดุ น้ำมันเชื้อเพลิง ตรวจสอบควบคุมการรับจ่ายพัสดุและเก็บรักษา

4) งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ งานจัดเก็บและชำระรายได้จากภาษีอากรค่าธรรมเนียม จัดทำประกาศให้ผู้มียื่นแบบแสดงรายการทรัพย์สินเพื่อชำระ

ภายในกำหนด
 5) งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน งานคัดลอกข้อมูลที่คืนงาน

ข้อมูลแผนที่ภาษี โรงเรือนและที่ดิน งานตรวจสอบข้อมูลภาคสนาม การจัดทำรายงานเสนอทะเบียน
 ทรัพย์สินและงานบริการข้อมูลงานตรวจสอบรหัสประจำแปลงดิน

2.2.3 กองช่าง

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้าน
 วิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบการ
 ก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมายงานแผนการปฏิบัติงานการก่อสร้างและ
 ซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุงงานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักร การ
 รวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุมการบำรุงรักษา
 เครื่องจักรกลและยานพาหนะงานเกี่ยวกับแผนงานควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์
 อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

1) งานวิศวกรรม

- 1.1) ออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรม
- 1.2) งานวางโครงการและการก่อสร้างด้านวิศวกรรม
- 1.3) งานให้คำปรึกษาแนะนำและบริการเกี่ยวกับงานทางด้าน

วิศวกรรม

- 1.4) งานออกแบบรายการรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม
- 1.5) งานสำรวจหาข้อมูลรายละเอียดเพื่อคำนวณออกแบบ

รายละเอียดทางด้านวิศวกรรม

- 1.6) งานศึกษาวิเคราะห์วิจัยทางด้านวิศวกรรม
- 1.7) งานประมาณราคาก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม
- 1.8) งานควบคุมการก่อสร้างในสาขาวิศวกรรม
- 1.9) งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและงานที่ได้รับมอบหมาย

2) งานสาธารณูปโภค

- 2.1) งานด้านการก่อสร้างอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า และสิ่ง

ติดตั้งอื่น ๆ

- 2.2) งานวางโครงการและควบคุมการก่อสร้าง
- 2.3) งานซ่อมบำรุงรักษาอาคาร ถนน สะพาน เขื่อน ทางเท้า

- 2.4) งานปรับปรุงแก้ไขและป้องกันสิ่งแวดล้อม
 - 2.5) งานให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานก่อสร้าง
 - 2.6) งานควบคุมพัสดุ งานค้ำยันโยธา
 - 2.7) งานประมาณราคา งานซ่อมบำรุงรักษา
 - 2.8) งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3) งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ
- 3.1) งานจัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
 - 3.2) งานควบคุมดูแลบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
 - 3.3) งานดูแล บำรุงรักษาต้นไม้ พันธุ์ไม้ต่าง ๆ
 - 3.4) งานจัดทำ คู่มือรักษาเรื่องเพาะชำและขยายพันธุ์ไม้
 - 3.5) งานประดับ ตกแต่งสถานที่อาคารเกี่ยวกับการใช้พันธุ์ไม้
 - 3.6) งานให้คำปรึกษาแนะนำเผยแพร่ทางด้านภูมิสถาปัตยกรรม
 - 3.7) งานประเมินราคาด้านภูมิสถาปัตยกรรม
 - 3.8) งานติดตั้ง บำรุงรักษาซ่อมแซมไฟฟ้าสาธารณะ ไฟฟ้าอาคาร

สถานที่ต่าง ๆ

- 3.9) งานประดับตกแต่งสถานที่อาคารเกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้า
- 3.10) งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

2.2.4 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสาธารณสุขชุมชนส่งเสริมสุขภาพและอนามัยการป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมและงานอื่นๆ เกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตว์แพทย์ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมีงานด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุขและงานทันตสาธารณสุข

2.2.5 กองการศึกษา

มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารศึกษาและพัฒนาการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การศึกษาประถมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน งานศึกษานิเทศก์ งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานการศาสนา ส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม งานกีฬา และ

นันทนาการงานกิจกรรมเด็กและเยาวชน การศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ต่วน โรสณา ไต๊ะนิเต (2550 : 104-114) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ผลจากการศึกษาพบว่า มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครู จำแนกเป็น จำนวน 9 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จ ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการยกย่องในความสำเร็จ ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ด้านงานที่ทำทนายและด้านความรับผิดชอบมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก

นิตี ห่วงไทย (2550 : 70-80) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุดรดิตต์ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการบริหาร ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านครอบครัว มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุดรดิตต์ ตามสายงานที่ปฏิบัติ ในทุกด้าน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกัน โดยสายงานธุรการและสายงานสอบสวนมีขวัญและกำลังใจระดับมาก ส่วนสายงานป้องกันปราบปราม สายงานจราจร และสายงานสืบสวน มีขวัญและกำลังใจ ระดับปานกลาง

อาวุธ จูมปา (2550 : 50-53) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของบุคลากรวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีพะเยา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีระดับขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการหรืออายุการทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สถานภาพการทำงาน และเงินเดือน มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีรายได้พิเศษ มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากร พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพการทำงาน มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในระดับมาก

ทิพย์ประภา ทองสี (2551 : 53-58) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของเทศบาลตำบลเสมีด ผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับสูงมากในทุกกิจกรรม ทั้งด้านสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้าง ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจในงาน และจากข้อเสนอแนะ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร

นภคล กุ่มครอง (2551 : 41-49) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ร่วมกิจรุ่งเรือง คาร์แคเรียร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้า และด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน เมื่อวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา มีกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตะวัน ศิลป์ประกอบ (2551 : 58-63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ ด้านโอกาสในด้านการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พีระพงษ์ กมลเสถียร (2551 : 55-56) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานเทศบาลตำบลซำสมอทอด ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับเป็นจริง เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความเจริญ

ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลและความมั่นคงในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่พบว่าอยู่ในระดับดี

วรรณภา กลับคง (2552 : 70-79) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมาก 7 ด้าน คือด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จ และด้านงานที่ทำหาย ยกเว้นด้านเงิน ฐานะและความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ที่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา และด้านนโยบายและการบริหาร

วชรกานต์ นุ่นเกลี้ยง (2552 : 92-106) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของข้าราชการในการปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานี ภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

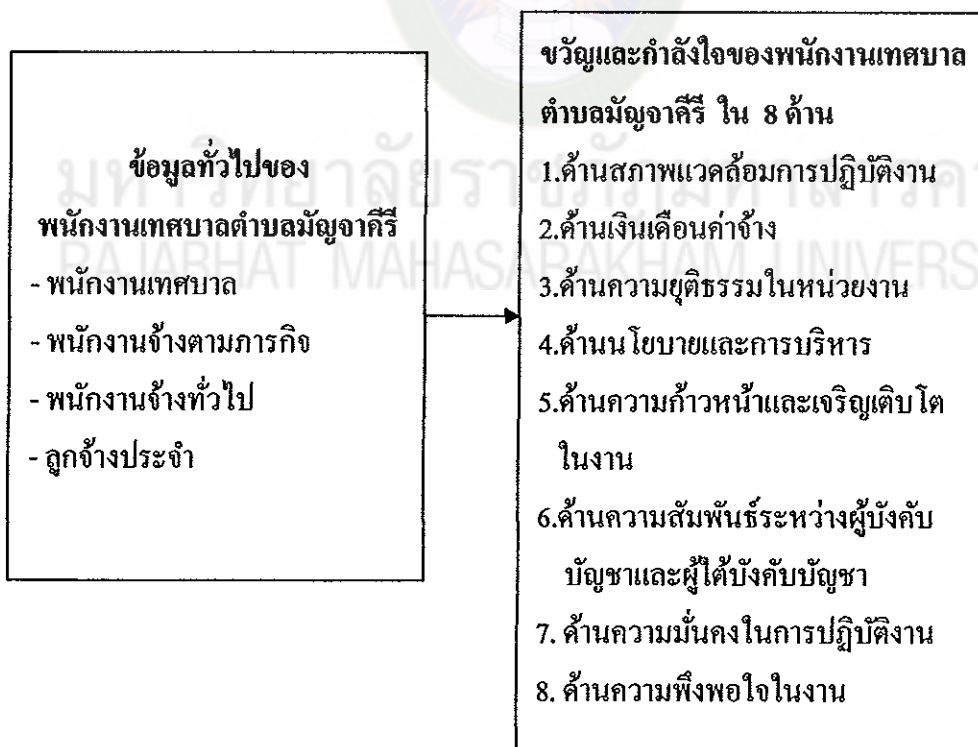
- 1) ขวัญและกำลังใจของข้าราชการจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สายอาชีพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และภูมิลำเนาส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการในการปฏิบัติงาน ส่วนศาสนาและภาษาไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการในการปฏิบัติงาน
- 3) แนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจองค์การทหารและตำรวจ ด้านสวัสดิการทางการเงิน องค์การครูและข้าราชการทั่วไป ด้านสิทธิพิเศษอื่นๆ องค์การแพทย์/พยาบาลไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 4) นโยบายภาครัฐด้านการป้องกันและแก้ไขสถานการณ์ความไม่สงบและด้านนโยบายการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการในการปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานี

โชติกา กันทะกัน (2552 : 97-104) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามไฮเทคพรีซิชั่น โปรดักส์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของขวัญและกำลังใจดี และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดขวัญและกำลังใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านลักษณะของขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ พนักงานรักษาระเบียบวินัย ความจงรักภักดีต่อบริษัท ปกป้องผลประโยชน์ของบริษัท และความร่าเริงแจ่มใสในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ สุขภาพจิตของพนักงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารวางกฎข้อบังคับละเอียดรัดกุม และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

4. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลมัญจาคีรี อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้



ตารางภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการศึกษา