

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. การกิจอำนาจหน้าที่ของเทศบาล
3. บริบทของอำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 1. ความหมายของขวัญกำลังใจ

Morale หมายถึง ขวัญกำลังใจ มีผู้ให้คำนิยามของคำว่าขวัญไว้ต่าง ๆ กัน เช่น สิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 239) กล่าวว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างเป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 134 ; อ้างถึงใน จตุพร วงศ์ศรีเผือก, 2549 : 11) ได้ประมวลความหมายขวัญ ดังนี้ “ขวัญ” หมายถึง ทศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่จุดประสงค์ของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตลอดจนการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของเพื่อร่วมงานทุกระดับด้วยดังนั้นขวัญจึงมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวัดระดับขวัญจึงควรทำเป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2543 : 166) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัด ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้ อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ย่อมจะเป็นไปได้ ในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อความสำเร็จของงาน โดยส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ

คนแต่ละคนจะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม และในขณะที่เดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

ระวีง เนตร โปธิ์แก้ว (2542 : 183) ให้ความหมายของคำว่า ขวัญและกำลังใจว่าขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานนั้นก็มักจะล้มเหลวหรือไม่ประสบผลสำเร็จ

เมตตา คันธา (2545 : 9 ; อ้างถึงใน จตุพร วงศ์ศรีเผือก. 2549 : 12) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญก็คือความรู้สึก ความตั้งใจ และจิตใจที่เป็นการกระตุ้นให้หมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจ และมานะบากบั่น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป้าหมายกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134-136) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวังความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น และได้มีการรวบรวมความหมายของขวัญไว้ ดังนี้

1. ขวัญ หมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข
2. ขวัญ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
3. ขวัญ หมายถึง การ ไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
4. ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
5. ขวัญ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
6. ขวัญ หมายถึง เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
7. ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549 : 13) ได้สรุปไว้ว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหมายถึงสภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ อารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อที่ทำงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น ความร่วมมือความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ของการทำงานเป็นองค์ประกอบ ขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงานในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานสูงก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมี

ความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โจเซฟ บี คิงบิวรี (Joseph B. Kingsbury. 1957 : 78 ; อ้างถึงใน วิชาสินี สุวรรณภาพ. 2548 : 7) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญเปรียบเสมือนกำลังใจภายในองค์กร ที่จะส่งเสริมหรือเร้าใจลูกจ้างทั้งหมด ให้มีความเต็มใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน กำลังใจหรือทัศนคติของพวกลูกจ้างนี้ นับว่า มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าเครื่องมือเครื่องใช้หรือเทคนิคต่าง ๆ

เดล โยเดอร์ (Dale Yoder. 1959 ; อ้างถึงใน กฤตกร ชลวิสุทธิ. 2544 : 9) ได้ให้ความหมายของขวัญที่เกี่ยวกับลักษณะการทำงานว่า “ขวัญ” ให้ข้อพิจารณาขวัญว่า

1. ขวัญ คือ ท่าทีทางจิตใจ ความรักหมั่นคณะ
2. ขวัญ ทำหน้าที่ก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตคุณภาพค่าใช้จ่ายความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
3. ขวัญ อยู่ที่จิตใจ ทัศนคติ และอารมณ์ของบุคคลแต่ละคน และปฏิภิกิริยาของกลุ่ม
4. ขวัญ กระทบกระเทือน โดยตรงถึงคนงาน และฝ่ายบริหารและ โดยทางอ้อมถึงลูกค้าและชุมชน
5. ขวัญ กระทบต่อความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

จูเชียส (Jucius. 1967 : 285 ; อ้างถึงใน จตุพร วงศ์ศรีเผือก. 2549 : 10) ให้ความเห็นว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยตรงอันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงาน

สแตซ แอนด์ โอเดอร์ (Stahl & other. 1976 : 199 ; อ้างถึงใน จตุพร วงศ์ศรีเผือก. 2549 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึงความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่งหมายความร่วมมือกันนี้เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ สมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีความเชื่อมั่นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และมีความเชื่อมั่นในประสิทธิผล

ดับบริน (Dublin. 1984 : 481) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจ (Morale) หมายถึงความรู้สึกรักหมั่นคณะ รวมถึงความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น และความมุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เอ็ดวิน ฟลิปโป (Edwin Flippo. 1988 : 10 ; อ้างถึงใน เมตตา คันธา. 2545 : 8) ขวัญคือท่าทีหรือพฤติกรรมบุคคล หรือกลุ่มคนที่ร่วมแรงใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อและตั้งใจร่วมมือประสานกันในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

คีธ คิวค (Keith Davis. 1992 : 63 ; อ้างถึงใน เมตตา คันธา. 2545 : 8) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง ทศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติตลอดจนการให้ความร่วมมือด้วยสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ([http://www.ftpi.or.th/old/radio\\_script/script.html](http://www.ftpi.or.th/old/radio_script/script.html) เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2549) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงาน เช่นความรู้สึกรหรือความคิดที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมในหน่วยงานรอบตัว ส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาได้กลับในรูปของพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งความสำคัญก็อยู่ตรงที่หากขวัญและกำลังใจของพนักงานต่ำ พวกเขาจะไม่กระตือรือร้นในการทำงานส่งผลกระทบให้งานล่าช้า ผลผลิตขาดคุณภาพ ในทางกลับกันหากพนักงานมีขวัญ และกำลังใจดีเยี่ยม พวกเขาก็จะเกิดความมุ่งมั่นพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อพัฒนางานและหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ

ตามศัพท์ภาษาไทยแล้ว “ขวัญและกำลังใจ” สามารถแยกได้ 2 คำ คือ “ขวัญ” และ “กำลังใจ”

“ขวัญ” หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความแน่นอน นิยมกันว่าเมื่ออยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

“กำลังใจ” หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

“ขวัญและกำลังใจในการทำงาน” คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาได้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

ขวัญและกำลังใจเป็นอย่างไร

ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาพจิตใจ ทศนคติ และความรู้สึกที่มีผลส่วนหนึ่งมาจากการปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่ม โดยอาจเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มในแต่ละบุคคล ขวัญและกำลังใจ อยู่ที่สภาพจิตใจ ทศนคติ อารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรวมทั้งทีมงานทั้งหมด

ขวัญและกำลังใจ มีผลกระทบต่องาน ผลผลิต ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น วินัยและความสำเร็จของหน่วยงาน

ขวัญและกำลังใจ มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้องรวมถึงผู้มารับบริการและชุมชน

ขวัญและกำลังใจ มีผลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงานเพื่อพัฒนางาน และหน่วยงานของตน

แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยากแต่เราก็สามารถรู้สึกและสังเกตได้ นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจยังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรรับรู้ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (<http://203.157.19.94/other/heart.htm> เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2549)

จากความหมายของคำว่าขวัญ พอสรุปได้ว่า ขวัญ คือสภาพจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกเป็นพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานหรือขวัญเป็นพลังผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจ มีความสุข มีความกระตือรือร้นอุทิศเวลาและแรงกายของตนที่จะทำงานด้วยความหวังและมั่นใจ

## 2. ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
  2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
  3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
  4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟัน
  5. อุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
  6. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆขององค์การ
  7. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่
- ระวีง เนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์การ

4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์กร
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

ปริยาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547 : 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

นั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

6. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ฟลิปโป (Flippo, 1967 : 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้ว ความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็้องค์ประกอบอันสำคัญต่อการสร้างขวัญและการปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3. องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงและแสดงความคิดเห็น ไว้ดังนี้

ณัฐพล ชันธไชย (2526 : 11 – 12 ; อ้างถึงใน บัญชา สมบุญ. 2547 : 18 - 19)

ได้กำหนดแนวทางในการศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ของขวัญและกำลังใจ โดยได้ปรับปรุงเพิ่มเติมจากแนวความคิดของ เดวิส จี มัวร์ และ โรเบิร์ต เค เบิร์น ว่าองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจของรายได้
3. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การติดต่อสื่อสารอย่างพอเพียง
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสความก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. สภาพความพอใจในงาน
17. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการในหน่วยงาน

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2543 : 81 ; อ้างถึงใน บัญชา สมบุญ. 2547 : 15 - 16)

ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานกล่าวคือ บทบาทของผู้นำจะเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อม โยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำจะเป็นผู้ที่เชื่อมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนเองมีความพึงพอใจแล้ว ก็ย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนเองไม่พอใจหรือความไม่ถนัด

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบการดำเนินงานขององค์การได้ดีแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็ย่อมอุทิศเวลาให้แก่งานอย่างเต็มที่และจะส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนเงินเดือน ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และเกิดกำลังใจที่ดีด้วย

5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามลักษณะ โดยมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ และมีเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ กล่าวคือ เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้ จึงมีผลอย่างมากต่อผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานไว้

เดวิส (Davis, 1962 ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 : 138 -139) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญในการทำงาน เปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์เป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรงจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดี ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การ

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานคือยอมเป็นแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน



6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจมีผลอย่างมาก ต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้ องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

- 6.1 การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- 6.2 ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- 6.3 การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
- 6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- 6.5 ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- 6.6 สภาพการทำงาน
- 6.7 ความศรัทธาในหัวหน้างาน
- 6.8 วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
- 6.9 ความพึงพอใจในการทำงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1975 : 122 ; อ้างถึงใน บัญชา สมบุญ, 2547 : 16) พบว่า ความต้องการ (Want) ของคนในองค์กรธุรกิจทั้งหลายนั้นมีอยู่ 7 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของขวัญ ดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัยและมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ

ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญมีอยู่หลายประการ เช่น ความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ฯลฯ ซึ่งทุกอย่างล้วนแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถ นำไปใช้ได้ก็จะทำให้หน่วยงานนั้นมีขวัญและกำลังใจดี

ตารางที่ 1 การแสดงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

| เนื้อหา                               | เดวิส | กิลล์<br>เมอร์ | กิลล์<br>ฟอร์ด<br>แอนด์<br>เกรย์ | มัวส์<br>แอนด์<br>เบิร์น | ฟิลิป<br>โป | ณัฐ<br>พล | ชู<br>ศักดิ์ | รวม |
|---------------------------------------|-------|----------------|----------------------------------|--------------------------|-------------|-----------|--------------|-----|
| 1.ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน              | /     | /              | /                                | /                        | /           | /         | /            | 8   |
| 2.ความพึงพอใจในการ<br>ทำงาน           | /     | /              | /                                | /                        | /           | /         | /            | 7   |
| 3.ความมั่นคงในการทำงาน                |       | /              | /                                | /                        | /           | /         | /            | 7   |
| 4.เงินเดือนและสวัสดิการ               | /     | /              | /                                | /                        | /           | /         | /            | 7   |
| 5.ความศรัทธาในหัวหน้า<br>งาน          | /     |                |                                  |                          |             |           |              | 1   |
| 6.ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งใน<br>องค์กร |       | /              | /                                |                          |             |           |              | 2   |
| 7.สภาพการทำงาน                        | /     | /              | /                                | /                        | /           | /         | /            | 6   |
| 8.การนิเทศงาน                         |       | /              | /                                | /                        |             |           |              | 2   |
| รวม                                   | 6     | 7              | 7                                | 8                        | 5           | 6         | 6            |     |

1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารภายในองค์กร ที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ได้รับการยอมรับนับถือ ในความสามารถและผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธภาพอันดี ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความเชื่อความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือและศรัทธา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคลากรในหน่วยงานเคารพนับถือซึ่งกันและกันไว้วางใจกัน ผู้บังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา แนะนำ และคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นระยะ

2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สภาพของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ ได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความถนัด การปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยได้รับการสนับสนุนจาก

ผู้บริหาร การดำเนินการตามนโยบายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การรับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สม่่าเสมอ งานที่ปฏิบัติ มักจะประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่และเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ศึกษาต่อ หรือเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงาน หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ ทันสมัย และสถานที่ปฏิบัติงานมีความกว้างขวางเพียงพอ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง สภาวะของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ งานที่ปฏิบัติ มีความมั่นคง มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและภูมิใจ โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนระดับมีระบบอุปถัมภ์ (ระบบพรรคพวก) ตำแหน่งที่ท่านครองอยู่สามารถเลื่อนระดับได้สูงขึ้น การกำหนดตำแหน่ง เพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานในแผนอัตรากำลัง 3 ปี และมีความเสมอภาค ในการพิจารณาแต่งตั้งโอน (ย้าย)

4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง สภาวะของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ผู้บริหารมีความเชื่ออาทรต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน หน่วยงานมีเงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ประจำปีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท มีการส่งเสริมสุขภาพพนักงาน เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี กิจกรรมนันทนาการ และกายบริหาร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้รถยนต์ของสำนักงานในการเดินทางไปติดต่อราชการ การปฏิบัติงานนอกเวลา ได้รับเงินค่าตอบแทนที่เหมาะสม หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานเทศบาลได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี การเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พัก มีความเหมาะสมและรวดเร็ว และการสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ หลักสูตรการทดสอบภาษาอังกฤษ และหลักสูตรความรู้ และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง

#### 4. การวัดระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญ เป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคน (เสนาะ ตีเขาวี. 2539 : 300-302) ไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาดหรือปริมาณของสิ่งของ การวัดจึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อมการวัดขวัญของคน วัดได้ 3 แบบ คือ

1. วัดจากการทดลอง การวัดแบบนี้ ต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเข้ามาช่วย เพื่อวัดทัศนคติของคนซึ่งได้จากการแสดงปฏิกิริยา ความเห็น ความคิด และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ อีกอย่างหนึ่งคือการวัดทางด้านจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน

2. วัดจากบุคลิกหรือลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งแสดงออกถึงขวัญของคนมี 3 ประการ

ประการแรก วัดจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมั่นคงหรือความหวั่นไหว ความหวังหรือความสิ้นหวัง ความเหนื่อยหน่าย หรือกระตือรือร้น และความเฉื่อยชาหรือความเตรียมพร้อมอยู่เสมอ

ประการที่สอง วัดจากการแสดงออกของคนในทางความคิดเห็นหรือท่าทางที่มีต่อองค์กร เช่น ต่อบริษัท สภาพการทำงาน และคำสั่งของฝ่ายบริหาร

ประการที่สาม วัดจากการบ่นหรือการชมเชย ซึ่งแสดงถึงกำลังใจในการปฏิบัติงานอันนี้ได้จากการร้องทุกข์ การฝ่าฝืน ระเบียบวินัย การขาดงาน การมาทำงานสาย และการปฏิเสธไม่ยอมทำงานล่วงเวลา

3. การวัดจากผลงาน ให้ดูจากการผลิต เช่น คุณภาพ ต้นทุน การใช้วัตถุดิบ และปริมาณ

## 5. วิธีการวัดขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

มีวิธีที่สำคัญ 4 วิธี คือ

5.1 การสังเกต การสังเกตเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้ผลดีที่สุด ผู้สังเกต ซึ่งได้แก่ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและต้องใช้อย่างถูกต้อง และมีระบบที่ดีเพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของคนงาน โดยอาศัยทั้งการเห็นจากการแสดงออก การฟังจากการพูด และการสังเกตจากการกระทำ วิธีนี้จะต้องระวัง คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคน อาจไม่แสดงออกมาจากใจจริง

5.2 การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยฝ่ายบริหารให้สามารถวัดขวัญของคนงาน และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองได้มาก แต่ถ้าหากมีการใช้ไม่ถูกต้อง โดยไม่มีการวางแผนมาก่อน หรือไม่ระวังระวังก็อาจให้ผลที่ได้ผิดไปจากความจริงก็ได้

5.3 การออกแบบสอบถาม วิธีนี้อาจเรียกว่าการสำรวจความเห็นของพนักงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้าเพื่อให้รู้ถึงท่าทีและขวัญของคนงาน สิ่งที่ยุ่งยาก

ของวิธีนี้คือการกำหนดคำถามที่จะวัดท่าทีของคนว่าควรจะคลุมถึงอะไรบ้าง และจะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร และผู้บริหารจะได้รับคำตอบเป็นที่น่าพอใจหรือไม่

5.4 การเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ และต้นทุน บันทึกเกี่ยวกับการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์การฝ่าฝืนระเบียบวินัย และอื่นๆเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญกำลังใจของงาน เพราะบันทึกต่าง ๆ ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 242) ได้กล่าวถึงมาตรฐานสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ระดับของผลงาน

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา เพราะ ถ้าขวัญดี จะแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การขาดงาน ลางาน หรือมาสายบ่อยๆของพนักงาน อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของพนักงาน

3. การลาออกจากงานหรือขอ โยกย้าย

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์

5. การสอบถาม โดยให้กรอกแบบสอบถาม

6. การให้สัมภาษณ์จากการสอบถาม โดยวิธีสัมภาษณ์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 139-140) กล่าวไว้ว่า การศึกษาขวัญ มีแบบวัด 2 ลักษณะ คือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry)

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถามซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ

## 6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานที่จะได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคลแต่ละคนในการทำงาน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจูงใจ โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน ที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ เพราะการที่บุคคลในองค์กรจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์กรนั้นมีอยู่ ถ้ามีแรงจูงใจมาก ทำให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดขวัญ

กำลังใจในการทำงานมากสิ่งจูงใจทำให้คนมีพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและใจ  
ทำงาน โดยก่อให้เกิดผลงานมากที่สุด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 243) กล่าวว่า ขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้น

1. ได้ทำงานที่เหมาะสม
2. มีความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่
3. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
4. ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
5. รู้สึกตนเองมีโอกาสก้าวหน้า
6. มีความรู้สึกกว่าตนเองได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นพวกเช่นเดียวกับผู้ร่วมงาน  
อื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น
7. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
8. ได้รับความยกย่องชมเชยเมื่อทำดี
9. ได้มีส่วนทราบถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนไหวต่าง ๆ  
ของหน่วยงาน
10. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานรักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
11. ได้มีโอกาสระบายความเคียดแค้นและความกังวล หรือความกตัญญูใจต่อผู้บังคับ  
บัญชาเพราะความรู้สึกที่อัดเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย
12. ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
13. ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
14. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ทำ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1986 : 128) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิด  
ความพอใจในการทำงานว่า ประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทน ที่ให้แก่  
ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-material Opportunities) เป็น  
สิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือ ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น  
โอกาสที่จะมีชื่อเสียง การได้รับเกียรติ โอกาสที่จะได้ตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical  
Conditions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การมีโอกาสได้ทำงานได้อย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง ขอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานเหมือนกัน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (Condition of Commotion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล ในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกว่ามีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงานเนื่องจาก “ขวัญ” เป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

มัวร์ แอนด์ เบิร์น (Moore & Burns. 1965 : 72 ; อ้างถึงใน บัญชา สมบุญ. 2547 : 16 – 17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของขวัญในการปฏิบัติงานว่าขึ้นอยู่กับลักษณะดังต่อไปนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน (Working conditions)
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Payment)
3. ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน (Cooperation of employees)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory – Subordinate relations)
5. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Adequacy of communication)
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and recognition)
7. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
8. การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Identification with organization)
9. โอกาสความก้าวหน้า (Chance for growth and advancement)
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน (Competence of colleagues)
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Success of group working)
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Satisfaction of group)

13. ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Friendliness of employees)
14. การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน (Devotion to job)
15. ความพึงพอใจในหน่วยงาน

กิลล์ฟอร์ด แอนด์ เกรย์ (Guilford & Gray, 1970 : 280 - 283 ; อ้างถึงใน ปัญญา สมบุญ. 2547 : 17 - 18) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. การยอมรับนับถือจากหน่วยงาน
5. สภาพของการทำงาน
6. การยกย่องชมเชย
7. การบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงการทำงาน
13. งานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
14. สิทธิและผลประโยชน์ต่างๆที่ได้รับ

กิลล์เมอร์ (Gillmer, 1987 : 380 - 384) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพการงานการได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน
2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานจริงๆ
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน รวมทั้งชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายเดือน ค่าล่วงเวลา



5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) หมายถึง การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการ ความรู้ความสามารถและความถนัด ก็จะก่อให้เกิดขวัญดีขึ้น

6. การนิเทศงาน (Supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการลาออกจากงานหรือขอรับการยกย้ายไปยังหน่วยงานที่มีระบบการนิเทศงานที่ดีกว่าได้

7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the job) กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น ๆ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนแต่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการปฏิบัติงาน (Work condition) ได้แก่ ความเหมาะสมของเสียง สี แสงสว่างและระบบการถ่ายเทอากาศที่ถูกสุขลักษณะ

10. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

## 7. แนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญกำลังใจเพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะบังเกิดความสำเร็จแก่การทำงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่างๆดังกล่าว การสร้างขวัญกำลังใจ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540 : 244-245) มีรายละเอียด โดยสรุปดังต่อไปนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า

2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

3. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือโยกย้าย

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

5.1 การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง สวัสดิการหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมี สหกรณ์เงินออมทรัพย์ เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงและ ปลอดภัยเมื่อเขาเกิดมีปัญหาที่เขาต้องการความช่วยเหลือ

5.2 จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความ สะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การ ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 185-186) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้น จะต้องรู้จักการควบคุม อารมณ์และความรู้สึก ในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน เหตุการณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการรู้จักพิจารณา และมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

2. ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ตนทำเป็นอย่าง มากและผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรัก จะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำ โดยไม่ชอบและ พึงพอใจ

3. สร้างมาตรฐานความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผล งานเพื่อจะได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน คนงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการ โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม และถ้ามีกลุ่มมาก ๆ แต่ละกลุ่ม ไม่ประสานและร่วมมือต่อกัน การทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่น หรือบางทีก็อาจอิจฉา ริษยากันผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรง ที่ใช้จ่ายเพื่อดำรงชีพ และบ่อยครั้งที่ลูกจ้างโรงงานอุตสาหกรรมก่อการสไตรค์เพื่อเรียกร้องค่าจ้าง ค่าแรงสาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้นค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้าง ความรู้สึกที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐาน ของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานไม่ควรมอง ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิด และหาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้ เกิดขึ้นระหว่างคน

7. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้

ทำงานอย่างมีความสุขสบายใจ มีความพอใจกับงาน สวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือให้บริการความ  
 สะดวกต่าง ๆ ก็ได้แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการ  
 ที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษา  
 และข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการสันทนาการ  
 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน อาจจำแนกออกได้ ดังนี้

- 7.1 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
- 7.2 เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน
- 7.3 บำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- 7.4 เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น
- 7.5 ป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
- 7.6 ลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร
- 7.7 เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาและแรงงาน ในการปฏิบัติงานด้วย  
 ความเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น

- 7.8 เพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากร
- 7.9 ลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากร
- 7.10 ลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 7.11 ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

- 7.12 ส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 141-143) ได้กล่าวว่า เมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มี  
 ผลกระทบกระเทือนถึงปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสาย  
 เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่ง  
 ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากนี้ได้รับค่าตอบแทน  
 ในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย เช่น เป็นโบนัส หรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน
2. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ  
 เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ฯลฯ
3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยือน  
 พนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทำให้  
 เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริง  
 ช่วยเพิ่มขวัญได้

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำคำแนะนำมาใช้ในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ปัญหาต่างๆแก่พนักงานและฝ่ายบริหาร ซึ่งมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับปรุงส่วนบุคคลของพนักงาน

5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบการณ์สำเร็จที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

## 8. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการสร้างไว้ ดังนี้

### 8.1 ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 : 118) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่า 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินการ ไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) เป็นปัจจัยทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในคุณค่า เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือลักษณะของงาน โดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารด้วย

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 71-79) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎี 2 ปัจจัย เพื่อศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงาน จากการวิเคราะห์ผลที่ได้ปรากฏว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกที่ไม่ดีได้แก่

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง นั่นคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self Actualization or Self Realization)

คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ซึ่งกล่าวตรงกันหลายทฤษฎี โดยมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่ทำงาน ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเองโดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น
  2. การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อดี ยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้ขอ คำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
  3. ลักษณะของงาน (Work Itself) เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง
  4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
  5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน
- ปัจจัยค่าจูง (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่พอใจ (Dissatisfies) เป็นแรงจูงใจภายนอกบุคคลที่เกิดขึ้นจากภาวะการดำเนินงาน ได้แก่
1. เงินเดือน (Salary) และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน
  2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ
  3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisor and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจกันและกันอย่างดี
  4. สถานะอาชีพ (Job Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี
  5. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน(Working Condition) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุณหภูมิ หรือ เครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technique) หมายถึง ความสามารถสมรรถนะของผู้บังคับบัญชาการดำเนินงานหรือความยุติธรรมการบริหาร

## 8.2 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow, 1995 ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 : 51-52) ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์จะมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด และจะเรียงตามลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป ลำดับความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นตอน ตามลำดับประกอบด้วย

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อควมมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น
3. ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Social Needs) เป็นความรู้สึกว่าตนได้รับความรัก และมีส่วนร่วมในการเข้าหมู่พวก
4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของตน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบ หรือต้องการเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

### 8.3 ทฤษฎี X (theory X) และทฤษฎี Y (theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1959 ; อ้างถึงใน ลัดดา แสงเมือง. 2548 : 25 - 27)

ได้แสดงแนวความคิดความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารองค์การที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และสรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่า เหตุใดจึงมีพฤติกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน บางรายปกครองด้วยการข่มขู่ ควบคุมกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด บางรายปกครองแบบไว้เนื้อเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา (แมคเกรเกอร์) จึงได้สรุปและมองมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือ แบบทฤษฎี X หมายความว่า มนุษย์ในสาขาของทฤษฎีนี้ค่อนข้างจะติดลบต้องควบคุมกันอยู่เสมอจะปล่อยให้ทำอะไรโดยลำพังมิได้ ส่วนทฤษฎี Y นั้น มองมนุษย์ในแง่ที่ดีกว่า มีศักยภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องมาคอยควบคุม แบ่งอธิบายแยกตามทฤษฎี ได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) แมคเกรเกอร์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความคิดทฤษฎี X นี้ เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของ Weber บางทีทฤษฎี X ใช้ได้ ทั้ง ๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนงาน ไม่ได้มีลักษณะที่เกี่ยว ขาดความรับผิดชอบ ฯลฯ ตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีจูงใจแบบ Theory X เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ Theory X เพื่อที่จะให้เป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการ เนื้อหาของทฤษฎี X มีดังนี้

- 1.1 มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงานของมนุษย์ และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส
- 1.2 เามาจากลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการหรือข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ
- 1.3 มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด
- 1.4 มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เลือยชาติต่อความต้องการขององค์กร
- 1.5 มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แนวความคิดเรื่องนี้ เป็นผลสะท้อนต่อการจัดองค์กรทางการเมือง แม้ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ก็ยังมีอยู่โดยคิดว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ผู้เดียว การควบคุมจะใช้วิธีการออกคำสั่งอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (Centralization) ตามทฤษฎีนี้นักบริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนในองค์กรทำงานได้ดีที่สุดคือการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะสูง มิฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่น คนงานต้องยอม

ทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ไม่ต้องออกมาจากงาน แบบขององค์กรเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากเบื้องบน หรือผู้บริหารซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการ หรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

2. ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นแนวความคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (Man is a social man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ต้องมีการสังสรรค์กัน และอยู่ในระบบสังคมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.1 การควบคุมและการบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ

2.2 มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม

3. คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สนใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจ ในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงานการทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะถืองานเป็นสิ่งซึ่งตอบสนองความต้องการหรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งซึ่งต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร

5. คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบ และยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่คุณลักษณะที่แท้จริงของบุคคล

6. ความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จินตนาการ และความคิดที่สร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาคือ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกัน ทั้งนี้ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

6.1 ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้

6.2 ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

6.3 ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน

6.4 ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ด้วยการทำงานเป็นอย่างดี



ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้ลึกในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร มีความรู้ลึกถึงรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนร่วมด้วย กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่นความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป น่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการ เป็นต้น

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

“คน” เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป เรียกย่อ ๆ ว่า “4 M’s” อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคน ก็จะไม่มีความขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ นั้นเอง เพราะฉะนั้น ในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันคือ การบริหารงานบุคคล

#### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ ลอเรนซ์ แอปป์ลี (Apply) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า “คือ การวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากร ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและเทคนิคในการบริหารงานบุคคลรวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร”

เดล เอส บีช (Beach) เห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง “การวางแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน”

ฟิลิกซ์ เอ ไนโกร (Nigro) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างกะทัดรัดว่า “การบริหารงานบุคคลหมายถึงศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ”

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า “การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการ เกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน”

ชูศักดิ์ เทียงตรง ให้ความหมายเชิงนิยามไว้ว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทำงานด้วยความสนใจ ฟังพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2543 : 7)

## 2. ระบบบริหารงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยทั่วไปมีแนวปฏิบัติที่นิยมใช้อยู่ 2 ระบบ คือ

2.1 ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่ง บุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ ลักษณะที่สำคัญ คือ

2.1.1 ไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ

2.1.2 ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเลือกสรร

2.1.3 มักมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงกิจการภายในของหน่วยงาน

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์ คือ รวดเร็ว แก้ไขสะดวก มีความขัดแย้งในการตัดสินใจน้อย เหมาะสมกับบางตำแหน่ง สอดคล้องกับการปกครองที่มีระบบพรรคการเมือง ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์ คือ ไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ มุ่งรับใช้คนมากกว่าหน่วยงาน ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี หน่วยงานพัฒนาได้ยาก (ภิญโญ สาร. 2519 : 22)

2.2 ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่ง บุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยยึดถือการสอบ และมาตรฐานในเรื่องคุณวุฒิ และความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.2.1 **หลักความสามารถ (Competence)** เป็นการถือความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และต้องสามารถใช้ความรู้มาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ได้อย่างเต็มที่

2.2.2 **หลักความเสมอภาค (Equality Opportunity)** เป็นการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน แก่บุคคลทั้งในการเข้าสู่อำนาจการเป็นราชการและอยู่ในระหว่างการเป็นข้าราชการ ซึ่งเป็นแนวคิดตามหลัก ประชาธิปไตยที่ให้สิทธิเสมอภาคแก่บุคคลภายในขอบเขตของกฎหมาย โดยถือว่าทุกคน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคด้วยคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

2.2.3 **หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of Tenure)** ซึ่งต้องได้รับการยอมรับ และคุ้มครองตามกฎหมาย คือจะไม่ถูกปลดออกหรือไล่ออกจากงานโดยไม่มีเหตุที่พิสูจน์ได้ หลักการนี้ มุ่งให้ข้าราชการเกิดความมั่นคงถาวรในอาชีพและเกิดความรู้สึกมั่นคงที่จะแสวงหาความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่ของตน โดยไม่ต้องคำนึงถึงเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง

2.2.4 **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)** คือ การที่ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางทางการเมืองและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของพรรคการเมืองหนึ่งพรรคการเมืองใด แต่ยังคงสิทธิทางการเมือง เช่นเดียวกับประชาชนทั่วไป

ข้อดีของระบบคุณธรรม คือ สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตยที่เน้นความเสมอภาค ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ช่วยหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ข้อเสียของระบบคุณธรรม คือ ค่าใช้จ่ายในกาสอบแข่งขันสูง สร้างความสัมพันธ์แบบเป็นทางการมากเกินไป ทำให้ได้ยาก เพราะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างจริงจัง

### 3. กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่สำคัญอยู่

#### 4 ประการ คือ

3.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากร หมายถึง การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งการทดลองปฏิบัติงาน

3.2 การบำรุงรักษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความ

พึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนใจให้อนุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การนิเทศ การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์องค์กร ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข่าวสาร ขวัญ

3.3 การพัฒนา หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยการให้การศึกษ ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะแก่บุคลากร

3.4 การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ พ้นจากหน้าที่การงาน และหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป สาเหตุของการพ้นจากตำแหน่งงาน ได้แก่ การย้ายการโอน การลาออก การพ้นจากงานเพราะเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ การพ้นจากงานเนื่องจากตาย

นักวิชาการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่ มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคล้ายคลึงกัน คือ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี การบำรุงรักษาให้บุคลากรนั้นอยู่กับหน่วยงานนาน ๆ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงถึงเพื่อความเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด (อัจฉรา สังข์สุวรรณ. 2546 : 17)

### ภารกิจอำนาจหน้าที่ของเทศบาล

ภารกิจอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

## พระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496

## ส่วนที่ 3

## หน้าที่ของเทศบาล

## บทที่ 1

## เทศบาลตำบล

มาตรา 50 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูล

ฝอย และสิ่งปฏิกูล

- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่เทศบาล

มาตรา 51 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีน้ำสะอาดหรือน้ำประปา
- 2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บคนไข้
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 9) เทศพาณิชย์

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ  
ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

หมวด 2

การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยาและองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุข普及และการก่อสร้างอื่น ๆ
- 5) การสาธารณสุข
- 6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การจัดการศึกษา
- 10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- 11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การส่งเสริมการศึกษา
- 15) การส่งเสริมประชาธิปไตยความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18) การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว การรักษาพยาบาล
- 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน

- 21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ

24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

25) การผังเมือง

26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28) การควบคุมอาหาร

29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด จากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของเทศบาลที่จะต้องดำเนินการนั้นสามารถนำมาวิเคราะห์ภารกิจอำนาจหน้าที่ โดยแบ่งหัวข้อให้ตรงกับสภาพปัญหาเป็น 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้าน โครงสร้างพื้นฐานมีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
  - 1.1) การจัดการและดูแลสถานีขนส่งทางบกและทางน้ำ
  - 1.2) การสร้างและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

1.3) การขนส่งมวลชนและการวิศวกรรมจราจร

1.4) การสาธารณสุขการ

1.5) การจัดให้มีและการบำรุงทางน้ำและทางบก

1.6) การจัดให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

1.7) การจัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

1.8) การจัดให้มีการตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม

1.9) การจัดให้มีและการบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

2) ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1) การจัดการศึกษา

2.2) การจัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาล การป้องกันและการ

ควบคุมโรคติดต่อ

2.3) การป้องกัน การบำบัดโรค และการจัดตั้งและบำรุงสถานพยาบาล

2.4) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและ

ผู้ด้อยโอกาส

2.5) การรักษาความสะอาดของถนน ทางเดิน และที่สาธารณะ

2.6) การจัดให้มีโรงฆ่าสัตว์

2.7) การจัดให้มีสุสานและฌาปนสถาน

2.8) การจัดให้มีการบำรุงสถานที่สำหรับนันทกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ

สวนสาธารณะ สวนสัตว์ ตลอดจนสถานที่ประชุมอบรมราษฎร

2.9) การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อยมีภารกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้

3.1) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

3.2) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

3.3) การจัดให้ระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัด

3.4) การรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชนในเขตสภา

ตำบล

4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยวมีภารกิจที่

เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.1) การจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัด

แผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

4.2) การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง

4.3) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

4.4) การพาณิชย์การส่งเสริมการลงทุนและการทำกิจกรรมไม่ว่าจะดำเนินการ

เองหรือร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสหการ



5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

5.1) การคุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม

5.2) การจัดตั้งและการดูแลระบบบึงน้ำเสียวรวม

5.3) การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

5.4) การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลรวม

5.5) การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ

6) ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

6.1) การจัดการศึกษา

6.2) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

6.3) การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

6.4) การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ

6.5) การศึกษา การทำนุบำรุงศาสนา และการส่งเสริมวัฒนธรรม

7) ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.1) สนับสนุนส่วนราชการอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น หรือช่วยเหลือส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

7.2) ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

7.3) การแบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้สภาตำบลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7.4) การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองอื่น

## 1. รูปแบบขององค์การปกครองส่วนถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2547 : 150) คือ

1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.2 เทศบาล จำแนกออกเป็น

1.2.1 เทศบาลตำบล

1.2.2) เทศบาลเมือง

1.2.3 เทศบาลนคร

1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล

1.4 การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบพิเศษ มี 2 รูปแบบ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร

และ เมืองพัทยา

## 2. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของเทศบาล

ข้อ 251 การกำหนดและการเปลี่ยนแปลงขนาดของเทศบาล กรอบระดับตำแหน่งผู้บริหารของเทศบาล ให้ดำเนินการได้ ดังนี้

1. ให้กำหนดขนาดของเทศบาลออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เทศบาลใดจะเป็นขนาดใดให้กำหนด ดังนี้

1.1 เทศบาลชั้น 1 เดิม จัดให้เป็นเทศบาลขนาดใหญ่

1.2 เทศบาลชั้น 2 – 6 เดิม จัดให้เป็นเทศบาลขนาดกลาง

1.3 เทศบาลชั้น 7 เดิม จัดให้เป็นเทศบาลขนาดเล็ก

2. เทศบาลสามารถเปลี่ยนแปลงขนาดได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม โดยจะต้องผ่านเกณฑ์เบื้องต้นตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล กำหนด

3. คณะกรรมการพนักงานเทศบาลเป็นผู้พิจารณาเห็นชอบการกำหนดขนาดของเทศบาลเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กตามที่เทศบาลเสนอ

4.ให้นำการกำหนดขนาดของเทศบาลมาใช้ในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่งผู้บริหารของเทศบาล ตามกรอบระดับตำแหน่งฯ แนบท้ายหลักเกณฑ์นี้การกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล กำหนด

5. การเปลี่ยนแปลงขนาดเทศบาลหรือระดับตำแหน่งตามข้อ 2 และข้อ 4 ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล ก่อน

ข้อ 252 ให้เทศบาลกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเพื่อรองรับอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กำหนดอำนาจหน้าที่ให้แก่

เทศบาลในการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงความต้องการ และความเหมาะสมของเทศบาล โดยให้มีการแบ่งส่วนราชการดังต่อไปนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

ให้ส่วนราชการตาม (1) มีฐานะเป็นกองหรือสำนัก

ข้อ 252 แก้ไขตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเทศบาล (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 ) พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2552)

ข้อ 253 ให้เทศบาลประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามข้อ 252 วรรคสอง (2) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนราชการที่มีความจำเป็นในการบริหารราชการของเทศบาล ดังนี้

1. ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง
  - 1.1 การคลัง
  - 1.2 การช่าง
  - 1.3 การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
  - 1.4 การการศึกษา
  - 1.5 วิชาการและแผนงาน
  - 1.6 การประปา
  - 1.7 การแพทย์
  - 1.8 การช่างสุขาภิบาล
  - 1.9 การสวัสดิการสังคม

2. หน่วยตรวจสอบภายในและแขวง

ข้อ 254 ภายใต้บังคับข้อ 252 เทศบาลอาจประกาศกำหนดกอง หรือส่วนราชการอื่นได้ตามความเหมาะสม และความจำเป็นของเทศบาล โดยความเห็นชอบของ ก.ท.จ.

ข้อ 255 ในการประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการตามข้อ 254 ให้เทศบาลจัดทำเป็นประกาศเทศบาล โดยให้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของกองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น โดยมีแนวทางการกำหนด ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใด ในเทศบาล

โดยเฉพาะรวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล

2. กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายจัดทำแผนหรือโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่ง อาจเป็นนโยบายแผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบายแผนงานของเทศบาลหรือเมืองพัทยาและโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัด แล้วแต่กรณี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3. กองคลัง สำนักการคลังมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่น ๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่าง ๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่าง ๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบทดลองประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาลและ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

4. กองช่าง สำนักการช่างมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงานการก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรม เครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกลและยานพาหนะงานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

5. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชนส่งเสริมสุขภาพและอนามัย กองป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาล สิ่งแวดล้อมและงานอื่น ๆ เกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมีงานด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุขและงานทันตสาธารณสุข

6. กองการศึกษา สำนักการศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร ศึกษาและพัฒนาการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน

งานศึกษานิเทศก์ งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานฝึก และส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุดพิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอก โรงเรียน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

7. กองสวัสดิการและสังคม สำนักสวัสดิการสังคมมีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัด ระเบียบ ชุมชนหนาแน่น และชุมชนแออัด การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชน การส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่น และงานสาธารณะ การให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบ เกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคมและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

8. กองการประปา สำนักการประปามีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ ควบคุมการผลิตและการจำหน่ายน้ำประปา การติดตั้งประปา การควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับ การงบประมาณรายได้ รายจ่าย การบัญชี พัสดุ การวางแผนปรับปรุงในข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการ ประปา รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

9. กองการแพทย์ สำนักการแพทย์มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพยาบาล และการบริการทางการแพทย์ งานวิชาการและแผนงานทางด้านการแพทย์พยาบาลและบริการ สาธารณสุข งานเภสัชกรรม หัตถนสาธาณสุข งานชันสูตรและรังสีวิทยา งานเวชกรรม งานผู้ป่วย นอก งานผู้ป่วยในและห้องคลอด งานห้องผ่าตัด และวิสัญญี รวมทั้งงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับ มอบหมาย

10. กองช่างสุขาภิบาล สำนักการช่างสุขาภิบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านวัสดุที่ใช้แล้ว (ขยะ) การจัดการคุณภาพน้ำ การควบคุม ออกแบบและก่อสร้างอาคาร โรงงาน ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การควบคุมดูแลรักษาตรวจสอบ ระบบบำบัดน้ำเสียและมลพิษในด้านอื่น ๆ รวมทั้งการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

11. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการตรวจสอบ บัญชี เอกสารการเบิกจ่าย เอกสารการรับเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการบัญชี งานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา งานตรวจสอบทรัพย์สินและการทำประโยชน์จากทรัพย์สิน เทศบาลและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

12. แขวงมีหน้าที่ความรับผิดชอบกิจการภายในแขวงในส่วนที่เป็นอำนาจ หน้าที่ของปลัดเทศบาล โดยให้มีสำนักงานแขวง งานการศึกษา งานคลัง งานสวัสดิการสังคม งาน การประปา งานสาธารณสุข งานช่าง อยู่ในแขวง หรืออาจจะให้มีการแบ่งส่วนงานอื่น ๆ ที่จำเป็นมา ปฏิบัติหน้าที่ในแขวงนั้น รวมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดร้อยเอ็ด เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล , หมวด 12 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ. ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545)

### บริบทของเทศบาลตำบลเขตพื้นที่ของ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

เสลภูมิ [เส-ละ-พุม] เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดร้อยเอ็ด ตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงของตัวจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดยโสธร

#### ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอเสลภูมิตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

|             |  |
|-------------|--|
| ทิศเหนือ    | ติดต่อกับอำเภอโพธิ์ชัย อำเภอโพนทอง และอำเภอหนองพอก                       |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับอำเภอกุดชุม อำเภอทรายมูล และอำเภอเมืองยโสธร (จังหวัดยโสธร)      |
| ทิศใต้      | ติดต่อกับอำเภอพนมไพร   |
| ทิศตะวันตก  | ติดต่อกับอำเภออาจสามารถ อำเภอทุ่งเขาหลวง อำเภอธวัชบุรี และอำเภอเชียงขวัญ |

#### การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอเสลภูมิ แบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 18 ตำบล 235 หมู่บ้าน

|               |             |
|---------------|-------------|
| 1. กลาง       | 11 หมู่บ้าน |
| 2. นางาม      | 16 หมู่บ้าน |
| 3. เมืองไพร   | 14 หมู่บ้าน |
| 4. นาแซง      | 14 หมู่บ้าน |
| 5. นาเมือง    | 20 หมู่บ้าน |
| 6. วังหลวง    | 18 หมู่บ้าน |
| 7. ท่าม่วง    | 11 หมู่บ้าน |
| 8. ขวาว       | 16 หมู่บ้าน |
| 10. ภูเงิน    | 18 หมู่บ้าน |
| 11. เกาะแก้ว  | 14 หมู่บ้าน |
| 12. นาเลิง    | 10 หมู่บ้าน |
| 13. เหล่าน้อย | 10 หมู่บ้าน |

14. ศรีวิไล 11 หมู่บ้าน
15. นนงหลวง 9 หมู่บ้าน
16. พรสวรรค์ 9 หมู่บ้าน
17. ขวัญเมือง 11 หมู่บ้าน
18. บึงเกลือ 9 หมู่บ้าน

#### การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอเสลภูมิประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 17 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลเสลภูมิ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลกลางทั้งตำบล บางส่วนของตำบลนาเมือง และตำบลขวัญเมืองทั้งตำบล

เทศบาลตำบลขาว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลขาวทั้งตำบล  
 เทศบาลตำบลเมืองไพร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเมืองไพรทั้งตำบล  
 เทศบาลตำบลนาแซง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาแซงทั้งตำบล  
 เทศบาลตำบลนาเมือง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาเมือง (เฉพาะนอกเขตเทศบาล

ตำบลเสลภูมิ)

เทศบาลตำบลวังหลวง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังหลวงทั้งตำบล  
 เทศบาลตำบลเกาะแก้ว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเกาะแก้วทั้งตำบล  
 เทศบาลตำบลหนองหลวง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองหลวงทั้งตำบล  
 เทศบาลตำบลพรสวรรค์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพรสวรรค์ทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลนางาม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนางามทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าม่วง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าม่วงทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ทอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโพธิ์ทองทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลภูเงิน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลภูเงินทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลนาเลิง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาเลิงทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลเหล่าน้อย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเหล่าน้อยทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลศรีวิไล ครอบคลุมพื้นที่ตำบลศรีวิไลทั้งตำบล  
 องค์การบริหารส่วนตำบลบึงเกลือ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบึงเกลือทั้งตำบล

ที่มา : สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

#### การบริหารงานบุคคลของเทศบาล

การบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดหนึ่ง ๆ มีคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) ร่วมกันทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานเทศบาล คณะกรรมการพนักงาน

เทศบาลประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน 5 คน ประธานสภาเทศบาลจำนวน 2 คน นายกเทศมนตรีจำนวน 2 คน ผู้แทน ปลัดเทศบาล จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน และเลขานุการ 1 คน คณะกรรมการ พนักงานเทศบาลมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ได้แก่ กำหนดคุณสมบัติและ ลักษณะต้องห้ามที่มีความจำเป็นเฉพาะสำหรับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น กำหนด จำนวนและอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น สำหรับพนักงานเทศบาล กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารและการ ปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล กำกับ ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนา ความรู้แก่พนักงานเทศบาล นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท) ทำหน้าที่ ให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลทุกแห่งให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยซึ่ง ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมการปกครอง นายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน ปลัดเทศบาลจำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน คณะกรรมการกลาง พนักงานเทศบาลมีหน้าที่กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามเบื้องต้น สำหรับพนักงานเทศบาล กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับ วินัยและการรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการให้ออกจาก ราชการ กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับสิทธิการอุทธรณ์ การพิจารณาอุทธรณ์และการร้องทุกข์ กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหาร และการปฏิบัติงาน ของพนักงานเทศบาล และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเทศบาล ให้ข้อคิดเห็นหรือให้ คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานเทศบาล กำกับดูแล แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานเทศบาล และปฏิบัติกรอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือ กฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล



ในการการออกคำสั่งเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอนการรับโอน การเลื่อนระดับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์หรือการอื่นใด ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเป็นอำนาจของนายกเทศมนตรี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาลกำหนดสำหรับการออกคำสั่งแต่งตั้ง และการให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาลก่อน (องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, 2552)

### ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

เทศบาลตำบลอากาศอำนวย จัดเป็นเทศบาลขนาดเล็กมีภารกิจอำนาจหน้าที่ที่สำคัญบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เทศบาลตำบลอากาศอำนวยได้วิเคราะห์แล้ว จึงพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีแนวทางการพัฒนาดังนี้
  - (1) การจัดระบบการระบายน้ำขัง น้ำเสียในชุมชน (2) การจัดเก็บและกำจัดขยะมูลฝอยอย่างถูกสุขอนามัย (3) การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่ออนุรักษ์พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ (หนองบักคู้ ลำน้ำยาม, หนองสบหัวขี้ หนองน้ำจั้น) (4) การศึกษาระบบระบายน้ำและปรับปรุงคุณภาพน้ำโดยวิธีธรรมชาติ (5) การส่งเสริมให้มีป่าบุงป่าทามในพื้นที่ (6) การส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ (7) การส่งเสริมให้มีพื้นที่สีเขียวในชุมชน (8) การส่งเสริมให้มีสวนสาธารณะพักผ่อนหย่อนใจ
2. ยุทธศาสตร์ด้านสังคม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
  - (1) การส่งเสริมการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด (2) การคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก เยาวชนและประชาชน (3) การจัดสวัสดิการเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ป่วยเอดส์ (4) การจัดหาเครื่องนุ่งห่มยารักษาโรคสำหรับครัวเรือน (5) การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางสังคม (6) การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต (7) การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในชุมชน (8) การส่งเสริมให้เยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (9) การเพิ่มพื้นที่การค้าการขายให้มากขึ้น (10) การป้องกันและควบคุมโรค (11) การจัดตั้งศูนย์บริการสาธารณสุขสุขชุมชน (12) การส่งเสริมสุขภาพของประชาชน โดยมุ่งเน้นการออกกำลังกาย (13) การส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกจิตสำนึกในสุขภาพอนามัยในชุมชน

### 3. ยุทธศาสตร์ด้านการเมืองการบริหาร มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

(1) การส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย (2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการชุมชน (3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเมืองท้องถิ่น (4) การส่งเสริมให้ประชาชนมีช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (5) การพัฒนารายได้ของเทศบาล (6) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของเทศบาล (7) การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน (8) การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (9) การพัฒนาและปรับปรุงอาคาร สถานที่ เครื่องมือ (10) การวางผังและพัฒนาเมือง (11) การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคี

### 4. ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

(1) การส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษาในระบบ นอกกระบบตามอัธยาศัย (2) การส่งเสริมให้ประชาชนในเขตเทศบาลได้รับการบริการการเรียนการสอน (3) การส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชมรม สมาคมกีฬาท้องถิ่นและฝึกกีฬา (4) การส่งเสริมให้มีการจัดแข่งขันกีฬาในท้องถิ่น (5) การส่งเสริมให้นักกีฬาท้องถิ่นไปสู่ระดับประเทศ (6) การส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างสรรค์สำหรับเด็กเยาวชนและประชาชน (7) การส่งเสริมให้มีกิจกรรมทางศาสนาในวันสำคัญของ ประเพณีในท้องถิ่น (8) การรวบรวมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น (9) การส่งเสริมให้มีการจัดแสดงศิลปวัฒนธรรมไทย

5. ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีแนวทาง ดังนี้ (1) การส่งเสริมให้ครัวเรือนมีระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ (2) การส่งเสริมการขยายเขตไฟฟ้าสาธารณะ (3) การก่อสร้างเส้นทางคมนาคม (4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค (5) การส่งเสริมการปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงาม (6) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร (7) การส่งเสริมให้มีการก่อสร้างถนนไปแหล่งท่องเที่ยว

6. ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ มีแนวทาง ดังนี้ (1) การส่งเสริมให้มีสินค้าพื้นเมือง (ผ้าข้อมคราม) (2) การส่งเสริมครัวเรือนให้มีรายได้มากกว่ารายจ่าย (3) การส่งเสริมให้มีกลุ่มอาชีพและมีอาชีพที่หลากหลายในชุมชน (4) การส่งเสริมการจัดพื้นที่สาธารณะให้เป็นตลาดการค้า (5) การส่งเสริมให้มีร้านค้าในชุมชน (6) การส่งเสริมให้มีทำเลทองทางการค้า (7) การส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมในอำเภอให้เชื่อมโยงถึงกัน (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (ป่าชุมชน ป่าบุ่ง ป่าทาม)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเสถภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ได้มีผู้ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

วรรณชนก สุขสันติบรรยง (2544 : 141) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีสภาพสมรส เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และสังกัดส่วนต่าง่งกัน มีความคิดเห็นต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรรณิกา ลักขิตานนท์ (2545 : 157) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมผังเมือง กระทรวงมหาดไทย โดยศึกษาจากข้าราชการในส่วนกลางของกรมผังเมือง จำนวน 262 คน พบว่า ปัจจัยโดยรวมมีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมผังเมือง กระทรวงมหาดไทย ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ทำให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การปกครองบังคับบัญชาที่ดี ซึ่งมีลำดับความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจตามลำดับ ดังนี้ 1. ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา 2. เงินเดือนที่ดี 3. บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ดี 4. การปกครองบังคับบัญชาที่ดี 5. เป้าหมายในการบริหารงานที่ดี 6. การประเมินผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่ดี 7. สภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

ทิพย์ประภา ทองศรี (2550 : 132) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและลูกจ้างเทศบาล ตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างเทศบาลตำบลเสม็ด ในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมากในทุกกิจกรรมด้านสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างด้านความ เพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาส ความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้าง ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจในงาน จากการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีเพศต่าง่งกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่าง่งกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ต่อเดือน มีชั้นยศ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่าง่งกันขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันจากการศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีแนวทางในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์การจ้ดงบประมาณสนับสนุน

ในด้านอุปสรรคในการอำนวยความสะดวกให้แก่ทุกหน่วยงาน ให้เกิดความเหมาะสม และสะดวก ในการปฏิบัติงาน และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ อย่างเหมาะสม

ศลิษา แหม่มมัน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1.ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เทศบาลตำบล จังหวัดพิษณุโลก โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการ ทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้าน การบริหาร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2. ปัญหาที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดพิษณุโลก ประเด็นที่เป็นปัญหามากที่สุดในแต่ละด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหาร ผู้บริหารต้องถ่วงมอบหมายงานให้แก่ผู้ที่ไม่มีความเหมาะสม ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน บุคลากรขาดความรักความสามัคคี ด้านความพึงพอใจในการ ทำงาน พนักงานเทศบาลไม่เข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ของตนเอง ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีการพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้ระบบอุปถัมภ์ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ได้รับ เงินเดือนที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

สมพงษ์ ไกรสรใจศรี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ พบว่า 1. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล เมืองอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ ,  $S.D.=0.66$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคง ในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลและพนักงานครูเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมมีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่มีความแตกต่างกัน

ทองสุข เป็งไชโย (2554 : 51) ได้ศึกษา ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม พบว่า 1) พนักงานมีขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 10 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านสภาพ การทำงาน และด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา 2) พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ อายุ และ ตำแหน่งต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) สำหรับ

ข้อเสนอแนะ พนักงานส่วนตำบล ได้ให้ข้อเสนอแนะ เช่น ด้านสภาพการทำงาน พนักงานควรนำความรู้จากการศึกษาอบรม มาประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

วอร์เนอร์ (Warner. 2001 : 4966-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลของความพึงพอใจในการทำงานและข้อผูกมัดขององค์กรต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิสัญญี โดยศึกษาจากพยาบาลวิสัญญี จำนวน 600 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้รับจ้างอิสระมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มลูกจ้าง โรงพยาบาลและกลุ่มวิสัญญี จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าความเป็นอิสระ การจ่ายเงิน ความต้องการของงาน และนโยบายขององค์กร หรือ ความต้องการที่จะลาออก ระหว่างกลุ่มที่ถูกจ้างด้วยแพชวิสัญญี โรงพยาบาล และกลุ่มผู้รับจ้างอิสระมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ได้ใช้วิธีวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เพื่อหาสมการความถดถอยของความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า อายุ รายได้ และจำนวนบุตรที่มี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สจิวต์ (Stewart. 2003 : 3235-B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความกดดันในงานต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจของพยาบาลที่อยู่ในหน่วยบริการทางการทหาร พบว่า พยาบาลมีระดับความกดดันในการทำงานไม่สูง ตำแหน่งยศ อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความกดดันในการทำงาน พยาบาลเพศหญิงมีความกดดันมากกว่าเพศชายพยาบาลตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลมีความกดดันมากกว่าช่วงอายุอื่น ๆ พยาบาลที่มีอายุ 22-26 ปี มีความกดดันมากกว่าช่วงอายุอื่นๆ พยาบาลที่มีสังกัดมีความกดดันในการทำงานมากกว่าพยาบาลอื่น ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงานไม่มากและไม่มี ความสัมพันธ์กับประเภทของงาน ความตั้งใจในการทำงานในหน่วยบริการทางการทหารไม่มี ความสัมพันธ์กับความกดดันในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานประเภทขององค์กรที่กำหนดให้พยาบาลทำงาน

เฮอเลย์ (Herley. 2002 : 4466-B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ความพึงพอใจในการทำงานความกดดัน และพลังในการทำงานของผู้จัดการพยาบาล พบว่า ผู้จัดการพยาบาลมีความพึงพอใจและพลังในการทำงานอยู่ในระดับสูง คะแนนความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพลังในการทำงาน แต่คะแนนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความกดดันคะแนนความเป็นอิสระและบทบาทการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งผู้จัดการในสถาบันที่ใหญ่กว่า ได้รับการศึกษาที่ดีกว่า เงินเดือนไม่มี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ประกอบด้วยก้านอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในเชิง

บวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการให้การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรงมีความ  
ความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความกดดัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมาสู่การสรุปเป็นกรอบ  
แนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

#### ตัวแปรอิสระ

สถานะภาพของพนักงานเทศบาลตำบล  
ในเขตพื้นที่อำเภอเสลภูมิ  
จังหวัดร้อยเอ็ด

1. เพศ
2. อายุ
3. เทศบาลที่สังกัด

#### ตัวแปรตาม

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่  
อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย  
องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน
3. ความมั่นคงในการทำงาน
4. เงินเดือนและสวัสดิการ

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY