

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา “เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งหัวข้อเรื่องออกเป็นดังนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงาน
- ๒.๓ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ
- ๒.๔ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรม สังคหวัตถุ ๔
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับบริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

๒.๑.๑ ความหมายของขวัญกำลังใจ

การที่บุคคลในหน่วยงานใดจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจเป็นส่วนสำคัญ เพราะขวัญกำลังใจเป็นสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ถ้าหากผู้บริหารไม่สร้างขวัญกำลังใจแล้ว กำลังพลก็จะปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับกำลังพล ทั้งนี้ เพื่อให้กำลังพลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ชาลี มณีศรี ได้กล่าวว่า ทรศณะต่างๆ เกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ดังต่อไปนี้^๑

๑. ขวัญ คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะผลักดันให้สมาชิกแต่ละคนทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

^๑ชาลี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนา, ๒๕๒๑), หน้า ๙๗.

๒. ขวัญ แต่ละคน คือ การได้รับการยกย่อง ชมเชย และมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง
๓. ขวัญของกลุ่ม คือ ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
๔. ขวัญ คือ ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ
๕. ขวัญ คือ พฤติกรรมด้านอารมณ์ ที่บุคคลมีต่องานของเขา
๖. ขวัญ คือ สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงาน เช่น กระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน
๗. ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูป ความรู้สึกที่มีต่องานนั้น

ชาญชัย อาจิณสมจาร ได้กล่าวว่า “ขวัญกำลังใจ” หมายถึง สภาวะของจิตใจที่สามารถแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นทั้งในแง่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา เช่น ความขยันขันแข็งในการทำงาน ความมีชีวิตชีวา ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรารถนาหรือขวัญกำลังใจดี หรืออาจจะแสดงในรูปแบบของความหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเหนื่อยหน่าย ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาหรือขวัญกำลังใจไม่ดี^๒

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ ได้กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจความรู้สึก และอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติ และความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีผลต่อความกระตือรือร้น เกิดความคิดริเริ่มที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จ^๓

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัด ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้ อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ย่อมจะเป็นไปได้ในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ คนแต่ละคนจะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม และในขณะเดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน^๔

^๒ชาญชัย อาจิณสมจาร, การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สายใจ ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

^๓บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, จิตวิทยาองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔๓.

^๔พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๖.

พลสุข สังข์รุ่ง ได้กล่าวว่า “ขวัญ” เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความหวาดระแวงขาดความเชื่อมั่น^๕

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจ” ขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแกนแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานนั้นก็จะล้มเหลว หรือไม่ประสบผลสำเร็จ^๖

ราชบัณฑิตยสถาน ได้กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง มิ่งมงคล, สิริ, ความดี, สิ่งที่ไม่มีความวิตกกังวลอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย เรียกกันว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น^๗

วิจิตร อวาทะกุล ได้กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพทางจิตใจของทุกคนในกลุ่ม ที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง ก็พยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนด^๘

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวว่า “ขวัญ” เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง เป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ^๙

ชรูเด็น และ เชอร์แมน (Chruden & Sherman) ได้กล่าวว่า “ขวัญกำลังใจ” หมายถึง ท่าทีของบุคคลผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การปรับตัวของคนงาน^{๑๐}

^๕พลสุข สังข์รุ่ง, **มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : พิชัยอักษร, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๙.

^๖ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, **มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : พิชัยอักษร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๘๓.

^๗ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๔๒**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒๔.

^๘วิจิตร อวาทะกุล, **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ ๘)**, (กรุงเทพมหานคร : โอเอสพริ้นติ้ง, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒๔.

^๙ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ, (พิมพ์ครั้งที่ ๗)**, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๒๓๙.

^{๑๐}Chruden, Herbert J. and Sherman, Arthur W.Jr, **Personnel Management**, (Cincinnati : South-Western Publishing Co, 1961), p. 413.

เอ็ดวิน (Edwin B.E.) ได้กล่าวว่า “ขวัญ” คือ สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือกัน ประสานงานกัน^{๑๑}

ดับลิน (Dublin) ได้กล่าวว่า “ขวัญกำลังใจ” (Morale) หมายถึงความรู้สึกห่อหุ้มคณะรวมถึงความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น และความมุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน^{๑๒}

ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวว่า เป็นสภาวะทางจิตหรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มที่ร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นด้วยความยินดี ขวัญดี จะเห็นได้จากความกระตือรือร้นของบุคคล การปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งขององค์กรอย่างเต็มใจ ยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๑๓}

กิลล์เมอร์ (Gillmer,B.Von Haller) ได้กล่าวว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ก่อให้เกิดขวัญดี ความพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล^{๑๔}

เคทิธ (Ketith) ได้กล่าวว่า “ขวัญในการทำงาน” หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน^{๑๕}

นีโกร (Negro) ได้กล่าวว่า “ขวัญกำลังใจ” หมายถึง ความรู้สึกเท่าที่หรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งงานร่วมกัน^{๑๖}

สเตฮัล (Stahl) ได้กล่าวว่า “ขวัญกำลังใจ” หมายถึง ความสามารถของกลุ่มบุคคลที่จะทำให้อำนาจดำรงอยู่และประกอบการตามความมุ่งหมาย^{๑๗}

^{๑๑}Edwin B.E., *Principle of Personnel Administration*, (New York :Rinchart& Winston lmc, 1967), pp. 416-417.

^{๑๒}Dublin,A.J., *Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective*.New, (Jersey : Prentice-Hall,1984), p. 481.

^{๑๓}Flippo, E.B.,*Principle of Personnel Management*. (New York : McGraw Hill, 1971), p. 364.

^{๑๔}Gillmer,B.Von Haller, *Industrial Phychology*, (New York : McGraw Hill Book Company, 1971), p. 253.

^{๑๕}เคทิธ (Ketith) อ้างในศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, *องค์การและการจัดการ*, (พิมพ์ครั้งที่ ๗), (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า๒๓๙.

^{๑๖}Negro, Felix A, *Public Administration*, (New York : Holt Rinehart and WinstxonInc, 1963), p. 20.

^{๑๗}Stahl, O.and Others, *Public Personnel Administration*, (New York : Harper & Row Publishers, 1962), p. 199.

เว็บสเตอร์ (Webster Dictionary) ได้กล่าวว่า “กำลังใจ” (Morale) หมายถึง สภาพจิตใจที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่น และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้^{๑๘}

จากความหมายของคำว่าขวัญ พอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพของจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ในการปฏิบัติงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ การให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒.๑.๒ ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวว่า ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้^{๑๙}

๑. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
๒. มีความผูกพันต่อองค์กร
๓. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
๔. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นๆให้ลุล่วงไป
๕. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
๖. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๗. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่า ถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้^{๒๐}

^{๑๘} Webster Dictionary, Webster Dictionary, (New York : The World Publishing Company, 1967), p. 357.

^{๑๙} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๔-๑๓๕.

^{๒๐} ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร, หน้า ๑๘๔.

๑. เกิดความร่วมมือนำใจในการทำงานเป็นอย่างดี
 ๒. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
 ๓. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาองค์การ
 ๔. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ
 ๕. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์การ
 ๖. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆเพิ่มมากขึ้น
- ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์** ได้กล่าวว่า ถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้^{๒๑}

๑. ก่อให้เกิดความร่วมมือนำใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
๓. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
๔. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรค

ทั้งหลายขององค์การได้

๕. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆขององค์การ
๖. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่

สนั่น อินทรประเสริฐ ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจึงนับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคคลมีขวัญกำลังใจดีแล้ว การปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องาน และเพื่อนร่วมงานและจะมีความโกรธ ความก้าวร้าว หงุดหงิดน้อยมากแม้ว่าจะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูง หรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม^{๒๒}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวว่า กำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย เช่น^{๒๓}

๑. บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

^{๒๑}ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๒๓๙.

^{๒๒}สนั่น อินทรประเสริฐ, “ขวัญนั้นสำคัญไฉน” **จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ**, (สิงหาคม -กันยายน๒๕๒๘), หน้า ๓.

^{๒๓}สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๓๔๓.

๓. เกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบของระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

๔. สร้างความสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

๕. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

๖. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์กิจการต่างๆขององค์การ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวว่า กำลังขวัญและผลผลิตขององค์การมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ กำลังขวัญที่จะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นผลที่ตามมาก็คือ จะทำให้ผลผลิตสูงไปด้วย การจะทำผลงานสูงขึ้น หัวหน้างานจำเป็นจะต้องเอาใจใส่ในทุกข์สุขของเขา และแสดงความสนใจในทุกคนให้ทุกคนรู้ว่าตนมีความสำคัญ มีส่วนให้งานสำเร็จ ไม่ว่างานนั้นจะอยู่ในระดับใดก็ตาม^{๒๔}

ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวว่า ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็้องค์ประกอบอันสำคัญต่อการสร้างขวัญและการปฏิบัติงานด้วย^{๒๕}

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่พนักงานทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงาน ว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พบว่ามีผู้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

^{๒๔} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๑๖.

^{๒๕} Fippo, Edwin B., **Principles of personnel Administration**, (McGraw – Hill, 1967), pp. 364-369.

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการทำงานว่า ประกอบด้วย^{๒๖}

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทน ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ

๒. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือ ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่นโอกาสที่จะมีชื่อเสียง การได้รับเกียรติ โอกาสที่จะได้ตำแหน่งดีๆ เป็นต้น

๓. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงาน เป็นต้น

๔. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การมีโอกาสได้ทำงานได้อย่างเต็มที่

๕. ความดึงดูดในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันที่มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

๖. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล

๗. ที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยให้เขามีความรู้สึกรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานเหมือนกัน

๘. สภาพการอยู่ร่วมกัน (Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล ในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกว่ามีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจาก ขวัญเป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะมีความต้องการอยู่เสมอ และไม่สิ้นสุด และจะเรียงตามลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว

^{๒๖} Banard, Chester. I., **The Function of Executive**, (Cambridge: Harvard University Press, 1986), p. 128.

บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป ลำดับความต้องการของบุคคลมี ๕ ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้^{๒๗}

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อควมมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น

๓. ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Social Needs) เป็นความรู้สึกว่าตนได้รับความรัก และมีส่วนร่วมในการเข้าหมู่พวก

๔. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน

๕. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของตน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบ หรือต้องการเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้กล่าวว่า สาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่า ๒ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้^{๒๘}

๑. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

๒. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) เป็นปัจจัยทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้นดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงานการยอมรับนับ

^{๒๗} มาสโลว์ (Maslow) อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔), หน้า ๕๑-๕๒.

^{๒๘} Herzberg, Frederick, *The Motivation to Work*, (New York : John Wiley and Sons, 1959), p. 47.

ถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารด้วย

สรุปว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงาน รวมถึงความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่ หรือได้รับมอบหมาย ดังนั้นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสุข ในการทำงานซึ่งส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒.๑.๔ องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงและแสดงความคิดเห็น ไว้ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวว่า “องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญ” ดังนี้^{๒๙}

๑. วัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การ
๒. สภาพของการทำงาน (Working Condition)
๓. โครงสร้างและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
๔. การบริหารงานขององค์การ ระบบบริหาร
๕. วิธีการในการนิเทศงาน
๖. ความพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่
๗. การสื่อสารในองค์การ
๘. เพื่อนร่วมงาน
๙. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน
๑๐. ความสามารถของหัวหน้างาน
๑๑. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และวิธีการบังคับบัญชา
๑๒. การได้มีส่วนร่วมของพนักงาน
๑๓. วิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน
๑๔. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

เสนาะ ดิเยาว์ ได้กล่าวว่า “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ” เป็นลักษณะใหญ่ ๓ อย่าง คือ

^{๒๙}ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, หน้า ๒๔๑.

๑. เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถที่จะเข้าใจของคณงานที่มีต่อสิ่งที่รู้เห็นมาสถานะและบทบาทของผู้ปฏิบัติ

๒. เกิดจากฝ่ายบริหาร เช่น การติดต่อสื่อสารและกระบวนการเกี่ยวกับวินัย สวัสดิการหรือการศึกษาแนะนำ การตัดสินใจ อุปนิสัยที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน

๓. เกิดจากสภาพแวดล้อม เช่น สมาคมแรงงาน ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวและคนอื่นสุขภาพของคนงาน

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ที่จะยึดเอาองค์ประกอบใดเป็นสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน^{๓๐}

เดวิส (Davis) ได้กล่าวว่า “ขวัญในการทำงาน” เปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์เป็นได้ทั้งอ่อนแอ และแข็งแรงจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดี ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ ดังนี้^{๓๑}

๑. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การ

๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

๓. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

๕. สภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

^{๓๐} เสนาะ ดิเญว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๙๙-๓๐๐.

^{๓๑} เดวิส (Davis) อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

- ๖.๑ การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- ๖.๒ ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- ๖.๓ การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
- ๖.๔ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- ๖.๕ ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- ๖.๖ สภาพการทำงาน
- ๖.๗ ความศรัทธาในหัวหน้างาน
- ๖.๘ วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
- ๖.๙ ความพึงพอใจในการทำงาน

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์กรจะจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากมิได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตน หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้วความอุตสาหะในการทำงานก็จะลดน้อยลงเพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเขา ซึ่งย่อมทำให้องค์กรขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง^{๓๒}

อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้หมายความว่า ปัจจัยคำจุนไม่เป็นสิ่งสำคัญ แท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขัน ซึ่งดีชิงเด่น มีสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงาน และนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ดังจะเห็นได้ว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงบรรลุเป้าหมายขององค์กรบุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายตนเอง จึงจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องบริหารเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายของ

^{๓๒} Herzberg, Frederick, **The Motivation to Work**, (New York : John Wiley and Sons, 1959), p. 63.

องค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เมื่อเขาสามารถมองเห็นผลประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว การปฏิบัติงานความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจมีหลักกว้างๆคือ ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทั้งทฤษฎีของมาสโลว์ และเฮิร์ชเบิร์ก ต่างมีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์เช่นกัน

๒.๑.๕ การวัดระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญ เป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคนไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาดหรือปริมาณของสิ่งของ การวัดจึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อม การวัดขวัญของคนวัดได้ ๓ แบบ คือ^{๓๓}

๑. วัดจากการทดลอง การวัดแบบนี้ ต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเข้ามาช่วย เพื่อวัดทัศนคติของคนซึ่งได้จากการแสดงปฏิกิริยา ความเห็น ความคิด และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพอีกอย่างหนึ่งคือการวัดทางด้านจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน

๒. วัดจากบุคลิก หรือลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งแสดงออกถึงขวัญของคนมี ๓ ประการ

ประการแรก วัดจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมั่นคงหรือความหวั่นไหว ความหวังหรือความสิ้นหวัง ความเหนื่อยหน่าย หรือกระตือรือร้น และความเฉื่อยชาหรือความเตรียมพร้อมอยู่เสมอ

ประการที่สอง วัดจากการแสดงออกของคนในทางความคิดเห็นหรือท่าทางที่มีต่อองค์การ เช่น ต่อบริษัท สภาพการทำงาน และคำสั่งของฝ่ายบริหาร

ประการที่สาม วัดจากการบ่นหรือการชมเชย ซึ่งแสดงถึงกำลังใจในการปฏิบัติงานอันนี้ได้จากการร้องทุกข์ การฝ่าฝืน ระเบียบวินัย การขาดงาน การมาทำงานสาย และการปฏิเสธไม่ยอมทำงานล่วงเวลา

๓. การวัดจากผลงาน ให้ดูจากการผลิต เช่น คุณภาพ ต้นทุน การใช้วัตถุดิบ และปริมาณ

๒.๑.๖ วิธีการวัดขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

มีวิธีที่สำคัญ ๔ วิธี คือ วิธีการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หรือหน่วยงานซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

๑. การสังเกต การสังเกตเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้ผลดีที่สุด ผู้สังเกตซึ่งได้แก่ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและต้องใช้อย่างถูกต้อง และมีระบบที่ดีเพื่อสังเกตการณ์ เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงาน โดยอาศัยทั้งการเห็นจากการแสดงออก การฟังจากการพูด และการสังเกตจากการกระทำ วิธีนี้จะต้องระวัง คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคน อาจไม่แสดงออกมาจากใจจริง

^{๓๓} เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (พิมพ์ครั้งที่ ๑๑), หน้า ๑๙๘-๑๙๙.

๒. การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยฝ่ายบริหารให้สามารถวัดขวัญของพนักงาน และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองได้มาก แต่ถ้าหากมีการใช้ไม่ถูกต้อง โดยไม่มีการวางแผนมาก่อน หรือไม่ระมัดระวังก็อาจให้ผลที่ได้ผิดไปจากความจริงก็ได้

๓. การออกแบบสอบถาม วิธีนี้อาจเรียกว่าการสำรวจความเห็นของพนักงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้าเพื่อให้รู้ถึงท่าทีและขวัญของพนักงาน สิ่งที่ยุ่งยากของวิธีนี้คือการกำหนดคำถามที่จะวัดท่าทีของคนว่าควรจะคลุมถึงอะไรบ้าง และจะให้ผู้ตอบ ตอบอย่างไร และผู้บริหารจะได้รับคำตอบเป็นที่น่าสนใจหรือไม่

๔. การเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ และต้นทุน บันทึกเกี่ยวกับการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์การฝ่าฝืนระเบียบวินัย และอื่นๆเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญกำลังใจของงาน เพราะบันทึกต่างๆ ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์การ

เด่น พลละคร ได้กล่าวว่า แนะนำวิธีการวัดขวัญของคนในการปฏิบัติงานว่า บุคคลเหล่านี้มีขวัญดี หรือไม่ดี ไว้ ๔ ประการ คือ^{๓๔}

๑. การสังเกต
๒. การสัมภาษณ์
๓. การสอบถาม
๔. การเก็บรายงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญ มีแบบวัด ๒ ลักษณะ คือ^{๓๕}

๑. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่ม ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry)

๒. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถามซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวว่า ถึงมาตรฐานสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้^{๓๖}

๑. ระดับของผลงาน

^{๓๔}เด่น พลละคร, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพร่การข่าว, ๒๕๓๐), หน้า ๑๔๙.

^{๓๕}ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๙-๑๔๐.

^{๓๖}ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, หน้า ๒๔๒.

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

๓. การลาออกจากงานหรือขอย้าย

๔. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์

๕. การสอบถามโดยให้กรอกแบบสอบถาม

๖. การให้สัมภาษณ์จากการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์

วิธีที่จะใช้วัดระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กรว่าจะมีระดับขวัญและกำลังใจดีหรือไม่นั้น ก็ได้แก่ การศึกษาการทำงานของบุคคลนั้นว่า ได้มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองในการทำงาน ให้เป็นไปตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพราะการที่บุคคลใดจะตั้งใจปฏิบัติงานดีหรือไม่นั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว

๒.๑.๗ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานที่จะได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคลแต่ละคนในการทำงาน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจูงใจโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน ที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ เพราะการที่บุคคลในองค์กรจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากน้อยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์กรนั้นมีอยู่ ถ้ามีแรงจูงใจมาก ทำให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากสิ่งจูงใจทำให้คนมีพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและใจ ทำงานโดยก่อให้เกิดผลงานมากที่สุด

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้กล่าวว่า การที่จะเข้าใจเรื่องขวัญกำลังใจนั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในจิตวิทยา ความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความเชื่อค่านิยม ความต้องการ และเจตคติ การบำรุงขวัญสามารถทำได้ ดังต่อไปนี้^{๓๗}

๑. ใช้หลักประกันความมั่นคงแก่งาน หมายความว่า คนงานจะมีหลักประกันในเรื่องของตำแหน่ง ค่าจ้างที่ดี บำเหน็จบำนาญ การประกันและสิทธิในการกู้ยืมเงินนอกจากนี้ยังรวมถึงการประกันสุขภาพและการลาป่วย

^{๓๗} ชาญชัย อาจินสมาจาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า

๒. รักษาสภาพการทำงานที่ดี คนงานต้องการสภาพการทำงานที่ดี เช่น อาคารสะอาดความ สะดวกสบาย มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ขวัญและเจตคติของคนงานจะขึ้นอยู่กับความชอบและ ความไม่ชอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๓. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Belongingness) ความรู้สึก ในการเป็นเจ้าของจะเป็นพลังที่มีอำนาจมากในการปรับปรุงขวัญและผลผลิตของงานคนงานต้องการได้รับ การยอมรับจากหมู่คณะที่เขาทำงานร่วมกันด้วย ถ้าบุคคลใดคิดว่า หมู่คณะนั้นเป็นของเขา สวัสดิการของ หมู่คณะ ก็คือสวัสดิการของเขา ผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะก็คือผลสัมฤทธิ์ของเขาแล้ว ขวัญของเขาก็จะสูงขึ้น

๔. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในกิจการของหมู่คณะการมี ส่วนร่วมในการรับผิดชอบ โดยเฉพาะในขอบข่ายของการกำหนดนโยบาย จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมมาก ขึ้น แทนที่จะเป็นผู้ตามแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญของบุคคลหรือหมู่คณะให้ดียิ่งขึ้น

๕. ส่งเสริมให้เกิดความเคารพในตนเอง สถานะและการยอมรับส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้สึก ว่าเป็นการทำงานร่วมกันมากกว่าเป็นการทำงานให้การเป็นคนประเภท “ขอรับกระผม” ย่อมทำให้เกิด การเสียขวัญในหมู่คณะ ดังนั้นในการทำงานใดๆ ควรจะส่งเสริมให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันให้ ความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกัน

๖. ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนเท่าเทียมกัน ถ้าในหน่วยงานใด ผู้นำปราศจากความยุติธรรม ใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าระบบคุณธรรม ยิ่งจะทำให้หน่วยงานนั้น ระส่ำระสายขวัญของบุคคลและหมู่ คณะจะลดลง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วย

๗. รักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ การรักษาความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานได้ย่อม สามารถสร้างขวัญที่ดีแก่ทุกคน ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจึงต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ตลอดไปผู้บังคับบัญชา ควรมีการสำรวจและสังเกตปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานและต้องปฏิบัติตาม กฎระเบียบของทางราชการอย่างถูกต้อง และยุติธรรมพร้อมกันนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มี โอกาสปรึกษาหารือทั้งหน้าที่การงาน และชีวิตส่วนตัวและแสดงความคิดเห็นในการทำงานและแสดง ความมีน้ำใจมีการชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเสริมสร้างความ สมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ ใช้คนให้ตรงกับความสามารถและความถนัด ให้โอกาสให้เกียรติและให้ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ มีการจัดระบบนิเทศงานเป็นอย่างดี มีหลักประกันความมั่นคง ส่งเสริม ให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เคารพตนเองและ ส่งเสริมการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงาน

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ ได้กล่าวว่า ขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้น มีดังต่อไปนี้^{๓๘}

๑. ได้ทำงานที่เหมาะสม
๒. มีความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่
๓. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
๔. ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
๕. รู้สึกตนเองมีโอกาสก้าวหน้า
๖. มีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นพวกเช่นเดียวกับผู้ร่วมงานอื่นๆในหน่วยงานนั้น

๗. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
๘. ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมเมื่อทำดี
๙. ได้มีส่วนทราบถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนไหวต่างๆของหน่วยงาน

๑๐. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานรักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
๑๑. ได้มีโอกาสระบายความเดือดร้อนและความกังวล หรือความกลุ้มใจต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกที่อัดเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย

๑๒. ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 ๑๓. ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอนแนะ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 ๑๔. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ทำ
- อริปัตย์ คลี่สุนทร ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้^{๓๙}

๑. เงินเดือน การพัฒนาความรู้สึกของพนักงานไม่ว่าในองค์การเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐ ให้ดีขึ้น จำเป็นต้องเพิ่มค่าจ้างหรือค่าตอบแทน โดยต้องพิจารณาสภาพความเป็นอยู่ ค่าครองชีพ หรือเพิ่มสวัสดิการด้านอื่นๆ
๒. ให้งานที่เหมาะสม ถ้ามีโอกาสให้บุคคลได้ทำงานที่เขาชอบก็ควรเปิดโอกาสนั้นให้ตามสมควร

^{๓๘}ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, องค์การและการจัดการ, หน้า ๒๔๓.

^{๓๙}อริปัตย์ คลี่สุนทร, “การทำงาน ขวัญ ทางออก”, วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ, ตุลาคม-พฤศจิกายน ๒๕๒๑, หน้า ๓๓-๓๖.

๓. พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยจัดให้มีการพบปะสนทนา หรือมีกิจกรรมนันทนาการร่วมกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๔. ผู้บังคับบัญชาต้องบริหารงานด้วยวิธีประชาธิปไตย คือ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในการทำงาน มีการแบ่งงาน สร้างระเบียบ การประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถ มีเหตุผล ไม่ใช้กฎระเบียบเป็นกฎเกณฑ์ในการทำงานเพียงอย่างเดียว

๕. จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ครบถ้วน

๖. ผู้บังคับบัญชาจักต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรักงาน กระตือรือร้น รับผิดชอบงานหนัก แน่น ยุติธรรม

๗. ชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร การชมเชยอาจทำต่อหน้าบุคคลอื่นหรือทำส่วนตัวก็ได้ แต่คำตักเตือนควรกระทำเป็นการส่วนตัวด้วยความจริงใจและหวังดี

๘. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ และคุณภาพของงาน เป็นประการสำคัญ ความเป็นอาวุโสในฐานะทำงานมานาน หากความสามารถในการทำงานน้อยควรพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญกำลังใจ คือ เงินเดือน การให้งานที่เหมาะสม ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน การบริหารงานด้วยวิธีประชาธิปไตย จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญกำลังใจทั้งสิ้น

๒.๑.๘ แนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

การสร้างขวัญกำลังใจเพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะบังเกิดความสำเร็จแก่การทำงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่างๆ ดังกล่าว

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวว่า เมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มีผลกระทบกระเทือนถึงปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ ดังนี้^{๔๐}

๑. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้รับค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย เช่น เป็นโบนัส หรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน

๒. การจัดแหล่งนันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่นมีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ฯลฯ

^{๔๐}ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๑-๑๔๓.

๓. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยียน พนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทำให้เกิดการ สร้างเป้าหมายร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงช่วยเพิ่มขวัญได้

๔. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำคำแนะนำมาใช้ใน องค์การ เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ปัญหาต่างๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร ซึ่งมีค่ามากต่อการ พัฒนาการปรับปรุงส่วนบุคคลของพนักงาน

๕. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ภายในองค์การ ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจ กัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบการณ์สำเร็จที่ ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจมีรายละเอียด โดยสรุปดังต่อไปนี้^{๔๑}

๑. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้น จะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์และ ความรู้สึก ในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน เหตุการณ์ หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จัก พินิจพิจารณา และมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

๒. ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และเป็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ตนทำเป็นอย่างมากและ ผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรัก จะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและพึงพอใจ

๓. สร้างมาตรฐานความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงานเพื่อจะ ได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน คนงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการล่าเอียงและคำครหาทั้งปวง

๔. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม และถ้ามีกลุ่มมากๆ แต่ละ กลุ่มไม่ประสานและร่วมมือต่อกัน การทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่น หรือบางทีก็อาจอิจฉาริษยากันผล การทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

๕. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรงที่ใช้จ่าย เพื่อดำรงชีพ และบ่อยครั้งที่ลูกจ้างโรงงานอุตสาหกรรมก่อการสไตร์ เพื่อเรียกร้องค่าจ้างค่าแรงสาเหตุ เนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้นค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีกับลูกจ้างทุก คน

^{๔๑}ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ, หน้า ๑๘๕-๑๘๖.

๖. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิด และหาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคน

๗. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อสวัสดิการหมายถึงผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงาน สวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือให้บริการความสะดวกต่างๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่างๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อน หรือการนันทนาการวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน อาจจำแนกออกได้ ดังนี้

๗.๑ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร

๗.๒ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน

๗.๓ บำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

๗.๔ เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น

๗.๕ ป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร

๗.๖ ลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร

๗.๗ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาและแรงงาน ในการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น

๗.๘ เพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากร

๗.๙ ลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากร

๗.๑๐ ลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๗.๑๑ ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

๗.๑๒ ส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวว่า ถึงแนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้^{๔๒}

๑. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า

^{๔๒}ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, หน้า ๒๔๔-๒๔๕.

๒. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

๓. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือโยกย้าย

๔. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

๕. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มได้แก่

๕.๑ การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่งสวัสดิการหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์เงินออมทรัพย์ เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัยเมื่อเขาเกิดมีปัญหาก็ต้องการความช่วยเหลือ

๕.๒ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การ

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญไว้ ๙ ประการ คือ^{๔๓}

๑. ผู้บังคับบัญชามีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่องานอย่างไร เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริง และดำเนินการให้ถูกต้อง

๒. สร้างเครื่องมือในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการรับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติตามระเบียบ

๓. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆหรือระบายความคับข้องใจบ้าง เพราะหน่วยงานย่อมมีปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาอยู่ด้วยเสมอ

๔. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวปัญหาการปฏิบัติงาน

๕. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวปัญหาการปฏิบัติงาน

๖. การชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี กระทำความดี การชมเชยให้รางวัลเป็นการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ไม่เบื่อหน่ายและท้อถอย

^{๔๓}อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเอสพริ้นติ้ง, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒๒-๒๒๓.

๗. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ

๘. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา ไม่วางตัวแบบผู้เรื้อรังอำนาจ

๙. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ดังนั้น ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อขวัญของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ทั้งที่เป็นรายบุคคลเพื่อทราบระดับขวัญในขณะนั้นได้ถูกต้องและสามารถเลือกใช้วิธีในการบำรุงขวัญสูงขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคล ถือได้ว่าเป็นการบำรุงขวัญอย่างดี

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงาน

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารงาน

การบริหาร (Administration) การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน คำว่าการบริหารนี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณี แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลคนเดียวได้มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ

จารุวรรณ สินธุโสภณ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ผลรวมของกระบวนการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยบุคคล วัสดุ และวิทยาการต่างๆ ที่จัดหาไว้ให้พอเพียงอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ อย่างคือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร (management) การบริหารมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งมีปรัชญาหรือแนวความคิด ระบบและกระบวนการต่างๆ ที่สามารถกำหนดขึ้นเป็นทฤษฎี และมีลักษณะเป็นศิลป์ เนื่องจากนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ตามความสามารถ หรือประสบการณ์ให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย^{๔๔}

ชุบ กาจนประการ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน คำว่าการบริหารนี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะ

^{๔๔}จารุวรรณ สินธุโสภณ, **หลักการบริหารและการจัดการห้องสมุด**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ประมวลการพิมพ์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๖.

การบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณี แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลคนเดียว เราเรียกว่าเป็นการทำงานเฉยๆ เท่านั้น^{๔๕}

ติน ปรัชญพทุทธ์ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๔๖}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานต่างๆ ให้เสร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ โดยมีทรัพยากรด้านบุคคลเข้าร่วมทำงานในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุนและข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ^{๔๗}

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดขึ้นโดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ ระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม^{๔๘}

บุญทัน ดอกไธสง ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ^{๔๙}

ปธาน สุวรรณมงคล ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในอนาคตที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้เสร็จโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำการบริหารเป็นงานของนักบริหารที่มีอยู่ทุกระดับ ทุก

^{๔๕}ซูบ กาจนประการ, อังไฉ สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๖), หน้า ๑๓.

^{๔๖}ติน ปรัชญพทุทธ์, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๔๗}ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑ - ๑๓.

^{๔๘}นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๓๐.

^{๔๙}บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๐.

องค์การที่จะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย (Goal) ทรัพยากรที่มีจำกัด (Limited Resources) และคน (Man)^{๕๐}

ไพบูลย์ ช่างเรียน ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคน มาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๕๑}

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๕๒}

พิทยา บวรวัฒนา ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การนำเอากฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้^{๕๓}

มัลลิกา ต้นสอน ได้กล่าวว่า การบริหาร (Administration) หมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๕๔}

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้กล่าวว่า การบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้^{๕๕}

ส่วนที่หนึ่ง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ

^{๕๐} ปธาน สุวรรณมงคล, **การบริหารและการพัฒนาองค์การ**, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๕๑} ไพบูลย์ ช่างเรียน, **วัฒนธรรมการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๗.

^{๕๒} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : พรวนการพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๔ - ๕.

^{๕๓} พิทยา บวรวัฒนา, **การบริหารเชิงบูรณาการ**, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๕๔} มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๕๕} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๖-๓๘.

(public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ส่วนที่สอง การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชนซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (maximum profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

ส่วนที่สาม การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ ซึ่งเรียกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่ แสวงหาผลกำไร (non-profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

ส่วนที่สี่ การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

ส่วนที่ห้า การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. ๒๕๔๐) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้งและผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกันแต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ส่วนที่หก การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัด

เอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รั้งสิโยภฤกษ์ ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๕๖}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวว่า และลักษณะการบริหารงานว่า การบริหารงานหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้^{๕๗}

อนันต์ เกตุวงศ์ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย ๒ คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ^{๕๘}

แมรี พาคเกอร์โฟลเลต (Mary Parker Follett) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง ศิลปะของการทำงานให้เสร็จโดยใช้ผู้อื่น^{๕๙}

เฮอร์เบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๖๐}

แฮร์โวลด์คูนตซ์ (Harold Koontz) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหาร เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๑}

ปีเตอร์เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพ

^{๕๖} สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รั้งสิโยภฤกษ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักพิมพ์กรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๕๗} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๔.

^{๕๘} อนันต์ เกตุวงศ์, **การบริหารการพัฒนา**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^{๕๙} Follet, อังใน ปธาน สุวรรณมงคล, **การบริหารและการพัฒนาองค์การ**, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๗.

^{๖๐} Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New York : Macmillan, 1947), p. 3.

^{๖๑} Koontz, อังในรุจิรี ภูสารและจันทราณี สงวนนาม, **การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพลอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

องค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม^{๖๒}

สรุปได้ว่า การบริหารงาน หมายถึง ระบบที่ใช้ในการดำเนินการนำเอาทรัพยากรทั้งคนและวัตถุดิบของ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงานการควบคุมงาน การตัดสินใจ และนโยบาย

๒.๒.๒ ทฤษฎีการบริหารงาน

กระบวนการบริหาร (Process of Administration) ควรจะมีการวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้าได้มีนักวิชาการได้ศึกษากระบวนการบริหาร ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้คือ^{๖๓}

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิด การดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

^{๖๒}Peter F. Drucker, อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช ,๒๕๒๓), หน้า ๖.

^{๖๓}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ^{๖๔}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา การกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึงการแสวงหา กำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co – Ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

สุปรัชญา กมลาศน์ ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCORB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัด

^{๖๔}สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา อังโน ซีระรัตน์ กิจจารักษ์, การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

องค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)^{๖๕}

เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ได้กล่าวว่า บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ^{๖๖}

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคงงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้กล่าวว่า ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดย มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทาง การบริหาร ๕ ประการ คือ^{๖๗}

^{๖๕}สุปรีชา กมลาศน์, พลอากาศโท, หม่อมหลวง, **กลยุทธ์การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

^{๖๖}เทเลอร์, อังโนรชชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗ - ๔๘.

^{๖๗}Price, Alan, **Human Resourec Management**, In a Business Context, 2nd ed., (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้น และลงนอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำ อีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพการปล่อยออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้กล่าวว่า หลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้^{๖๘}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวเปเบอร์และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวเปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge)

^{๖๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘ - ๖๙.

ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเน้นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดที่สูงสุดในลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าใน การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้น การบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสาย การบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าใดอย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากถ้าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การ

วางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงานและความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุลซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมาสำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่

พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง

เจสซี บี.เซียร์ส (Jesse B. Sears) ได้กล่าวว่า ถึงกระบวนการการบริหารออกเป็น ๕ ขั้นตอนดังนี้^{๖๙}

๑. การวางแผน (planning)
๒. การจัดองค์การ (organizing)
๓. การมอบหมายงานหรือวินิจฉัยสั่งการ (directing)
๔. การประสานงาน (coordinating)
๕. การควบคุม (controlling)

^{๖๙}Sears, Jesse B, **The Nature of Administrative Process**, (New York : McGraw - HillBook Company, 1959), pp. 17 – 36.

ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Uewrick) ได้กล่าวว่า แนวคิดกระบวนการบริหารว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ประการ หรือที่เรียกว่า “POSDCORB Model” ซึ่งมีความหมาย ดังนี้^{๗๐}

๑) Planning หมายถึง การวางแผนงาน โดยคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความหมายสอดคล้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางองค์การในอนาคตให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนายุทธวิธีและแนวทางการกระทำการจัดทำนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ กฎ ระเบียบต่างๆ สำหรับการปฏิบัติกรวางแผนเป็นความพยายามในการบูรณาการทรัพยากร บริหาร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยี ที่องค์การมีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์

๒) Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ รวมถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) การจัดแบ่งส่วนงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะอย่าง (Specialization) และยังพิจารณาในแง่การควบคุม (Control) และหรือหน่วยงาน (Organization) เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยแนะนำ (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) นอกจากนี้ยังต้องศึกษาถึงการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคข้อขัดข้องและการปรับปรุงองค์การบริหารให้ดีขึ้นด้วย

๓) Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคล และเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้ หรือหมายถึง การจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Put the Right Man on the Right Job) รวมถึงการเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงาน นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้ได้มาและได้ประโยชน์ การบำรุงรักษา รวมถึงการสรรหา การรับคนเข้าทำงาน และการพ้นจากหน้าที่

^{๗๐}ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอลเออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Uewrick) อ้างในสถาบันดำรงราชานุภาพ และกรมการปกครอง, รายงานการวิจัยปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล, (กรุงเทพมหานคร : กองวิชาการและแผนงาน, ๒๕๓๙), หน้า ๕.

๔) Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ การควบคุมงานและการนิเทศงาน การใช้ศิลป์ในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ

๕) Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการในการประสานงานที่ดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องกระทำในทุกระดับของงาน การประสานงานยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้น ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๖) Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร การรายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้มาติดต่อสอบถาม ซึ่งรายงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่เป็นจริง

๗) Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารด้านงบประมาณและการเงิน วิธีการใช้งบประมาณและแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงาน สำหรับวิธีการบริหารงบประมาณมักมีวงจรงบประมาณ (Budget Cycle) ประกอบด้วย ขั้นตอน การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ การดำเนินการ และการตรวจสอบ

รัสเซลล์ ที เกรก (Russell T. Gregg) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ ๗ ขั้นตอนดังนี้^{๗๑}

๑. decision making หมายถึง การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ
๒. planning หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจ
๓. organizing หมายถึง การจัดองค์การ
๔. communication หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกองค์การ
๕. influencing หมายถึง การจูงใจให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ
๖. coordinating หมายถึง การประสานงาน
๗. evaluating หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

^{๗๑} Gregg, Russell T, *The Administrative Process : Administrative in Education*, (New York : Harper, and Row, 1957), p. 274.

วิลเลียม เอช นิวแมน (Willam H. Newman) ได้กล่าวว่า มีขั้นตอนของการบริหาร ๕ ขั้นตอน ดังนี้^{๗๒}

๑. การวางแผน (planning)
๒. การจัดองค์การ (organizing)
๓. การจัดทรัพยากร (assembling resources)
๔. การสั่งการ (directing)
๕. การควบคุมงาน (controlling)

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานโดยทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ เป็นต้น

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ

๒.๓.๑ ความหมายของแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคคลทุ่มเทร่างกาย และแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้^{๗๓} สำหรับความหมายของแรงจูงใจ ได้มีผู้รู้ และนักวิชาการต่างๆ กล่าวไว้ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนงค์ ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นการสร้างแรงขับหรือแรงผลักดันเพื่อกระตุ้น หรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ใช่หน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ^{๗๔}

กู๊ด (Good) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามกระทำการให้อีกบุคคลหนึ่งหรือหลายๆคนมีความเห็นคล้อยตามกับตน^{๗๕}

^{๗๒}วิลเลียม เอช นิวแมน (Willam H. Newman) อ้างในเทพฤทธิ์ พิณนาคิเลย์, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘ - ๖๙.

^{๗๓}Luthan, Fred., **Organization Behavior**, (Singapore : McGraw-Hill Book Co, 1989), p. 92.

^{๗๔}อนิวัช แก้วจำนงค์, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๐), หน้า ๒๐๖.

^{๗๕}Good , C.V., **Dictionary of Education**, (3rd ed. New York : McGrew – Hill, 1996),p. 375.

คราเชน และคนอื่น ๆ (Krashen & Others) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางภาษาต่างประเทศของนักเรียนในสภาพการณ์การเรียนรู้ภาษาที่มีการใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร^{๗๖}

คอร์ดอร์ (Corder) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเกิดจากการสร้างสถานการณ์หรือเงื่อนไขที่จะช่วยให้นักเรียนพัฒนาภาษาของตนขึ้นมาได้เอง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๗๗}

คูเปอร์ วาเนค และ ชิพแมน (Cooper , Warneke & Shipman) ได้กล่าวว่า นักอ่านที่ดีจะมีแรงจูงใจในการอ่าน นักเรียนที่มีความต้องการที่จะอ่านจะสอนได้ง่ายกว่า และเรียนรู้ได้มากกว่านักเรียนที่ไม่มีแรงจูงใจในการอ่าน^{๗๘}

จาค็อบวิตส์ (Jakobovits) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจทำให้นักเรียนเกิดความพึงพอใจหรือความเต็มใจที่จะใช้ความมานะ พยายามในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศของตน^{๗๙}

เมอร์เรย์ (Murray) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึงแรงขับและแรงกระตุ้นสภาวะทางอารมณ์หรือ ความปรารถนาภายในที่จะผลักดันให้บุคคลเกิดการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้^{๘๐}

อารีย์ พันธมณี ได้กล่าวว่า ความร่วมมือของบุคคลจัดว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ และให้ความเห็นว่า แรงจูงใจมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคลเป็นอันมาก เพราะการที่บุคคล เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้อย่อมจะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วกว่าบุคคลที่ไม่เกิดแรงจูงใจ^{๘๑}

^{๗๖}Krashen, S.D. & Others, *Child-Adult Differences in Second Language Acquisition* , (Rowley Mass : Newbury House, 1982) pp. 214-215.

^{๗๗}Corder, P.S., *The Significance of Learner's Errors in Error Analysis*, (London : Longman, 1974), p. 27.

^{๗๘}Cooper, D.J.,E.W. Warneke & D.A. Shipman, *The What and How of Reading Instruction*, (2nded. Ohio : Maritt ,1979), p. 8.

^{๗๙}Jacobovits, L.A , *Foreign Language Learning : A Psycholinguistic Analysis of the Lssue*, (Rowley Mass : New Bury House, 1970), p. 243.

^{๘๐}Murray, H.A, *Exploration in Psychology in a Clinic and Experimental Study of Fifty Men of Collage Age* (New York : Oxford University Press, 1983), p. 284.

^{๘๑}อารีย์ พันธมณี, *แรงจูงใจใน จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน*, (กรุงเทพมหานคร : ไยไหม. เอ็ดดูเคท, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙๔.

อารีย์ พันธมณี ได้กล่าวว่า แรงจูงใจทางสังคม เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliate Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และแรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (Self-Esteem) เป็นแรงจูงใจที่ปรารถนาในความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป^{๘๒}

อุมาพร ตรังสมบัติ ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง หากเด็กมีแรงจูงใจในการเรียน เด็กก็จะกระทำการต่าง ๆ ด้วยตนเอง จะเรียนด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความสนุกสนาน และรู้ว่าการเรียนทำให้โลกของเขากว้างขึ้น^{๘๓}

มัลลิกา ต้นสอน ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและความเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา^{๘๔}

หลุยส์ จำปาเทศ ได้กล่าวว่า ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่า การกระตุ้นหรือเร้าให้อินทรีย์เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเท เพื่อให้บรรลุความปรารถนา^{๘๕}

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำการสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายในที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอยปฏิบัติงานโดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

^{๘๒} อารีย์ พันธมณี, แรงจูงใจใน จิตวิทยาสร้างสรรคการเรียนการสอน, (กรุงเทพมหานคร : ไยใหม่. เอ็ดดูเคท, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๑ - ๒๗๒.

^{๘๓} อุมาพร ตรังสมบัติ, ปัญหาการเรียนและเทคนิคช่วยให้ลูกเรียนดี, (กรุงเทพมหานคร : ชันต้า, ๒๕๔๓). หน้า ๕๐.

^{๘๔} มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙๔.

^{๘๕} หลุยส์ จำปาเทศ, เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : สามัคคีสาส์น, ๒๕๓๓), หน้า ๗.

๒.๓.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่ๆ ๒ วิธีด้วยกันคือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content theories) และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process theories) ซึ่งทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหานี้เน้นความต้องการภายใน ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมนั้นให้คงอยู่ ทฤษฎีกระบวนการนั้นจะว่าด้วยความคิดและกลวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้นทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้รับการสนับสนุนเต็มที่ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมีดังนี้

๑) **ทฤษฎีแรงจูงใจ ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)** และคณะ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขาได้ศึกษาว่า “คนเราต้องการอะไรจากงาน” คำตอบที่พบคือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน และได้แนวคิดว่าจะแยกองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น ๒ องค์ประกอบ คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนดังต่อไปนี้^{๘๖}

๑. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานองค์ประกอบนี้เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) มีอยู่ ๕ ประการ คือ

๑.๑ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลของงานอย่างยิ่ง

๑.๒ การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะเกิดหลังจากการได้รับความสำเร็จในการทำงาน

๑.๓ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work It self) หมายถึง งานที่น่าสนใจมี ความสัมพันธ์กับความสามารถ เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายให้ลงมือทำ เพื่อความสำเร็จของงานหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำเสร็จสมบูรณ์ในตัวเอง

^{๘๖} เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) อ้างใน วุฒิพล สกลเกียรติ, การเรียนรู้ของผู้ใหญ่, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖) , หน้า ๒๖๓.

๑.๔ ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกต่อการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ โดยกำหนดความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีอิสระในการดำเนินการ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

๑.๕ ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ตนเอง

๒. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน องค์ประกอบชนิดนี้เรียกว่า ปัจจัยค่าจุน (Hygiene Factors)

๒.๑ เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

๒.๒ โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

๒.๕ นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

๒.๓ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter Personal Relations with Superior. Subordinate. Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาทะที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

๒.๔ สถานภาพของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับถือของสังคม

๒.๖ สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

๒.๗ ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่ใหม่

๒.๘ ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

๒.๙ วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision -Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารองค์ประกอบทั้ง ๒ ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่

คนต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้เกิดความสุขในการทำงานเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผลที่ตามมา คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงใจจะทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้นช่วยทำให้คนเปลี่ยนทัศนคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงานและจากผลการศึกษาของเฮิร์ชเบิร์ก พบว่า องค์ประกอบ ๕ ชนิดแรกที่เป็นปัจจัยจูงใจนั้นมี ความสำคัญอย่างมากที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง จากการที่เฮิร์ชเบิร์กได้สอบถามความเห็นจากกลุ่มตัวอย่างปรากฏว่า องค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องการของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับสูง ตั้งแต่ร้อยละ ๒๐ ถึง ๔๑ ส่วนปัจจัยค่าจูงใจนั้น ปรากฏว่ามีความสำคัญน้อยต่อการที่จะจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานแต่จะเป็นเพียงตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และบางองค์ประกอบมีความสำคัญน้อยมาก

๒) ทฤษฎีแรงจูงใจของดักลาส แมกเกรเกอร์ ได้เสนอสมมุติฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การเป็น ๒ ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้^{๘๗}

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ดังนี้

๑. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกการทำงานทันที

๒. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับบัญชา และมิชอบโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

๓. คนโดยทั่วไปชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากมีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองหรือไม่มีความทะเยอทะยาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพการงานชอบทำงานเบาๆแต่ได้รับค่าตอบแทนที่สูง

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ดีไว้ดังนี้

๑. โดยปกติวิสัยแล้วคนรักที่จะทำงานด้วยความรับผิดชอบ

๒. เพราะเหตุที่คนชอบทำงานและมีความรับผิดชอบ จึงควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จการควบคุมภายนอกและการคาดหวังไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

^{๘๗} แมกเกรเกอร์ (Mcgregor) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและโซเท็ก, ๒๕๔๑), หน้า ๑๑๕.

๓. ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม คนจะเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

๔. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด ทักษะ เทคนิควิธีการทำงานตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นเป็นลำดับ

๕. มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาองค์การ

๖. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่นๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษ ผู้บริหารจะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือการตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมแล้วคนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

๓) ทฤษฎีแรงจูงใจ ของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวว่า แนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ ๓ ประการ คือ^{๘๘}

๑. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นแรงขับเพื่อจะทำงานที่กระทำอยู่ประสบผลสำเร็จดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ หรือเป็นแรงจูงใจที่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า และประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

๒. ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

^{๘๘} แมคเคลแลนด์ (McClelland) อ้างใน วุฒิพล สกลเกียรติ, การเรียนรู้ของผู้ใหญ่, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖) , หน้า ๑๙๘.

๓. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและอิทธิพลเหนือผู้อื่น

นอกจากนี้ แมคเคลแลนด์ ได้กล่าวว่า ลักษณะของพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงดังนี้^{๘๙}

๑. กล้าเสี่ยงพอสมควร ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะมีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว ไม่พอใจทำสิ่งที่ยากๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ หากแต่เลือกทำสิ่งที่ยากเหมาะสมกับความสามารถของตน และทำในสิ่งที่ยากได้สำเร็จทำให้ตนพอใจ

๒. ความกระตือรือร้น ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงไม่ได้ขยันไปทุกกรณี แต่จะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย ย้ำความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้สมองคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่าทำงานสำเร็จจุล่งไปได้

๓. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติสูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิใช่จะหวังให้คนอื่นยกย่องตน ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบ่งการว่าตนเองควรจะทำอย่างนั้นอย่างนี้

๔. ต้องการทราบให้แน่ชัดในผลการตัดสินใจ ในผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะติดตามผลการกระทำของตนว่ามีผลอย่างไร และเมื่อทราบผลการตัดสินใจแล้วยังพยายามทำให้ดีกว่าเดิมอีก

๕. คาดการณ์ล่วงหน้า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะเป็นผู้ที่มีการวางแผนระยะยาวเพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

๔) **ทฤษฎีแรงจูงใจ ของเฮอร์แมน (Herman)** ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้^{๙๐}

๑. มีระดับความทะเยอทะยานสูง (Aspiration Level)
๒. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส (RiskTaking Behavior)
๓. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป (Upward Mobility)

^{๘๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๘.

^{๙๐} เฮอร์แมน (Herman) อ้างใน จรัส สุวรรณเวลา, **บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัย**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖) , หน้า ๑๔๘.

๔. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน (Persistence)

๕. เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน จะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ (Take tension)

๖. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดีขึ้น

๗. พยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆ ของตนให้ดีเสมอ (Achievement Behavior)

๕) ทฤษฎีการจูงใจ ของมาสโลว์ (Maslow General Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ทฤษฎีดังกล่าวมีสาระดังนี้^{๙๑}

๑. มนุษย์มีความต้องการและเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ไม่มีวันสิ้นสุด

๒. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป

๓. ความต้องการของมนุษย์ มีลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ (A Hierarchy of Need) คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทฤษฎีทุกทฤษฎีจะว่าด้วยขบวนการของความรู้สึก ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกัน และมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยที่มนุษย์จะมีความต้องการในระดับต่างๆ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับสูงขึ้นไปก็จะเกิดขึ้นและมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อยไป

๒.๔ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลในหน่วยงานใดจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญ เพราะการจูงใจเป็นสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาไม่สร้างแรงจูงใจแล้ว กำลังพลก็จะปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล ทั้งนี้ เพื่อให้กำลังพลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

^{๙๑}Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, (New York: Harper, 1954), pp. 35-47.

๒.๔.๑ ความหมายของการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ศาสตร์คือการศึกษาหาความรู้ความสามารถประสบการณ์ทักษะเทคนิควิธีทำงานต่างๆ ศิลป์คือการที่จะนำเอาความรู้หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคนสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆที่กำหนดขึ้นในหน่วยงานพบว่ามีผู้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

กิตติพันธ์ รุจิรกุล ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งสับปันส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วย หรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตน ที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจมีทักษะมีความรู้มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป^{๕๒}

ชม ภูมิภาค ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานว่า บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญาสมรรถภาพทางร่างกายที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากยีนในโครโมโซม และด้านสิ่งแวดล้อมจากการอบรมเลี้ยงดูที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น พฤติกรรมการทำงานจึงแตกต่างกันไป และทำให้ประสบผลสำเร็จแตกต่างกัน^{๕๓}

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลการปฏิบัติงานของแต่ละคนนั้น จะส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่การงานและส่งผลต่อองค์กรที่บุคคลนั้นปฏิบัติหน้าที่ และสามารถสังเกตได้การแสดงออกและผลงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงได้ จนเกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป^{๕๔}

^{๕๒}กิตติพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา,(กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘.

^{๕๓}ชม ภูมิภาค, การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๖), หน้า ๑๐.

^{๕๔}ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๗.

ธวัชชัย จุลสุคนธ์, พลตำรวจโท ได้กล่าวว่า ตำรวจควรยึดมั่นในแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือมีมิตรไมตรีต่อประชาชน บริการให้ดีที่สุด และมีความสุขตามอัตภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องถึงพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ มีระเบียบวินัย มีสุขภาพที่ดี และมีครอบครัวที่อบอุ่น^{๙๕}

นพพงษ์ บุญจิตราคูล ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ศาสตร์คือ การศึกษาหาความรู้ความสามารถประสบการณ์ทักษะเทคนิค วิธีทำงานต่างๆ ศิลป์ คือการที่จะนำเอาความรู้หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับคนสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ของตำแหน่งงานต่างๆที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน^{๙๖}

ประภาเพ็ญ สุวรรณ ได้กล่าวว่า “พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ” เป็นการใช้ความสามารถที่แสดงออกทางร่างกาย รวมทั้งการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่แสดงออก และสังเกตได้ในสภาวะการณ์หนึ่งๆ หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่ล่าช้า คือ บุคคลไม่ได้ปฏิบัติทันที แต่คาดคะเนว่าอาจจะปฏิบัติในโอกาสต่อไป เป็นพฤติกรรมสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายของการศึกษา ต้องอาศัยพฤติกรรมระดับต่างๆ เป็นส่วนประกอบทั้งทางความรู้และทัศนคติ สามารถประเมินผลได้ง่าย แต่กระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมนี้ ต้องอาศัยเวลาและการตัดสินใจหลายขั้นตอน”^{๙๗}

พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lawer) ได้กล่าวว่า การรับรู้บทบาทเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ถ้าหากการรับรู้บทบาทไม่ถูกต้องแล้วผลของการปฏิบัติงานจะเท่ากับศูนย์ ถึงแม้ว่าความสามารถและแรงจูงใจจะอยู่ในระดับสูงก็ตาม โดยสรุปบทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามสิทธิ และหน้าที่ของสถานภาพ (Status) เมื่อคนเข้าดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ตามการรับรู้ของตนเองและความคาดหวังจากบุคคลในสังคม ในบุคคลเดียวกันอาจมีได้หลายบทบาท เช่น บทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น บทบาทและหน้าที่จึงมีความสัมพันธ์กัน คำว่า “บทบาท (Role) มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับ “สถานภาพ” (Status) และ “ตำแหน่ง” (Position) เพราะบทบาทของบุคคลจะแสดงตามสถานภาพ หรือตำแหน่งที่ครอบครองเพื่อจะนำไปสู่ความเข้าใจ “บทบาท” มากขึ้น จึงจำเป็นต้องกล่าวถึง “สถานภาพ” และ “ตำแหน่ง” ด้วยสถานภาพ (Status) คำว่า

^{๙๕}ธวัชชัย จุลสุคนธ์, พล.ต.ท., “คิดดีๆ ให้ได้ยิน,” โรงพักเพื่อประชาชน, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑๑, (กันยายน-ตุลาคม ๒๕๕๕), หน้า ๗.

^{๙๖}นพพงษ์ บุญจิตราคูลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๑๕-๑๑๖.

^{๙๗}ประภา เพ็ญสุวรรณ, การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๐), หน้า ๑๐-๑๑.

“Status” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Sto” ภาษาอังกฤษตรงกับ “Stand” ซึ่งในภาษาไทย หมายถึง ฐานะ หรือตำแหน่งของบุคคล^{๙๘}

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวว่า การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาชีพการงานประเภทใด สรุปได้ว่า หน้าที่หรืออาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้จักโลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงดี ว่าอะไรเป็นอะไร จำต้องมีการทำสิ่งหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ เช่นอาชีพให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีเสียก่อน การที่คนหนึ่งทำหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้รู้จักว่าอะไรเป็นอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก็จักรู้จักชีวิตจิตใจตนเองว่าหมายความว่าอย่างไร เป็นสิ่งที่ควรยึดถือหลงใหลเพียงไรเป็นต้น ถ้าหากว่าไม่ได้ทำอะไรจริงๆ จังๆ ให้ดีที่สุด ให้ถูกต้องตามอุดมคติของอาชีพหรือของหน้าที่นั้นๆ แล้ว มันยังน้อยเกินไปสำหรับที่จะรู้จักตัวเอง รู้จักโลก รู้จักกิเลส รู้จักทุกข์ และรู้จักความดับทุกข์เป็นต้น^{๙๙}

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ ได้กล่าวว่า ความหมายของการปฏิบัติงานว่า เป็นปฏิกิริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิต จะสังเกตได้ หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายใน และแสดงออกมาภายนอก^{๑๐๐}

ดังนั้น สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานหมายถึงภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคู่กับตำแหน่งทางสังคม ในสถาบันซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตาม ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องนำความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์ หรือมโนทัศน์ของตนเองที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์และศิลป์ในบทบาทหน้าที่ดังกล่าว

๒.๔.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิด ปฏิบัติงานของบุคคลจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์การที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลผู้ที่มีลักษณะตรงกับความต้องการงาน และได้รับการสนใจในระดับสูง อาจจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหากได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอจากหน่วยงานทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานไว้อย่างมากมาย หลายหลากและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

^{๙๘} **พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler)** อ้างใน สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์การและการงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, ๒๕๒๑), หน้า ๔๐.

^{๙๙} **พุทธทาสภิกขุ, คู่มือมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕๓.

^{๑๐๐} **สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, สุขศึกษา, สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**, (กรุงเทพมหานคร : ป. สัมพันธ์พานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๙๗.

บัญชา แก้วเกตุทอง ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานไว้ว่า “หัวหน้าหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่จะทำให้ภารกิจทั้งหมดบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ โดยจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนควบคุมบังคับบัญชา ถึงแม้งานนั้น จะมีได้กระทำด้วยตนเองก็ตาม”^{๑๐๑}

ไพบุลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การ และลักษณะพฤติกรรมปทัสถานในองค์การ (Organization Norm) จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางความประพฤติปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงาน^{๑๐๒}

เสถียร เหลืองอร่าม ได้กล่าวว่าหัวหน้าหน่วยงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ดังนั้น คุณภาพและลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงาน และวิธีปฏิบัติงานขององค์การ เป็นอันมาก^{๑๐๓}

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และความต้องการนี้เป็นผลของทางสภาพกาย (Physical Condition) และสภาพของสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ (Social Condition) ส่วนความสามารถของมนุษย์เป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ ๓ ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม^{๑๐๔}

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวว่า หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ที่มีหน้าที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อผู้อื่นซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อที่สำคัญที่สุด คือ จะต้องให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งนี้ ในการทำงานของมนุษย์ (Job Performance) ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญสองประการ คือ แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Ability)^{๑๐๕}

^{๑๐๑}บัญชา แก้วเกตุทอง, **ผู้นำการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, ๒๕๒๓), หน้า ๑๒๒.

^{๑๐๒}ไพบุลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ, **การจัดองค์การและการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร : แพรววิทยา, ๒๕๑๙), หน้า ๗๓.

^{๑๐๓}เสถียร เหลืองอร่าม, **การจัดองค์การและการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร : แพรววิทยา, ๒๕๑๙), หน้า ๗๓.

^{๑๐๔}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๓๑-๑๓๒.

^{๑๐๕}อรุณ รักธรรม, **หลักมนุษยสัมพันธ์และการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗), หน้า ๒๘๐.

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Sermerhorn) ได้กล่าวว่า มีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Individual Performance Factors) ว่าประกอบด้วย^{๑๐๖}

๑. ลักษณะของบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

๑.๑ ลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) เป็นตัวแปรที่ช่วยให้เห็นถึงภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม สถานที่อยู่อาศัยขนาดของครอบครัวตลอดจนสิ่งอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามลักษณะประชากรอย่างเดียวยังไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่ดีที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้ ความสามารถ และหรือลักษณะทางจิตวิทยา

๑.๒ ความรู้ความสามารถ (Competency Characteristics) นับว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกคนเพื่อมาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เอาชนะสิ่งแวดล้อมได้บุคคลที่รู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถในงานของเขาสามารถคาดหวังว่าเขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้น ความรู้ความสามารถแบ่งได้ ๒ ด้าน คือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบ่อยครั้งได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ความสามารถด้านสมองและการปฏิบัติงาน

๑.๓ ลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้น และมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรมลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้ เช่น ทศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้นอย่างไรก็ตาม ความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความจำเป็นแต่ละงาน ซึ่งเซอร์เมอร์ฮอร์น (Sermerhorn) เน้นว่า คุณลักษณะของบุคคลจะต้องมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละงานเพื่อที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

๒. ความพยายามในการทำงาน (Work Effect) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ทั้งนี้ยังมีตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมียกคือ ความพยายามในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานนั้นคือ ต้องมีแรงจูงใจที่จะทำงาน (Motivation to Work) เป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มี

^{๑๐๖} เซอร์เมอร์ฮอร์น (Sermerhorn) อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารบุคคล, หน้า

ผลโดยตรงและคงไว้ซึ่งความพยายามในการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจในระดับสูงจะทำงานอย่างจริงจัง แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกำหนดความพยายามในการทำงาน

๓. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคล จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลผู้ที่มีลักษณะตรงกับความต้องการ และได้รับการจูงใจในระดับสูง อาจจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหากได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอจาก หน่วยงานหรือที่เรียกว่า ข้อจำกัดด้านสถานการณ์ (Situational Constraint) เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณเครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงานไม่ชัดเจน ระดับ ความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้ ที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของ บุคคล จากแนวคิดดังกล่าว จะพบว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Job Performance) น่าจะมีปัจจัยที่ เกี่ยวข้องหลายประการด้วยกัน ดังนั้น ได้จำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น ๓ ด้านด้วยกัน คือ ปัจจัยด้าน ลักษณะประชากร เศรษฐกิจ สังคม ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร และปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีของแต่ละปัจจัยที่นำมาศึกษามีดังต่อไปนี้

๓.๑ ปัจจัยด้านลักษณะประชากร เศรษฐกิจ สังคม ประกอบด้วย

๓.๑.๑ เพศ ความแตกต่างของเพศนั้นส่งผลถึงการมีพฤติกรรมต่างๆ ลักษณะของเพศ ชายมีการริเริ่มสร้างสรรค์วิเคราะห้แยกแยะ มีความมั่นใจในตนเองมากกว่าเพศหญิงแต่เพศชายก็จะ สมยอมหรือจำนนต่อกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้น้อยกว่าเพศหญิง เพศหญิงมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมมากกว่าเพศชายนอกจากนี้ความแตกต่างทางเพศทำให้ความสนใจด้านงานแตกต่างกัน และ เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและมีความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

๓.๑.๒ อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้มีความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็น และ พฤติกรรม เนื่องจากคนในวัยต่างๆ กันย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน สมศักดิ์ ศรีสันติสุข^{๑๐๗} ได้กล่าวว่า “ในทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม และวัฒนธรรมเกี่ยวกับเรื่องอายุ ในเรื่องการยอมรับสิ่งใหม่ๆ ไว้ว่ากลุ่ม คนที่มีอายุระหว่าง ๒๐-๒๕ ปี จะมีการรับสิ่งใหม่ๆ ได้เร็วกว่ากลุ่มคนที่มีอายุเกิน ๕๐ ปีขึ้นไป” และปรียา พร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวอีกว่า “อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุจะเกี่ยวข้องกับ ระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงานผู้ที่มียุมากมักจะมึประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย”จาก

^{๑๐๗} สมศักดิ์ ศรีสันติสุข, สังคมวิทยาผู้สูงอายุ : ความเป็นจริงและการคาดการณ์ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๒๙.

การศึกษาดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า อายุเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่”^{๑๐๘}

๓.๑.๓ สถานภาพการสมรส เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนเรามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลที่แต่งงานแล้วสถานะเศรษฐกิจของครอบครัว รวมทั้งนิสัยของคู่ครองจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้น บุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในการครองชีวิตคู่ มีปัญหาเกี่ยวกับบุตร จะทำให้เป็นผู้มีอารมณ์หงุดหงิดง่ายและนำอารมณ์หงุดหงิดนั้นมาใช้ในการทำงานจากการศึกษา

๓.๑.๔ วุฒิการศึกษา การศึกษาเป็นปัจจัยช่วยให้คนมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ บุคคลที่ได้รับการศึกษาสูงย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผลมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาดำ การศึกษาจึงมีส่วนช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีจากการศึกษาดังกล่าวทำให้ทราบว่า วุฒิการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากองช่าง เทศบาลตำบล

๓.๑.๕ ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยผู้ที่มีฐานะเศรษฐกิจดีจะมีเวลาสำหรับการทำงานและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจตกต่ำจากข้อมูลดังกล่าวพอที่จะสรุปได้ว่า ฐานะทางเศรษฐกิจเป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากองช่าง ^{๑๐๙}

๓.๒ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์การ

๓.๒.๑ การสนับสนุนจากผู้บริหารเทศบาล ผู้บังคับบัญชาถือเป็นตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานขององค์การ ซึ่งมีภาระหน้าที่คือ เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นที่จะช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุดเป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน การศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนคำนึงถึงการ จัดหางบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติม การสนับสนุนด้านกำลังคนอันน่าจะส่งผลต่อความสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ^{๑๑๐}

^{๑๐๘} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารบุคคล, หน้า ๑๐๓.

^{๑๐๙} ไพเราะ ไตรตลานันท์, พัฒนาความคิด พัฒนาคน พัฒนาคุณภาพชีวิตจังหวัดฉะเชิงเทรา, (ฉะเชิงเทรา : สารานุกรมจังหวัดฉะเชิงเทรา, ๒๕๔๑), หน้า ๔๓.

^{๑๑๐} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงาน, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๒๑๑.

๓.๒.๒ การได้รับการสนับสนุนงบประมาณเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อการบริหารเพื่อเป็นค่าจ้างแก่กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้กลไกอื่นๆ ในระบบบริหารมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่แหล่งที่มาของหน่วยงานราชการมาจากงบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้อาจเป็นเงินรายได้ เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ และเงินบริจาค การศึกษา การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน จึงต้องคำนึงถึงการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ อันน่าจะส่งผลให้หัวหน้ากองช่างเทศบาลตำบลสามารถปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้น^{๑๑๑}

๓.๒.๓ การได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ นับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เนื่องจากการดำเนินงานทุกประเภทถึงแม้จะมีคนและเงินพร้อมแต่ถ้าขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ก็ไม่สามารถดำเนินไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ได้ การศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงต้องคำนึงถึงการได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ อันน่าจะส่งผลให้หัวหน้ากองช่าง เทศบาลตำบลสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

๓.๒.๔ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในฝ่าย “การมีส่วนร่วม” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายทัศนะ เช่น อแลสแตร์ ที. ไวท์ ได้ให้คำจำกัดความว่า การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ๓ มิติด้วยกัน คือ

มิติที่หนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า อะไรควรทำ และทำอย่างไร

มิติที่สอง คือ มีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาการลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ

มิติที่สาม คือ มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และยังได้เพิ่มสาระสำคัญของการมีส่วนร่วม

๓.๓ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน

๓.๓.๑ อายุราชการและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งความสามารถในการปฏิบัติงานของมนุษย์มาจากสิ่งสำคัญ ๓ ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษา และกาอบรม การมีประสบการณ์ได้ก็ตามย่อมทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่จำนวนปีที่เคยทำงานมาไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าคนที่ทำงานนานกว่าจะมีประสบการณ์มากกว่าคนที่ทำงานน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะแต่ละวันที่ทำงานย่อมมีประสบการณ์ต่างกัน ประสบการณ์จากสิ่งที่พบเห็นที่แตกต่างกันมีผล

^{๑๑๑} ทองหล่อ เดชไทย, การบริหารสาธารณสุขทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๑๘-๑๙.

ต่อการใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินเรื่องต่างๆ และคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานานย่อมได้เปรียบในด้านความชำนาญงาน

๓.๓.๒ การฝึกอบรมและการศึกษาการอบรมถือเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสอนให้คนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิทยาการและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และช่วยให้เข้าในบทบาทของตนเอง และงานต่างๆ ที่ต้องคอยปฏิบัติ^{๑๑๒} ทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจชัดเจนถึงบทบาทของตนเอง และงานต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ การศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้คนมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ บุคคลที่ได้รับการศึกษาสูงย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย^{๑๑๓}

จากข้อมูลดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การฝึกอบรม และการศึกษามีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนั้น จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ.พี.ฟูล (ประเทศไทย) จำกัด

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔

การศึกษาวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากจะศึกษาแนวคิดทฤษฎีของประเทศตะวันตก และนักวิชาการหลายท่านแล้ว ผู้วิจัยยังได้นำหลักธรรมที่สร้างเสริมความสามัคคีและการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขของการคนในองค์กร คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ มาประกอบการวิจัย ซึ่งพระผู้มีพระภาคเจ้าได้ทรงตรัสไว้ในพระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๑ ว่า “ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ

๑. ทาน (การให้)
๒. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก)
๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เปยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆตามสมควร สังคหธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้

^{๑๑๒} อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๕.

^{๑๑๓} ทองหล่อ เดชไทย, บริหารสาธารณสุขทั่วไป, หน้า ๒๐-๕๕.

ฉะนั้นถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้ว่าสรรเสริญ”^{๑๑๔}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ดังต่อไปนี้

๑) ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ทุน หรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

๒) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่พึงเป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจรู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน^{๑๑๕}

๓) อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔) สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน^{๑๑๖}

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่งคือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้วางใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะทั่ว ๆ ไป เรื่อง สังคหวัตถุ

- การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- การพูดจาไพเราะ
- การบำเพ็ญประโยชน์

^{๑๑๔} พวงเพชร วัชรอยู่, **แรงจูงใจในการทำงาน**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๓๗), หน้า ๕๓.

^{๑๑๕} อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒, ๒๕๖/๕๐-๕๑, ๓๗/๓.

^{๑๑๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมนุญชีวิตร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓ - ๑๔.

- การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนายหรือเรียกว่าความงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องห่วงเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้^{๑๑๗}

สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัตถุ ๔ หรือ หลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่าง ๆ คือ

๑) ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของตนเองแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะ ทาน หมายถึง

๑.๑ ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ

๑.๒ อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒) ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยน กับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจา นั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ (mind's control or self control)^{๑๑๘}

๓) อัตถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔) สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น^{๑๑๙}

พระเทพดิลก (ระแบบ จิตญาโณ) กล่าวว่า สังคหวัตถุ ๔ นี้ พระพุทธเจ้าทรงอุปมาเหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความสุขความเจริญในโลก เพราะสังคมของมนุษย์เราจำเป็นต้องอิงอาศัยธรรมะทั้งสี่ประการนี้ ทรงชี้ก็มุมที่ตรงกันข้ามว่า ถ้าหากว่าสังคมปราศจากเสียซึ่งธรรมทั้งสี่ประการแล้ว แม้มารดา บิดา ก็จะไม่ได้รับการนับถือบูชาจากบุตรธิดา โลกจะอยู่ไม่ได้เลย จึงเรียกว่าธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์ การสงเคราะห์ก็มีอยู่ ๒ ฝ่าย คืออามิสสังคหะ คือ สงเคราะห์ด้วยวัตถุสิ่งของ อัมมสังคหะ คือ

^{๑๑๗} พุทธศาสนิกฯ, บริหารธุรกิจแบบพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : อตัมมโย, มปป.), หน้า ๑๕.

^{๑๑๘} สมเด็จพระมหาธีรวงศ์, ธรรมะสร้างเยาวชน, อ้างใน จุฑาทิพย์ แก้วมณี, การสร้างชุดการสอนหลักธรรม เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ โดยใช้กิจกรรมกลุ่มสำหรับสามเณร ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ แผนกสามัญศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสุวรรณรังสรรค์ จังหวัดระยอง สังกัดกรมศาสนา, งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (วิชาเอกหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๒๖.

^{๑๑๙} พระเทพดิลก (ระแบบ จิตญาโณ), ธรรมปริทรรศน์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖๒.

สงเคราะห์โดยธรรม ถ้าเรามองในแง่ของคนที่แสวงหาที่พึ่ง สิ่งนี้ก็เป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของคน เช่น ต้องการความรักและได้รับความรัก ความอบอุ่น ความปลอดภัย ต้องการที่พึ่งพำนักอาศัย ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ หรือว่าต้องการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กัน เป็นต้น ก็ต้องมีธรรมะ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว หลักที่จะให้เกิดการยึดเหนี่ยวทางใจกันขึ้น มาสรุปรวมอยู่ที่สังคหวัตถุ แม้แต่แนวคิด การแสวงหาเครื่องรางของขลังที่ชาวบ้านเขาแสวงหากัน แนวของพระเครื่องนั้น คือ เมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี แคล้วคลาด ธรรมะทั้งสี่ประการมีลักษณะก่อให้เกิดเป็นเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาดจากภัยอันตรายทั้งหลายได้องค์ธรรมทั้งสี่ประการนี้ คือ^{๑๒๐}

๑) ทาน การให้ เป็นลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ของแต่ตนแก่คนอื่นที่ควรแก่การให้ การให้มียู ๒ แนวใหญ่ คือ

๑.๑) การให้ด้วยจิตคิดอนุเคราะห์ หมายถึงว่าการอนุเคราะห์ การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้วยอัธยาศัยไมตรีโอบอ้อมอารีต่อบุคคลเหล่านั้น เขาประสบความสำเร็จ ความขาดแคลน ก็สงเคราะห์เขาเท่าที่จะสงเคราะห์กันได้ และบางครั้งเป็นเรื่องของอัธยาศัยไมตรี ในทำนองที่แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เพื่อนบ้านใกล้เคียงกัน^{๑๒๑} มีของอะไรก็แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เป็นการสร้างอัธยาศัยไมตรีอย่างที่คุณไทยเราถือว่า “รั้วคนดีกว่ารั้วสังกะสี รั้วเหล็กกำแพง” อย่างบ้านในชนบทเห็นได้ชัดมาก ถ้าไม่มีหนอนบ่อนไส้ ไม่มีใครสามารถขโมยได้ เพราะถึงขโมยก็นอกหมู่บ้านไม่ได้ ประเดี๋ยวก็จับได้ นี่คือ ลักษณะโครงสร้างสังคมไทยที่เรานิยมเอาธรรมะไปสั่งสอนกันมา ก่อให้เกิดเป็นความปรารถนาดีความหวังดีต่อกันว่า “เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี” การอนุเคราะห์ คือ แสดงความมีน้ำใจ และการสงเคราะห์ให้ในกรณีที่เขาขาดแคลน เราก็สงเคราะห์เขา

๑.๒) การให้เพื่อบูชาคุณความดี เช่น การทำบุญตักบาตร การให้อาหารให้เสื้อผ้าแก่พ่อแม่ ปู่ย่า ตายาย ในวันตรุษสงกรานต์ การเสียภาษีให้แก่รัฐ เหล่านี้เป็นการให้ด้วยสำนึกถึงคุณความดี การให้ก็เป็นการปฏิบัติธรรมะเหมือนกัน อย่าลืมนะว่า ขอบข่ายของการให้พอถึงจุดหนึ่งเมื่อเราเป็นพวกเดียวกับเขาแล้ว หนักนิดเบาหนอยก้ทนกันไปกลายเป็น “อภัยทาน” คือ การให้อภัย เมื่ออภัยกันได้ ก็เข้าอกเข้าใจกัน ต่อมาก็กลายเป็น “ธรรมทาน” คือ จะพัฒนาไปจากจุดที่วัตถุนาน แต่มาถึงจุดหนึ่ง สามารถว่ากล่าวตักเตือนกันได้อย่างคนแก่คนเฒ่าในท้องถิ่นชนบท ท่านสามารถจะดูเด็กๆ ที่เหมือนกับลูกหลานของท่าน ได้เวลามีปัญหากรณีพิพาทอะไร ท่านผู้นี้ไปพูด บางทีก็เลิกแล้วต่อกันได้ นี่เพราะอะไร เพราะท่านผู้นี้ได้สร้างสมบารมีด้วยการสงเคราะห์ในเชิงวัตถุธรรมมาก่อน มีการให้อภัยในความผิดพลาดบกพร่อง อยู่ใน

^{๑๒๐} เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๖๒ - ๒๖๔.

^{๑๒๑} เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๖๔ - ๒๖๖.

ฐานะที่ว่าตกเตือนกันได้ คนเรากว่าที่จะปรับตัวขึ้นมาอยู่ในจุดนี้ได้ก็ต้องใช้เวลาสร้างบารมีพอสมควร หลวงพ่อบางองค์ในต่างจังหวัด มีการมีงานภายในวัด ตำรวจไม่ต้องมาตรวจการณ์ ไม่ต้องมาทำอะไร หลวงพ่ออยู่องค์เดียวใครไม่กล้าทำอะไรหรอก จะไปก่อเรื่องก่อราวขึ้นไม่ได้ อย่างนี้หลวงพ่อก็ต้องมีบารมีอยู่มากจนเด็กๆ เรียกหลวงปู่หมดแล้ว ฉะนั้นสมภารในต่างจังหวัดจึงจำเป็นต้องเป็นพระแก่ๆ เพราะเป็นเรื่องของบารมี ถ้าไม่มีบารมีเราทำงานไม่ได้ อยู่เป็นหลวงปู่แล้วสามารถที่จะควบคุมอะไรใครก็ได้

๒) ปิยวาจา เจริญที่อ่อนหวาน ตรงกันข้ามกับคำหยาบแต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว

ปิยวาจา คือ เจริญถ้อยคำอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รักผู้กล่าวด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นคำดู คำตักเตือนก็ได้ แต่ถ้าหากว่าพูดด้วยความรัก หวังดีปรารถนาดี ถือว่าเป็นธรรมเครื่องสงเคราะห์กัน ถ้าหากอหังการเริ่มมีความรัก ความปรารถนาดีต่อไปจะกระจายตัวไปเอง คือ จะพูดคำสัตย์ คำจริงเอง จะไม่ยุยงให้คนเหล่านั้นเขาแตกกันเพราะรัก หวังดีต่อเขาจะพูดเฉพาะเรื่องที่มีประโยชน์ มันก็จะกระจายตัวเอง เป็นวจีสุจริตครบทั้งสี่ แต่เริ่มที่ปิยวาจา คือ วาจาอันเกิดจากใจที่มีความรักและหวังดี ปิยวาจาบางครั้งถ้อยคำอาจไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน หากพูดด้วยความปรารถนาดี หวังดี ยังอยู่ในขอบข่ายของปิยวาจา^{๑๒๒}

๓) อตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น จะเห็นว่ามีทั้งกายกรรมวจีกรรมมโนกรรม ทางกายกรรม ก็ช่วยเหลือขนขวายในกิจการงาน อย่างในบ้านในเมืองเราก็ช่วยเหลือกัน ไถนาก็ช่วยเหลือกันไถนา มีกิจการอะไรก็ตาม เช่น ปลุกบ้านต่างจังหวัดบ้านหลังหนึ่งขนาด ๒ - ๓ ห้อง ปลุกไม่กี่วันก็เสร็จ เพราะเขาช่วยเหลือกัน นี่เรียกว่าประพฤติดีสิ่งที่ เป็นประโยชน์ด้วยกันในทางกายช่วยเหลือกันขนขวายกันในกิจการงานที่ชอบประพฤติดีสิ่งที่ เป็นประโยชน์กันด้วย วาจา คือ พูดในทางที่เสริมสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แนะนำชี้แจงแสดงเหตุผล การกระทำบางอย่างต้องคิดใจเขาใจเรา เช่น อยู่ใกล้เคียงเพื่อนคนหนึ่งต้องการจะอ่านหนังสือเราเขย่าวิทยุเสียลับ ไม่เป็นอตถจริยา เพราะทำลายประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งที่เขาจะพึงได้ ข้อนี้ชั้นของวินัย มีวินัยบางข้อเสริม อตถจริยา เช่น ภิกษุรูปหนึ่งกำลังท่องปาฏิโมกข์อยู่ เราไปชวนคุย เป็นการทำลายประโยชน์ ท่านก็ปรับเป็นอาบัติปาจิตตีย์ นั่นคือ สอนให้ประพฤตินในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อกัน เกื้อกูลกันในบางครั้งบางคราว เราไม่สามารถจะทำได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์เขา เช่น เราช่วยเหลือเขาไม่ได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์ของเขา อย่างนี้พออยู่กันภายในสังคมได้ อย่าลืมนะ ตัวประโยชน์ที่มักจะพูดเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุข แก่ข้าพเจ้าทั้งหลาย การกระทำอะไรต้องมุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับการกระทำเหล่านั้น เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่คนอื่นก็กระทำ เช่น ช่วยสร้างสะพานบ้าง ขนกันขุดถนนบ้าง

^{๑๒๒} เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๖๒ - ๒๖๔.

ชุดลอกคูคลองบ้าง ล้วนเป็นคุณความดีที่เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจให้คนอื่นเขาเกิดความนิยมนับถือ นี่เป็น
อรรถจริยา คือ ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งประพฤติ
เพียงฝ่ายเดียว แต่ทุกคนก็ต้องประพฤติให้เป็นประโยชน์ต่อกัน

๔) สมานัตตตา ความมีตนสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว ได้แก่การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ควรจะเป็นและที่ตนเป็น ไม่แสดงอาการขึ้น ๆ ลง ๆ ๓ วันดี ๔ วันร้าย กำหนดทิศทางลมไม่ค่อยถูกว่าจะเอา
อย่างไรกันแน่ อีกอย่างหนึ่ง คือ ไม่ลืมน เช่น เคยเป็นเพื่อนเป็นฝูงกันมาพอได้ดีหน่อยก็ลืมเพื่อน ต้อง
แสดงอัธยาศัยไมตรีให้ปกติ แม้คนไม่ชอบพูดชอบคุยอะไรก็ต้องทักทายปราศรัย เรื่องที่ออกจะปฏิบัติยาก
คุณิทานเปรียบเทียบออกจะฟังง่าย บางเรื่องเป็นการยอมรับนับถือฐานะกัน อย่างสหาย ๓ คน เป็น
ขอทาน คนหนึ่งราชรถมาเกย ได้เป็นพระราชาอีกคนหนึ่งคิดว่าเพื่อนเราเป็นพระราชา ก็แบ่ง แต่งตัว
ขอทานเข้าไป อันนี้เป็นการไม่ให้เกียรติไม่ยกย่องเพื่อนในฐานะที่ชอบที่ควร เพื่อนก็ให้เงินหน่อยหนึ่งแล้ว
ไล่ออกจากเมืองไปเลย อีกคนหนึ่งแกถือว่าเพื่อนก็คือเพื่อน แต่ในที่ต่อสาธารณชน ก็ต้องวางตัวให้ความ
เคารพนับถือตามสมควรแก่ฐานะของเพื่อน นี่คือ เป็นหลักของสมานัตตตา วางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ตน
เป็นไม่ใช่ว่าพอมีสมานัตตตาแล้วสมภารจะลงเล่นกับลูกวัด คือ ต้องวางตนเหมาะสมกับฐานะ^{๑๒๓}
อีกประการหนึ่งก็คือ ไม่ถือตัวเกินไป เวลาได้ดีไม่หลงตัว ลืมน คางคกขึ้นวอเมพร้าวขึ้นตก ยางคกขึ้นมี ชี
เข้าได้ดี ที่โบราณพูดว่า คางคกขึ้นวอ คือ ถ้าทำอะไร ทุ่มเงิน ทุ่มไป ก็เสียหลักของสมานัตตตา แทนที่คน
จะเกิดความนับถือ กลับไม่พอใจชิงชังเอาได้หลักทั้งสี่ประการนี้เป็นการปฏิบัติตัวของคน แต่ไม่ได้
หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งเป็น ทุกฝ่ายต้องแสดงออกซึ่งอัธยาศัยเหล่านั้น เช่น เพื่อนกันก็
ต้องเสมอดันเสมอลาย แสดงความเป็นกัลยาณมิตร แม้ในยามวิบัติก็ไม่ทอดทิ้งกัน หลักของสมานัตตตา
คือมีตนเสมอ แต่ต้องไม่วางตัวต่ำเกินไป เพื่อต้องการให้คนอื่นเขาเห็นว่าเราไม่ถือเนื้อถือตัวเล่นหัวจนไม่
เป็นเวลา วางตัวสูงเกินไปก็เสียคุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีในบุคคลใดก็ตาม จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจ
คนไว้ได้ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่
ความสุขความเจริญที่ต้องการได้ เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัวเป็นต้นไปจนถึงสังคมคน
กลายเป็นพระเครื่อง ๔ องค์ ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาดแท้ ๆ
ทั้งเป็นพุทธวิธีครองใจคน เป็นจุดที่ยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้๕๒

^{๑๒๓} เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๖๔ - ๒๖๖.

พระมหาบุญเพียร ปุณณวิริโย ได้ให้ความหมายว่า สังคหัตถ์ ๔ คือ ข้อปฏิบัติสำหรับการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๑) ทาน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน มีน้ำใจต่อกันและกัน ได้แก่ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การแบ่งปันความสุขให้แก่กันและกัน ทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของ และแบ่งปันน้ำใจต่อบุคคลในครอบครัว ไม่ตระหนี่ถี่เหนียวใช้สอยหรือบริโภคสิ่งของแต่เพียงผู้เดียว

๒) ปิยวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ อ่อนโยน พูดด้วยจิตที่ปรารถนา รู้จักกาลเวลา ในการพูดอย่างเหมาะสม และรู้จักการใช้คำพูด ไม่ใช่วาจาที่กล้ำเกลียดเฉือนจิตใจของผู้อื่น หรือวาจาที่เป็นคำหยาบคาย กระด้างกระเดื่อง ดุด่าเสียสติ อันจะก่อให้เกิดการขัดใจกันในครอบครัวได้

๓) อุตถจริยา การช่วยเหลือ บำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้แก่ การสงเคราะห์เกื้อกูลกันของบุคคลในครอบครัว เช่น การช่วยเหลือการงาน แบ่งเบาภาระของกันและกัน

๔) สมานัตตตา การปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานภาพ บทบาท หน้าที่ของตนโดยวางตนเสมอต้นเสมอปลาย สามารถเข้ากับผู้อื่นได้^{๑๒๔}

อรรถิ เกตุศรีพงษ์ ได้ให้ความหมายว่า สังคหัตถ์ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ

ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ใน

การทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาด-เหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้น ด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปันเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่

^{๑๒๔} พระมหาบุญเพียร ปุณณวิริโย (แก้ววงศ์น้อย), “แนวคิดและวิธีการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑๙.

ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

อรรถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อรรถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

สมานัตตา คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust) เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกันหรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่ยากนักความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่างๆ จะช่วยให้การจัดการความรู้ “มีชีวิต” อยู่เสมอ การที่พนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกัน ถือเป็นนิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จ ก็จะไม่แย่งกันเอาความดีความชอบใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรดีขึ้น^{๑๒๕}

โดยสรุป สังคหวัตถุ ๔ คือ หลักธรรมอันเป็นเครื่องจรโลงสังคม เป็นหลักธรรมที่สร้างความสงบสุขสมานสามัคคี สร้างความเกื้อกูลกัน สร้างความผูกมิตรรักใคร่กลมเกลียว และเชื่อมสัมพันธ์กันของคนในสังคม ซึ่งประกอบด้วย ทาน , ปิยวาจา , อรรถจริยา และสมานัตตตา

ทาน คือ การให้ การแบ่งปัน การให้ในที่นี้เป็นการให้ใน ๒ ลักษณะ คือ ให้เพื่อการสงเคราะห์ และการให้เพื่อตอบแทน หรือแลกเปลี่ยนการให้เพื่อการสงเคราะห์เป็นการช่วยเหลือที่ไม่หวัง

^{๑๒๕} อรุณศิริ เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๕๐), หน้า ๔๓ - ๔๖.

ผลตอบแทนใด ๆ จากผู้รับโดยมีเจตนาให้เขาเหล่านั้นได้รับสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ส่วนการให้เพื่อตอบแทน หรือ แลกเปลี่ยน เป็นการให้โดยมีเงื่อนไขหรือเหตุปัจจัยต่างกันไป เช่น องค์กรให้ค่าตอบแทนหรือค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม นี่ถือว่าเป็นการตอบแทนการทำงานที่บุคลากรตั้งใจทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จ องค์กรได้รับผลสำเร็จของงานไป บุคลากรได้รับค่าตอบแทน ทั้งองค์กรและบุคลากรต่างก็ได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสมตามฐานะของตน , การที่องค์กรให้การพัฒนาด้านความรู้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างของการให้เพื่อแลกเปลี่ยน

ปิยวาจา คือ การสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์ ปิยวาจาในที่นี้มีได้หมายถึงถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการติเพื่อก่อการว่ากล่าวเมื่อกระทำผิดเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดไป

อัตถจริยา คือ การสร้างสรรค์สิ่งที่ดี มีคุณประโยชน์แก่ส่วนรวม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน การร่วมกันทำงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด รวมถึงการสงเคราะห์ การดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การส่งเสริมกันให้เกิดผลสำเร็จของงาน อัตถจริยาจึงเปรียบเสมือนการผสาน การเชื่อมต่อกันของระบบย่อยในสังคมเพื่อเกิดผลสำเร็จของงานในภาพรวม

สมานัตตตา คือ การประพฤติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย การไม่เลือกปฏิบัติการรู้จักวางตนให้เหมาะสมตามเวลา สถานที่ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง การร่วมทุกข์ร่วมสุขระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับบริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้เชี่ยวชาญการดำเนินงานสระว่ายน้ำและงานระบบวงจรด้วยประสบการณ์ที่ยาวนานมากกว่า 10 ปี จึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าให้เป็นตัวแทนในการสร้างสรรค์ออกแบบ และวางระบบสระว่ายน้ำมาตรฐานด้วยทีมงานวิศวกร และดีไซน์เนอร์มืออาชีพคอยดูแลให้คำปรึกษา และใส่ใจทุกขั้นตอนการทำงานเพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าในทุกระดับด้วยใจบริการ การก่อตั้งบริษัทเริ่มต้นจากการทำงานเดิมที่ได้ทำธุรกิจเกี่ยวกับการรับปรึกษาเกี่ยวกับสระว่ายน้ำ จนถึงการออกแบบก่อสร้าง และได้สร้างสระว่ายน้ำในเวลานั้นตลาดสำหรับสระว่ายน้ำยังมีน้อยจึงเริ่มดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสระว่ายน้ำ การออกแบบ และรับปรึกษาเรื่องสระว่ายน้ำ และหลังจากนั้นจึงเริ่มจัดตั้งบริษัทอย่างเป็นทางการ

๑. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด สร้างสรรค์ออกแบบ และวางระบบสระว่ายน้ำการให้บริการปลูกสร้างบ้าน และอาคารทุกประเภท นอกจากนั้นทางบริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด ยังมีบริการด้านอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ และอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าทั่วไป เช่น การออกแบบก่อสร้างอาคารบ้านพักอาศัย ปรับปรุงและต่อเติมอาคารเดิมรวมถึงบริการให้คำปรึกษาเรื่องการสร้างบ้านพักอาศัยและอาคารทุกประเภท

ประวัติความเป็นมาบริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด ได้จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๙ โดยวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจทางด้านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสระว่ายน้ำ การออกแบบก่อสร้างสระว่ายน้ำภายในบ้านพักอาศัย และโครงการต่างๆโดยผู้ริเริ่มก่อตั้งทั้งหมดได้ทำงานร่วมกันต่างก็มีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย และมีความรู้ความชำนาญในการออกแบบก่อสร้างสระว่ายน้ำเป็นอย่างดี

ระยะเริ่มแรก : บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มต้นจากการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสระว่ายน้ำการดูแลสระว่ายน้ำเป็นหลักเริ่มจากไม่ก่งานจนขยายตัวออกมา

ระยะที่สอง : บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด ได้ขยายออกไปสู่งานออกแบบก่อสร้างสระว่ายน้ำในช่วงนี้เราได้ขยายงานและแยกออกเป็นฝ่ายมากขึ้น

ระยะที่สาม : ในช่วงนี้บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด ได้พยายามขยายงานด้านการให้บริการออกไปมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้งดำเนินการจัดตั้งเป็นบริษัทอย่างเป็นทางการใน ปี พ.ศ. ๒๕๔๙ เป็นต้นมา

บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด ให้บริการงานคุณภาพด้านต่างๆดังนี้

๑. งานออกแบบงานก่อสร้างและงานวางระบบสระว่ายน้ำ
๒. บริการออกแบบและงานก่อสร้างทุกประเภท
๓. บริการออกแบบภูมิสถาปัตย์
๔. บริการจัดการและดูแลสระว่ายน้ำ

บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด บริการด้านการออกแบบ และก่อสร้างอาคารทุกประเภท มีกลุ่มบุคลากรระดับบริหารมืออาชีพทีมงานออกแบบ และกลุ่มช่างก่อสร้างฝีมือดีที่สามารถรองรับการให้บริการปลูกสร้างบ้าน และอาคารทุกประเภทนอกจากนั้นทางบริษัทยังมีบริการด้านอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าทั่วไปเช่น การออกแบบก่อสร้างอาคารบ้านพักอาศัย ปรับปรุงและต่อเติมอาคารเดิมรวมถึงบริการให้คำปรึกษาเรื่องการสร้างบ้านพักอาศัย และอาคารทุกประเภทอีกด้วย บริการออกแบบภูมิสถาปัตย์ บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด ให้บริการ

ทางด้านการจัดสวนออกแบบตกแต่งภูมิทัศน์ โดยมีประสบการณ์ด้านการทำงานภูมิสถาปัตยกรรมมากมาย เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ทางเราได้รับประกันผลงานโดยจัดให้มีการบริการหลังการจัดสวน โดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญ จำหน่ายอุปกรณ์สระว่ายน้ำ และติดตั้งอุปกรณ์สระว่ายน้ำทุกชนิดโดยทีมงานช่างผู้ชำนาญ ในงานประเภทสระว่ายน้ำน่านอกจากนี้เรายังจำหน่ายอะไหล่ และอุปกรณ์เสริมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศอาทิชุดว่ายน้ำทวนกระแสน้ำ ชุดทำคลื่นตู้ควบคุม ฯลฯ บริการจัดการและดูแลสระว่ายน้ำ บริษัท เอ.พี.พูล (ประเทศไทย) จำกัด บริการรับดูแลทำความสะอาดสระว่ายน้ำรับบำบัดน้ำเสีย บำบัดได้ทุกสภาพ ตอบสนองความต้องการผู้ใช้สระว่ายน้ำให้ใสสะอาด และมีคุณภาพอยู่เสมอ

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขวัญกำลังใจ

จากการทบทวนเอกสารและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในระดับสูง ส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับในการทำงาน และความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านความก้าวหน้า ในอาชีพด้านสวัสดิการของหน่วยและด้านสภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ ปรากฏว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจหลายท่าน ดังนี้

จตุพร วงศ์ศรีเผือก ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานราชการตอнокงบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานราชการ ตอнокงบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการและพนักงานตอнокงบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๗๓ คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามจำนวน ๓๕ ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในการทำงาน และความมั่นคง ด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสวัสดิการของหน่วย และด้านสภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอнокงบัญชาการกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการ และพนักงานราชการตอнокงบัญชาการ กองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่าง

กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนปัจจัย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งชั้นยศ เงินเดือน (รายได้) อายุราชการ (ประสบการณ์การทำงาน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๒๖}

จักรกริช แดงสุริศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร (พนักงานสอบสวน) ในกองบัญชาการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ” ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงานการนิเทศงาน ความมั่นคงของงาน สิ่งแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในระดับสูง กลุ่มตัวอย่างมีกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าตอบแทน โอกาสของความก้าวหน้า องค์กรและการจัดการในระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา สถาบันที่ศึกษา สถานภาพการสมรส จำนวนบุคคลในความรับผิดชอบ และรายได้รวมต่อเดือนต่างกัน มีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน^{๑๒๗}

เฉลิม ศรีไพจิตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรงวิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ สังกัดกรมอาชีวศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ทำ ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จของงาน ด้านความรู้สึกมั่นคงต่อหน้าที่การงาน และด้านความรู้สึกพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน อยู่ในระดับสูงทุกด้าน สรุปภาพรวมเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานระหว่างวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดสอนสาขาวิชาช่างอุตสาหกรรมและที่เปิดสอนหลายสาขาวิชามีขวัญกำลังใจต่างกัน^{๑๒๘}

ทวีศักดิ์ ถึกไทย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี” กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๓๕ คนเครื่องมือที่ใช้ในการ

^{๑๒๖} จตุพร วงศ์ศรีเผือก, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอ กองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง)”, **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔).

^{๑๒๗} จักรกริช แดงสุริศรี, “กำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร (พนักงานสอบสวน) ในกองบัญชาการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ”, **ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (อาชญวิทยาและงานยุติธรรม)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔).

^{๑๒๘} เฉลิม ศรีไพจิตร, “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง วิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ สังกัดกรมอาชีวศึกษา”, **ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, (การบริหารอาชีวศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๒).

รวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้เป็น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยปรากฏว่า

๑) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้ง ๖ ด้านของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยที่ครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูขนาดกลางและใหญ่ ๒) คุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ๓) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .๔๗๘^{๑๒๙}

พระมงคล ฐิตมงคล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา : ศึกษากรณีพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕” ผลการวิจัยพบว่า พระสอนศีลธรรมในโรงเรียนในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยในการปฏิบัติงานของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย ๓.๔๔ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๗๗ รองลงมา คือ ด้านสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นปัจจัยค่าตอบแทน และด้านการยอมรับนับถือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗ ส่วนที่มีความคิดเห็นน้อยสุด คือ ด้านสิ่งจูงใจเป็นปัจจัยค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ย ๒.๗๕

พระสอนศีลธรรมในโรงเรียนในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีความคิดเห็นต่อขวัญกำลังใจในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๔.๑๑ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ขวัญกำลังใจในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการปฏิบัติงานตามระเบียบ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๑๖ รองลงมา คือ ด้านความต้องการที่จะอยู่ในงานต่อไป มีค่าเฉลี่ย ๔.๐๙ ส่วนที่มีความคิดเห็นน้อยสุด คือ ด้านความตั้งใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ย ๔.๐๘ การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา จำแนกตามปัจจัยทางชีวสังคม ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาสามัญ วุฒิกศีกษานักรธรรม วุฒิกศีกษาบาลี และประสบการณ์ในการเผยแผ่ พบว่า ไม่แตกต่างกันตามระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

^{๑๒๙} ทวีศักดิ์ ถักไทย, “ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๕).

การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา จำแนกตามปัจจัยในการทำงาน สูง -ต่ำ พบว่า พระสอนศีลธรรมในโรงเรียนที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานสูง มีขวัญกำลังใจในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาสูงกว่าพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานต่ำจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย^{๑๓๐}

สุวรรณ เอี่ยมประชา และนิสสา นุ่มนง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักบริหารการจัดเก็บภาษี : กรณีศึกษา กรมสรรพสามิต” ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักบริหารการจัดเก็บภาษีกรมสรรพสามิต มีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ๖ ประการ คือ ด้านนโยบายขององค์กร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าปัจจัยทั้ง ๕ ประการนี้ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง^{๑๓๑}

ศุภรินทร์ ยิ้มศิริ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มแพทย์ และทันตแพทย์ คือ องค์ประกอบด้านการบังคับบัญชาและภาวะแวดล้อม กลุ่มพยาบาลคือองค์ประกอบด้านภาวะแวดล้อม และความก้าวหน้า กลุ่มข้าราชการและพนักงานของรัฐอื่นๆ คือ องค์ประกอบด้านผลตอบแทนจากการทำงาน และสัมพันธ์ภาพ กลุ่มลูกจ้างประจำ คือองค์ประกอบด้านเจตตต้องการและบังคับบัญชาและกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว คือองค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารงาน^{๑๓๒}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญมาก ในการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารงานควรจะต้องมองว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้พนักงานของ

^{๑๓๐} พระมงคล จิตมุงคโล, “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา : ศึกษากรณีพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๓๑} สุวรรณ เอี่ยมประชาและนิสสา นุ่มนง, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานบริหารจัดการเก็บภาษี : กรณีศึกษา กรมสรรพสามิต”, สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๑).

^{๑๓๒} ศุภรินทร์ ยิ้มศิริ, “การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๕).

เรามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และควรจะพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงานทุกคน ให้อยู่ในระดับสูง ดังนั้น เมื่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมีอยู่ในระดับสูง ก็จะส่งผลต่อการทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ฉะนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตรวจสอบสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงาน และหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบเพื่อให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานคงที่ เพื่อรักษาศักยภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างยั่งยืน

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

การบริหารงาน คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่างๆ โดยได้รับการเลือกและได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา และเป็นบุคคลที่มีศิลปะในการ จูงใจสมาชิกในกลุ่ม หรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้ ดังนั้นในการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ผลการวิจัย พบว่าผู้วิจัยจะได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

พระคณพศ กิตติสาร (ประกอบเสียง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวยมีความคิดเห็นต่อการ ตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวยมีความคิดเห็นต่อการ ตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน ที่อยู่ในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวยมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^(๑๓๓)

พระจรรณ ธีรปัญญา (เวฬุวาปี) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพยนต์ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัย พบว่า ประชาชน

^(๑๓๓) พระคณพศ กิตติสาร (ประกอบเสียง), “การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๓).

มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพยนต์ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของประชาชนผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพต่างกัน มีความเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพยนต์ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน^{๑๓๔}

พระครูนนทวิวัฒน์ วิจารณ์ (มีนุสรณ์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสารณียธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัย พบว่า เทศบาลตำบลปลายบางได้บริหารงานตามหลักสารณียธรรมทั้ง ๖ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๑ เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า มีการบริหารงานตามหลักสารณียธรรม ๖ อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสารณียธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลปลายบาง มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามเพศ และอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษา และอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสารณียธรรม ๖ ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๓๕}

พระปิยวัฒน์ ปิยสีโล (จักร์แต) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่” ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรและประชาชนที่มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประชาชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า

^{๑๓๔} พระจรุณ อธิปญโญ (เวฬุวาปี), “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๓).

^{๑๓๕} พระครูนนทวิวัฒน์ วิจารณ์ (มีนุสรณ์), “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสารณียธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๓).

บุคลากรและประชาชน มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า หลักความรับผิดชอบมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใสมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนหลักนิติธรรม, หลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า พบว่าบุคลากรและประชาชนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๑๓๖}

นางสาววันวิสา มหารมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง และอายุราชการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี วุฒิ การศึกษา และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ สถานภาพ อายุ รายได้ และอายุราชการที่แตกต่างกัน มีการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๓๗}

ร้อยตำรวจโท สุกัญจน์ เจริญขำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วน ตำบลปางมะค่า อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร” ประชาชนมีทัศนคติต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลเปรียบเทียบทัศนคติของประชาชนต่อการบริหารงานของตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วน ตำบลปางมะค่า อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ประชาชนที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

^{๑๓๖} พระปิยะวัฒน์ ปิยสีโล (จักร์แต) , การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๐).

^{๑๓๗} นางสาววันวิสา มหารมย์, การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

แต่ในส่วนของผู้ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย^{๑๓๘}

นางสาวโสภี สุขเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมสรรพากร” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมสรรพากรทั้ง ๖ ด้านคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่สำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมสรรพากร มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกด้าน ปัญหาในการบริหารงาน พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบข้อกฎหมายหรือข้อบัญญัติต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานในแต่ละส่วนของสำนักฯ บางส่วนยังเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนร่วมและบางส่วนยังเห็นแก่พวกพ้องของตนเองการทำงานในบางเรื่องไม่ค่อยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม บุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานตามความรู้สึกของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลที่ออกมา การจัดสรรงบประมาณของสำนักฯ และทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่ทันสมัย ไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วน^{๑๓๙}

พระปลัดอำนาจ ปัญญาโร (ผลจันทร์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้ประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง ๖ ด้าน โดยภาพรวมระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านหลักนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักความรับผิดชอบ ประชาชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านหลักความคุ้มค่า มีความคิดเห็นในระดับน้อย การเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้/ต่อเดือน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่

^{๑๓๘} ร้อยตำรวจโท สุพจน์ เจริญข้า, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วน ตำบลปางมะค่า อำเภอลำทะเมนชัยบุรีรัมย์ จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๓๙} นางสาวโสภี สุขเจริญ, การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมสรรพากร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนจำนวนครั้งที่เข้าใช้บริการ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๓๔๐}

พระมหาทองดี นิธิโก (สุราทิพย์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\chi^2 = 36.8$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าบุคลากรเจ้าหน้าที่ และประชาชนผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในฐานะผู้มารับบริการของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค มีการบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ มีการบริหารงาน ตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน การเปรียบเทียบการบริหารงานงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ โดยการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ และสถานภาพ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลทำให้การบริหารงานงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ แตกต่างกันได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ และสถานภาพ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๓๔๑}

พระมหาสุวิทย์ฯ สิริวัฒนโน (พรหมเกิด) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอยางชุมน้อย จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัย พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอยางชุมน้อย จังหวัดนครราชสีมาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ในการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และ

^{๓๔๐} พระปลัดอำนาจ ปญญารโธ (ผลจันทร์), การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดบึงกาฬ, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๐).

^{๓๔๑} พระมหาทองดี นิธิโก (สุราทิพย์) , การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๐).

รายได้รวมต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราชไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๔๒}

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล เป็นขั้นตอนในการบริหารงานที่จัดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีประกอบด้วย ๖ หลักการคือ หลักนิติธรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ซึ่งนับว่าเป็นหลักในการบริหารจัดการที่ดีที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยนำหลักการเหล่านี้มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

จากการศึกษาความหมาย ความสำคัญของแรงจูงใจทฤษฎีที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีอิทธิพลและเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ แล้วมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในหน่วยงานและองค์กรของรัฐโดยผู้ทำการวิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

กรองจิต พรหมรักษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัล และไม่ได้รับรางวัลจากสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก บรรณารักษ์ที่ไม่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าบรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงานในปัจจัยจูงใจ ในด้านความรับผิดชอบเป็นอันดับแรก ส่วนปัจจัยค่าจูงมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงเป็นอันดับแรก สำหรับบรรณารักษ์ที่ไม่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นอันดับแรก ส่วนปัจจัยค่าจูงมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับแรก^{๑๔๓}

ชนิษฐา วัฒนโอฬารนนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี” พบว่าปัจจัยการปฏิบัติงานรวม ๙ ด้านข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับปัจจัยด้าน

^{๑๔๒} พระมหาสุวิทย์ฯ สิริวัฒน (พรหมเกิด), การบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๑๔๓} กรองจิต พรหมรักษ์, แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุด โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล, **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๘).

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาด้านพึงพอใจในหน้าที่มีขวัญและกำลังใจสูง ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบมีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับด้านความเสมอภาคในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจปานกลาง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่าโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานความพึงพอใจในหน้าที่ความมั่นคง ในการทำงานลักษณะงานที่รับผิดชอบและการรับรู้ต่อความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๑๔๔}

คันศร แสงศรีจันทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย” พบว่าผลการศึกษสามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ ได้ว่าบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่เห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่าด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษาพบว่าด้านความสัมพันธ์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความเป็นส่วนตัวด้านการปกครองบังคับบัญชาด้านความมั่นคงด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงานและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษามีระดับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ^{๑๔๕}

นิกร ดุ๊กสุกแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองของครูช่างอุตสาหกรรมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตภาคใต้” พบว่าครูช่างอุตสาหกรรมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตภาคใต้เกิดการจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง ด้านงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและลักษณะ

^{๑๔๔} ขนิษฐา วัฒนโฬารนนท์, ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขานโยบายสาธารณะ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕).

^{๑๔๕} คันศร แสงศรีจันทร์, ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, ๒๕๕๐).

งานทั่วไป และไม่เกิดการจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง ในปัจจัยด้านเงินเดือนโอกาสที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่ง ด้านนิเทศงานและด้านเพื่อนร่วมงาน^{๑๔๖}

วลี ตั้งสวัสดิ์ตระกูล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของวิศวกรในบริษัทเอกชน” ได้ศึกษาถึงสภาพส่วนตัวของวิศวกรสภาพทั่วไป ของวิศวกรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสร้างขึ้นตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีระดับมาก คือความรับผิดชอบฐานะของอาชีพในสายตาของสังคมและยังพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอายุมากระดับการศึกษาสูงเงินเดือนสูง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานและมีความรู้สึกที่ดี ในการปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ ยังสรุปได้ว่ามนุษย์มีแรงจูงใจย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ที่กำหนดไว้ ๕ ชั้นจากทฤษฎีทำให้ทราบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีระดับขั้นความต้องการไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน อีกทั้งปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยังขึ้นอยู่กับงานและสิ่งแวดล้อมของงานด้วย^{๑๔๗}

มณฑล รอยตระกูล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา” ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่งานบริหารทั่วไปงานรับชำระและคืนภาษีและงานสำรวจ และเร่งรัดภาษีอากรค้าง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ความสำเร็จของงานการได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงานความรับผิดชอบนโยบาย และการบริหารการปกครองบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสภาพการทำงานและความมั่นคงในงานส่วนแรงจูงใจใน ด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับ

^{๑๔๖} นิกร ดุกสุกแก้ว, ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองของครูช่างอุตสาหกรรมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตภาคใต้, **บัณฑิตวิทยาลัย** (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๔).

^{๑๔๗} วลี ตั้งสวัสดิ์ตระกูล, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิศวกรในบริษัทเอกชน”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตมหาวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๑).

ปานกลาง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน ภาพรวมมี ๕ ด้าน ได้แก่ความมั่นคงในงานความสำเร็จของงานนโยบายและการบริหารความก้าวหน้าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล^{๑๔๘}

สมทรง ทิตธรรมทิพย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง” พบว่าปัจจัยภายนอกคือลักษณะโครงสร้างของงานลักษณะงานที่ปฏิบัติลักษณะของผู้บังคับบัญชาโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของข้าราชการไม่มากนัก^{๑๔๙}

อนุรักษ์ ประดับมุข ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจในสังกัดกองบังคับการสายตรวจและปฏิบัติการพิเศษกองบัญชาการตำรวจนครบาล” โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือจึงได้ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับปัจจัยส่วนบุคคลในด้านสถานภาพสมรส และปัจจัยบรรยากาศองค์การในด้านความอบอุ่นในองค์กร และความรู้ถึงโครงสร้างองค์กร โดยที่ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านสถานภาพการสมรส มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจมากที่สุด สำหรับแรงจูงใจในงานนั้นพบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับแรงจูงใจกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ลักษณะงานการบังคับบัญชาโอกาสก้าวหน้าค่าตอบแทนตามลำดับ สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจในเรื่องการจัดสวัสดิการให้แก่ครอบครัวข้าราชการ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่น ในการทำงานตลอดจนจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่สายตรวจ เพื่อให้เกิดความรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นพร้อมกันนี้จะช่วยเพิ่มระดับแรงจูงใจในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจด้วย

นางวาสนา พัฒนันทชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานทรัพย์สินสวนพระมหากษัตริย์” ผลการวิจัย พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักสาราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ ทั้ง ๖ ด้าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักสาราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือ

^{๑๔๘} ระวีวรรณ ปัญญาช่วย, “ความพึงพอใจของพนักงานเทศบาลสามัญ ระดับ ๑ - ๔ ในเทศบาลนครเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๖).

^{๑๔๙} อนุรักษ์ ประดับมุข, “การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจในสังกัดกองบังคับการสายตรวจ และปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล”, *ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, (สาขาจิตวิทยาการศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๙).

ยุทธการ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสาราณียธรรมในศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มีอายุ สังกัด และรายได้ที่ต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสาราณียธรรมในศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัญหา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสาราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยานกองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ พบว่า มีการแสดงความเคารพซึ่งกันและกันเฉพาะภายในที่หา^{๑๕๐}

จากผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ช่างต้นพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน อาจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก ตัวบุคคลโดยภายในได้แก่ความรู้สึกต้องการหาขาดอะไรไป บ้างอย่างซึ่งเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นจะทำให้คนเราประกอบกิจกรรมต่างๆ เพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือสิ่งที่ต้องการนั้นส่วนสิ่งเร้าภายนอกได้แก่สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า และเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจการของบุคคลซึ่งแรงจูงใจทั้งหลายนี้อาจจะเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายใน

๒.๖.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนเอกสารและศึกษางานวิจัย ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆสามารถอธิบายความแปรผันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปรากฏว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหลายท่าน ดังนี้

วิจัย ทศพรทรงชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขารังสีวิทยาวินิจฉัย ฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์สภากาชาดไทย” เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ พบว่าระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับประสิทธิภาพน้อย ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน การได้รับโอกาสในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มี

^{๑๕๐}นางวาสนา พัฒนานันท์ชัย, “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินสวนพระมหากษัตริย์”, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : การบริหารการพัฒนาสังคม, ๒๕๕๒).

ประสิทธิภาพในระดับสูง มีเพียงปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานเพียงปัจจัยเดียว ที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ^{๑๕๑}

ณรงค์ แสงแก้ว, ว่าที่ ร.ต. ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล” ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้งสามด้าน ได้แก่ ประโยชน์สุขของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัธยฐานเลขคณิต รวม ๓.๒๑ ทางด้านประสิทธิผลและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัธยฐานเลขคณิต รวม ๓.๑๑ และด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัธยฐานเลขคณิต รวม ๓.๑๘ เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยอายุ อาชีพ และระดับการศึกษา เป็นปัจจัยตัวแปรที่มีความแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) ที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร ส่วนปัจจัยด้านสถานภาพการสมรส และ รายได้ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร^{๑๕๒}

ธานินทร์ สุธฤฎิภูษร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด มหาชน” ในฝ่ายการพนักงานโดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจโดยกลุ่มประชากรที่ศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น ๑๖๒ คน ซึ่งได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามความเห็นของพนักงานในฝ่ายการพนักงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง

๒. พนักงานที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

^{๑๕๑} วิชัย ทศพรทรงชัย, “ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขา รั้งสิ่วทยาวิณัย ฝ่ายรั้งสิ่วทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย”, ภาคนิพนธ์บัณฑิตศึกษาโครงการ บัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙).

^{๑๕๒} ณรงค์ แสงแก้ว, ว่าที่ ร.ต., “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐).

๓. ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านการได้รับความยกย่องนับถือความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆสามารถอธิบายความแปรผันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ ๒๘.๐๕^{๑๕๓}

กิติภัส เพ็งศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน:กรณีศึกษาจังหวัดสระบุรี”ระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอุปสรรคในการปฏิบัติงานและเสนอแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ผลการศึกษา พบว่าตัวแปรปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ได้แก่ เพศมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ยกเว้น อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน สำหรับปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผลประโยชน์ตอบแทน และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พัฒนาชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ของจังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับดีจากการศึกษาได้ข้อเสนอแนะ จากการวิจัยว่ากรมการพัฒนาชุมชนต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจน และคล่องตัวมากขึ้นและควรจัดให้มีกิจกรรม พบปะพูดคุยในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความผูกพันและเกิดความเข้าใจอันดี ระหว่างกันการปฏิบัติงานก็จะ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปในทางที่ดี^{๑๕๔}

สมพร ทิพย์อาภากุล, ร้อยตำรวจเอก ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การปฏิบัติงานอารักขาบุคคลสำคัญของเจ้าหน้าที่กองบังคับการตำรวจสันติบาล ๓ กองบัญชาการ ตำรวจสันติบาล” โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ๔ ประเด็น คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่

^{๑๕๓}ธานินทร์ สุทธิบุญขร, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการ พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”, **ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓).

^{๑๕๔}กิติภัส เพ็งศรี, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน : กรณีศึกษาจังหวัด สระบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕).

ส่งผลต่อความสำเร็จในงานอาชีวศึกษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญของกองตำรวจสันติบาล ๓ เพื่อศึกษาถึงระดับความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ในการอาชีวศึกษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญของเจ้าหน้าที่อาชีวศึกษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญของกองตำรวจสันติบาล ๓ เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่อาชีวศึกษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ และเพื่อศึกษาแนวทางมาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพในการอาชีวศึกษา ความปลอดภัยบุคคลสำคัญ^{๑๕๕}

ผลการศึกษาสรุปว่า การอาชีวศึกษาบุคคลสำคัญจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอย่างเร่งด่วน เนื่องจากในปัจจุบันและอนาคต ประเทศไทยจะต้องมีภารกิจด้านการติดต่อสัมพันธ์กับต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันทุกประเทศก็ต่างประสบกับปัญหาการก่อการร้าย ซึ่งประเทศไทยถือเป็นประเทศหนึ่งที่มีบุคคลสำคัญที่จะต้องให้การอาชีวศึกษาอย่างเข้มแข็ง โดยการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวให้บรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบกล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนการโครงการ ให้สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติจนถึงระดับกองบังคับการตำรวจสันติบาล ๓ ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อบุคลากร และเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านอาชีวศึกษาบุคคลสำคัญโดยการสนับสนุนให้มีความพร้อมในปัจจุบันสนับสนุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี งบประมาณ อีกทั้งจะต้องปรับปรุงระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๖.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคหวัตถุ ๔

แรงจูงใจที่อยากให้มีการนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตประจำวันในประชาชนทุกระดับ โดยเฉพาะระดับผู้นำซึ่งมาเป็นจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ระดับครอบครัว ก่อน เพราะเป็นฐานรากของสังคมประเทศชาติจึงได้ดำเนินการวิจัย จากการทบทวนเอกสารและศึกษา งานวิจัย ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสังคหวัตถุ ๔ หลายท่านดังนี้

ไพฑูรย์ ขุนอาสา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม : ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดอุดรดิตถ์” พบว่าผู้บริหารโรงเรียนยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดีจึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรม

^{๑๕๕} สมพร ทิพย์อาภากุล, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอาชีวศึกษาบุคคลสำคัญของเจ้าหน้าที่ กองตำรวจสันติบาล ๓ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล”, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

ข้อนี้ให้ถูกต้องก่อนจึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานได้อย่างแท้จริง^{๑๕๖}

นคร วิชัยผิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้สังคหวัตถุ ๔ ในชีวิตประจำวันของผู้นำครอบครัว หมู่ที่ ๑ ตำบลนาคูกิ่ง อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์” ในประชาชนทุกระดับ โดยเฉพาะระดับผู้นำซึ่งมาเป็นผู้ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ระดับครอบครัวก่อน เพราะเป็นฐานรากของสังคมประเทศชาติจึงได้ดำเนินการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำสังคหวัตถุ ๔ ข้อไปใช้ในชีวิตประจำวันของผู้ปกครอง ศึกษาความรู้ ความสนใจ ในหลักธรรมของผู้ปกครอง และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนกับการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ไปใช้ในชีวิตประจำวันของผู้ปกครอง ตลอดจนเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการใช้สังคหวัตถุ ๔ ในชีวิตประจำวันของผู้ปกครอง การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้นำครอบครัวบ้านนาคู หมู่ที่ ๑ จำนวน ๑๓๓ คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบจากทะเบียนราษฎร และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วย^{๑๕๗}

ราชันย์ ธงชัย, พันโท ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของหน่วยงานสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง” ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของหน่วยสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง มีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านทานเป็นอันดับแรก รองลงมามีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านปิยวาจา และสุดท้ายมีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านอัตถจริยา โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก^{๑๕๘}

สมหมาย บัวจันทร์, พันตรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์และยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย

^{๑๕๖}ไพฑูรย์ขุนอาสา, “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม : ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดอุดรธานี”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๒).

^{๑๕๗}นคร วิชัยผิน, “การใช้สังคหวัตถุ ๔ ในชีวิตประจำวันของผู้นำครอบครัว หมู่ที่ ๑ ตำบลนาคูกิ่งอำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (สถาบันวิจัยญาณสังวรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

^{๑๕๘}ราชันย์ ธงชัย, พันโท, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของหน่วยงานสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

พบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังกัด ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านสมานัตตตา มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านทาน ด้านอรรถจริยา และลำดับสุดท้าย คือ ด้านปิยวาจา เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนต่างกัน^{๑๕๙}

สรุป จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับสังกัด ๔ พบว่าระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน การได้รับโอกาสในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น อีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อบุคลากรในหน่วยงานก็คือ ด้านเทคโนโลยี งบประมาณ ภาระงาน และปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทางบวกมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านงบประมาณ รองลงมาคือปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง และบุคลากรตามลำดับ ดังนั้น ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ขาดประสิทธิภาพเพราะขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ขาดงบประมาณที่จะมาสนับสนุน อีกทั้งจะต้องปรับปรุงระบบการประสานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

^{๑๕๙} สมหมาย บัวจันทร์, พันตรี, “การวิเคราะห์และยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนตามหลักสังกัด ๔ ของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

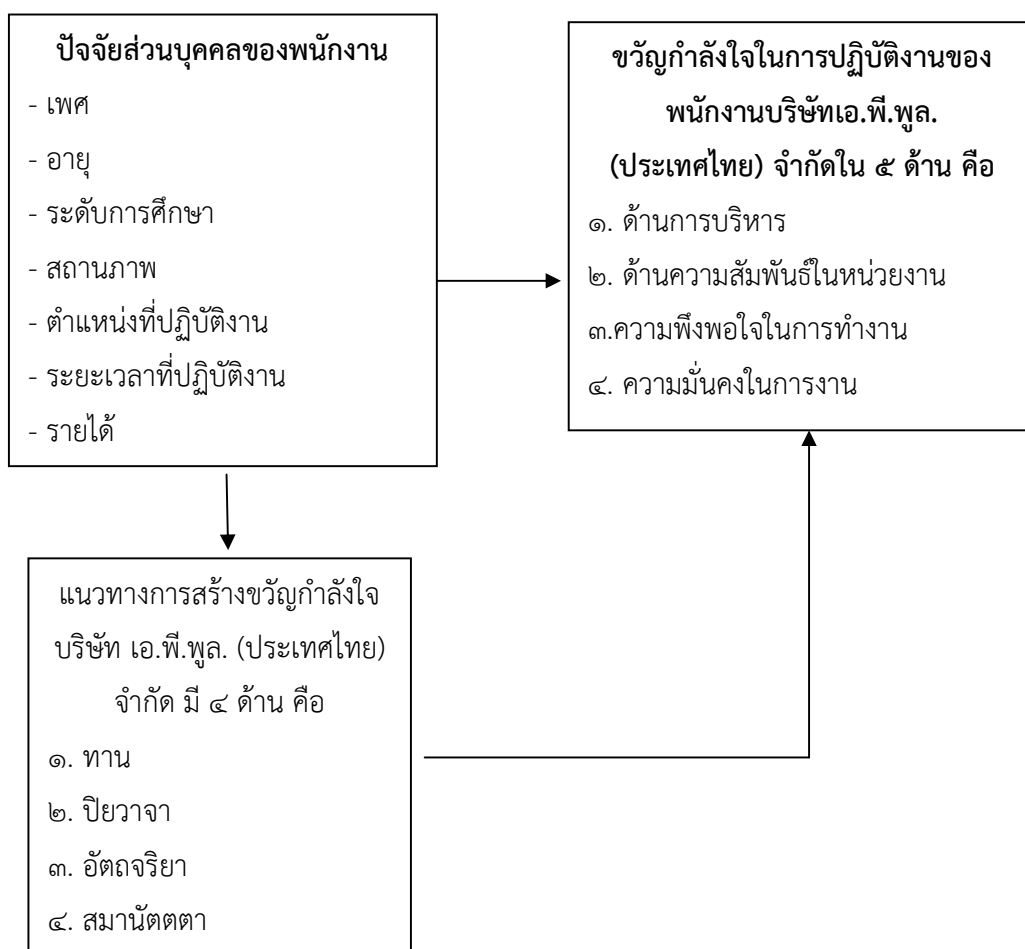
งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ.พี.พูล.(ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งที่ปฏิบัติระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และรายได้

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ.พี.พูล.(ประเทศไทย) จำกัดใน ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการบริหาร ๒) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ๓) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ๔) ด้านความมั่นคงในการทำงาน และ ๕) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภาพที่ ๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย