

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
3. กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเทศบาล
4. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. ทฤษฎีแรงจูงใจ
 - 5.1 ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก
 - 5.2 ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์
 - 5.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเออร์เนสต์ ฮิลการ์ด
 - 5.4 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นหลักการหนึ่งของการจัดระเบียบ ในการปกครองประเทศ โดยมีหลักการสำคัญ คือ เป็นการโอนอำนาจการปกครองจากส่วนกลาง ไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการเองโดยอิสระพอสมควร ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย การกระจายอำนาจทำให้เกิดการจัดระเบียบ การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั้น เทศบาลถือได้ว่าเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งตามแนวความคิดของหลักการกระจายอำนาจ การปกครอง

1. ความหมายของการกระจายอำนาจ

ในเรื่องการกระจายอำนาจ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญไว้ ดังนี้

ชำนาญ ยุวบูรณ์ (2537 : 66 ; อ้างถึงใน ตระกูล มีชัย. 2538 : 1-2) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ตามแนวทฤษฎีดั้งเดิม และแนวทฤษฎีสสมัยใหม่ กล่าวคือ

1.1 แนวทางทฤษฎีดั้งเดิมได้ให้ความหมาย 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 การกระจายอำนาจตามอาณาเขต (Decentralization by territory) หมายถึง การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริการสาธารณะภายในเขตของแต่ละท้องถิ่น และท้องถิ่นมีอิสระบางประการในการปกครองตนเอง

1.1.2 การกระจายอำนาจตามกิจการ (Decentralization by function) หมายถึง การมอบอำนาจให้องค์การสาธารณะจัดทำกิจการประเภทใดประเภทหนึ่งเพื่อให้ความอิสระในการดำเนินการให้เหมาะสมแก่เทคนิคของงานนั้น

1.2 แนวทฤษฎีสสมัยใหม่เห็นว่าการที่จะพิจารณาว่าเป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ควรจะพิจารณาว่าอำนาจที่จะวินิจฉัยชี้ขาดอยู่กับองค์การปกครองเดียวหรือหลายองค์การปกครอง ถ้ารวมอยู่ในองค์การปกครองเดียวเรียกว่าการรวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจนี้ตกอยู่กับหลายองค์การ เรียกอองค์การเหล่านั้นว่า องค์การกระจายอำนาจ แนวทฤษฎีนี้ไม่เห็นด้วยที่จะแยกความหมายของการกระจายอำนาจออกเป็นกรกระจายอำนาจตามอาณาเขตและกระจายอำนาจตามกิจการ เพราะการพิจารณาว่ากระจายอำนาจหรือไม่ ควรพิจารณาว่าองค์การนั้นมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดหรือไม่

ธนศวรร เจริญเมือง (2537 : 59) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารประเทศที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นต่าง ๆ มีอำนาจในการจัดการ ดูแล กิจการหลาย ๆ ด้านของตนเอง ไม่ใช่ปล่อยให้รัฐบาลกลางรวมศูนย์อำนาจในการจัดการ กิจการแทบทุกอย่างของท้องถิ่น

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539 : 1-4) ได้ให้ความหมาย การกระจายอำนาจ หมายถึง การที่รัฐมอบอำนาจหน้าที่ในการบริหารหรือกิจการบางอย่างให้องค์การปกครองหรือสถาบันของรัฐไปกระทำ หรือดำเนินการโดยอยู่ในการควบคุมดูแลของรัฐ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการกระจายอำนาจ หมายถึง การที่ส่วนกลางโอนหรือกระจายอำนาจปกครองบางส่วนไปให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเอง โดยส่วนกลางเพียงแต่คอยควบคุมมิให้ออกนอกเขตที่กฎหมายกำหนดไว้

สรุปได้ว่าการกระจายอำนาจการปกครอง เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางโดยมอบให้องค์การปกครองท้องถิ่นไปจัดบริการสาธารณะต่างๆ เพื่อประชาชน ด้วยการปกครอง

อย่างมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอ มิใช่เป็นการมอบอำนาจให้ปฏิบัติหน้าที่แทนเหมือนอย่างการมอบอำนาจจากส่วนกลางให้ส่วนภูมิภาค

2. ความสำคัญของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญในทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น ดังนี้ (ลิขิต ธีรเวคิน. 2535 : 3)

2.1 การกระจายอำนาจเป็นรากแก้วของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เนื่องด้วยประชาธิปไตยต้องประกอบด้วยโครงสร้างส่วนบน คือ ระดับชาติ และโครงสร้างส่วนฐาน คือ ระดับท้องถิ่น การปกครองตนเองในรูปแบบของการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง คือ รากแก้วเป็นฐานที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาระบอบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

2.2 การกระจายอำนาจมีความสำคัญในทางเศรษฐกิจและสังคม ในด้านการพัฒนาชนบทโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยโครงสร้างการปกครองตนเองในลักษณะที่มีความอิสระพอสมควร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจไม่เป็นเพียงแต่ให้โอกาสแก่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศอีกด้วย

3. หลักการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจมีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

3.1 มีความเป็นนิติบุคคล การกระจายอำนาจการปกครองนั้นจะต้องมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากจากองค์การของรัฐบาลกลาง การมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากนี้ก็เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน องค์การเหล่านี้จะต้องมีงบประมาณทรัพย์สินหนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

3.2 มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน มีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจการปกครอง เพราะหากองค์การนั้นไม่มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลางอยู่เสมอ องค์การเช่นนี้ก็จะมิได้มีลักษณะไม่ผิดไปจากหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาค ซึ่งมีฐานะเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางที่

ประจำอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ องค์การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติภารกิจของตนเอง ตลอดจนมีอิสระพอสมควรในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ แต่มีข้อน่าสังเกตว่า อำนาจอิสระขององค์กรปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพอสมควรไม่มากเกินไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์การปกครองท้องถิ่นมิใช่สถาบันการเมืองที่มีอำนาจอธิปไตยเป็นของตนเองหาก แต่ว่ามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดให้และให้เมืองค์กรที่จำเป็นสำหรับหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติและบริหารกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ของตนเท่านั้น

3.3 ประชาชนในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองของประชาชนนั้น อาจจะทำให้หลายระดับแล้วแต่ความสามารถและความสนใจของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ประชาชนบางคนอาจจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่น เฉพาะการไปใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งตัวแทนของตน เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่นเท่านั้น แต่บางคนอาจมีความสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการปกครองของท้องถิ่น มากกว่านั้นถึงกับสมัครเข้ารับเลือกตั้งเป็นตัวแทนของประชาชน เพื่อให้ได้มีโอกาสเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.4 มั่งบประมาณของตนเอง องค์การปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเองรวมถึงการมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ได้มานั้นด้วย การให้ องค์การปกครองท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดเก็บ และบริหารรายได้ด้วยตนเองนี้ เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้องค์การปกครองท้องถิ่นทั้งหมดตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงาน การจัดเก็บรายได้ การบริหาร และการบริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

สรุปได้ว่าการกระจายอำนาจการปกครองทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีอำนาจอิสระจากส่วนกลางภายใต้ขอบเขตของกฎหมายทั้งทางการเมืองและการบริหาร ในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการของตนเอง โดยมีองค์กรของประชาชนในท้องถิ่นซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลแยกออกจากรัฐบาลกลางเป็นผู้ดำเนินงาน มีงบประมาณ รายได้ ทรัพย์สินและบุคลากรเป็นของตนเอง และคณะผู้บริหารจัดการ มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ การกระจายอำนาจการปกครองดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบการปกครองที่เรียกว่า การปกครองท้องถิ่น มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรของประชาชนเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม (2531 : 20 - 21) ได้รวบรวมความหมายของการปกครองท้องถิ่นของนักวิชาการชาวต่างประเทศไว้ ดังนี้

1.1 ร็อบสัน (William A. Robson) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์การปกครองท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์การปกครองท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย และมีองค์การที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองท้องถิ่นนั่นเอง

1.2 ฮอลโลเวย์ (William V. Holloway) กล่าวว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจในการปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

1.3 วิต (Daniel Wit) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครอง ที่รัฐบาลกลางมีอำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครอง ร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

2. หลักการปกครองท้องถิ่น

ประหยัด หงษ์ทองคำ (2523 : 37- 39) ได้ประมวลหลักการปกครองท้องถิ่นในสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านี้อาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทย จัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา ตามเหตุผลดังกล่าว

2.2 หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร

เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจ มากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็จะกลายสภาพเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

2.3 หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับสุขภาพ เป็นต้น

2.3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

2.4 เมืองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของ ท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหาร และองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหารสภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

2.5 ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหาและวิธีการแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงาน เพื่อให้สมเจตนารมณ์และความต้องการของชุมชนและอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจในระบบและกลไกของประชาธิปไตยอย่างแท้จริงอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองระดับรองจากรัฐ ซึ่งรัฐจัดตั้งขึ้น เพื่อกระจายอำนาจการปกครองทั้งทางการเมืองและทางการบริหารให้ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของตนเอง โดยมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง สามารถกำหนดนโยบาย

และบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการของตนเองภายใต้ขอบเขตของกฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ โดยมีหน่วยการปกครองท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรที่มาจาก การเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายของท้องถิ่นนั้น ๆ จะเห็นว่า การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายมีฐานะเป็นนิติบุคคล คณะผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนในท้องถิ่น มีอำนาจอิสระจากรัฐบาลกลางในการกำหนดนโยบายและ การบริหารงานของตนเองภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐ มีพื้นที่ การปกครองที่แน่นอนและชัดเจน มีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่น มีการกระจายอำนาจ และหน้าที่ไปให้ท้องถิ่นโดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ใน กฎหมาย อย่างชัดเจน และมีงบประมาณ รายได้ ทรัพย์สินและบุคลากรของตนเอง ดังนั้น หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องดำเนินการแก้ไขและสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น จนทำให้ท้องถิ่นมีความเจริญก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นเป้าหมายสำคัญที่ หน่วยการปกครองท้องถิ่นทุกแห่งจะต้องบรรลุให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ หน่วยการปกครอง ท้องถิ่นตามหลักการปกครองท้องถิ่นจะมีการกิจและหน้าที่หลัก คือ การแก้ไขปัญหาและ สอนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีความเจริญก้าวหน้ามีเศรษฐกิจดี มีความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย ฉะนั้นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องกำหนด นโยบายให้ตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นประโยชน์ต่อ ท้องถิ่นอย่างแท้จริง เมื่อเป็นเช่นนี้ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีประ สติธิภาพ โดยจะต้องมีความพร้อมในด้านทรัพยากรการบริหาร ทั้งในด้านของบุคลากรของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านงบประมาณ ในด้านวัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเทศบาล

1. การจัดตั้งเทศบาล

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่ประชาชนรู้จักและเข้าใจรูปแบบหนึ่ง เพราะเทศบาลเป็นการปกครองท้องถิ่นที่คณะผู้บริหารและสภามาจากการเลือกตั้งของ ประชาชน และเป็นผู้ดำเนินการของเทศบาลเอง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเทศบาล หมายถึง

การบริหารปกครองท้องถิ่นของตนเอง และเพื่อตนเองตามหลักกระจายอำนาจมากที่สุด (อุทัย หิรัญโต. 2543 : 166) ในหลายประเทศถือว่าการปกครองระบบเทศบาลเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย และเป็นข้อต่ออันดับแรกของการปกครองระบอบประชาธิปไตย

รากฐานของเทศบาลในประเทศไทยเริ่มมีขึ้นตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราช แต่เรียกชื่อเป็น "การสุขาภิบาล" ต่อมาได้เปลี่ยนรูปเป็นเทศบาลโดยปริยายทั้ง ๆ ที่ไม่ได้มีพระราชบัญญัติยกเลิกสุขาภิบาล และในที่สุดสุขาภิบาลก็เลือนหายไป ต่อมาในปี พ.ศ. 2470 ได้มีการเสนอจัดตั้งเทศบาลขึ้นโดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน แต่มิได้ตราเป็นกฎหมาย ครั้นถึง พ.ศ. 2473 ได้มีการร่างกฎหมายเทศบาลขึ้น แต่มิได้ประกาศบังคับใช้จนถึง พ.ศ. 2476 จึงมีพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาลประกาศใช้เป็นครั้งแรก และต่อมามีกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลอีกสามฉบับ คือ พระราชบัญญัติ พ.ศ. 2481, 2486 และ 2496 ตามลำดับ

หลังจากที่ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 แล้ว ขณะนั้นรัฐบาลได้มีวัตถุประสงค์ที่จะยกฐานะตำบลต่าง ๆ ประมาณ 4,800 ตำบลขึ้นเป็นเทศบาลทั้งหมด โดยไม่จัดให้มีการปกครองท้องถิ่นรูปอื่น ๆ อีก (ประหยัด หงษ์ทองคำ. 2523 : 44) แต่ในสภาพที่เป็นจริงฐานะของตำบลในขณะนั้นมีความแตกต่างกันมาก จึงไม่อาจกระทำเช่นนั้นได้มีเพียง 114 ตำบลเท่านั้นที่สามารถตั้งเป็นเทศบาลได้ และในจำนวนเทศบาลที่ตั้งขึ้นนี้ก็ไม่สามารถบริหารงานได้ตามความมุ่งหมาย ทั้งนี้เนื่องจากประชาชนของไทยในขณะนั้นขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่สนใจวิธีการของเทศบาล และเป็นที่น่าสังเกตว่าหลังจากที่ประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้นแล้ว จนถึง พ.ศ. 2478 จึงได้มีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทยครั้งแรก (ทวี พันธุวาสิฎฐ์. 2531 : 170)

ปัจจุบันพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543) แบ่งเทศบาลออกเป็น 3 ประเภทคือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ซึ่งกฎหมายได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังนี้

1.1 เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องที่ซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลด้วย

1.2 เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องที่อันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือท้องที่ชุมนุมชน

ที่มีราษฎรตั้งแต่หนึ่งหมื่นคนขึ้นไปโดยราษฎรเหล่านั้นอยู่หนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าสามพันคน ต่อหนึ่งตารางกิโลเมตร ทั้งมีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัติ นี้และซึ่งมีพระราชกฤษฎีการะบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

1.3 เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องที่ชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป โดยราษฎรเหล่านั้นอยู่หนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าสามพันคนต่อหนึ่งตารางกิโลเมตร ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำ และมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและขอบเขตของเทศบาลนั้นไว้ด้วย

2. โครงสร้างของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543) มาตรา 14-15 และ 36 กำหนดให้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็นสองส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี โดยมีองค์ประกอบดังนี้

2.1 สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ในเขตเทศบาล โดยเทศบาลตำบลมีสมาชิก 12 คน เทศบาลเมืองมีสมาชิก 18 คน และเทศบาลนครมีสมาชิก 24 คน สมาชิกสภาเทศบาลทุกระดับมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี มีอำนาจหลัก 4 ประการคือ ตราเทศบัญญัติ ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งคณะเทศมนตรี ควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะเทศมนตรี และแต่งตั้งคณะกรรมการประจำเทศบาล

2.2 คณะเทศมนตรี ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีและเทศมนตรี ทำหน้าที่ บริหาร กิจการของเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน โดยเทศบาลตำบลให้มีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งและเทศมนตรีไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมืองให้มีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งและเทศมนตรีไม่เกิน 3 คน เทศบาลนครให้มีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งและเทศมนตรีไม่เกิน 4 คน อย่างไรก็ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543) มาตรา 14 วรรค 2 มีข้อกำหนดเกี่ยวกับคณะผู้บริหารเทศบาลไว้ว่า ในกรณีที่ ประชาชนในเขตเทศบาลออกเสียงประชามติให้การบริหารในเขตเทศบาลใช้รูปแบบ การบริหาร โดยให้นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนได้ และให้นายกเทศมนตรีแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือใน การบริหาร งานได้ โดยมีจำนวนเท่ากับเทศมนตรีที่มาจากสมาชิกสภาเทศบาล

2.3 พนักงานเทศบาล พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนและนโยบายของคณะเทศมนตรี ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2542 แบ่งส่วนราชการของเทศบาลเป็น 12 หน่วยงาน ดังนี้

2.3.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของเทศบาลและงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้ว่าเป็นงานของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

2.3.2 สำนักการคลัง/กองคลังหรือฝ่ายคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาล

2.3.3 กองหรือฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ ป้องกัน การเจ็บป่วยของประชาชน ระวังโรคติดต่อและสุขาภิบาล

2.3.4 สำนักการช่าง/กองช่างหรือฝ่ายช่าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมงานก่อสร้าง งานสำรวจ การบำรุงรักษาทางน้ำทางบก ไฟฟ้า สวนสาธารณะ และงานผังเมือง ตลอดจนงานสาธารณูปโภค

2.3.5 สำนักการศึกษา/กองการศึกษาหรือฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งงานกิจกรรมเด็กและเยาวชน

2.3.6 กองหรือฝ่ายวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการและการวางแผน เช่น งานวิเคราะห์นโยบาย งานวิจัยและประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2.3.7 กองหรือฝ่ายสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสังคมสงเคราะห์ งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน และงานพัฒนาชุมชน

2.3.8 กองหรือฝ่ายช่างสุขาภิบาล มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล บำบัดน้ำเสียและวิเคราะห์คุณภาพน้ำ

2.3.9 กองหรือฝ่ายการแพทย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลประชาชน (กองนี้จะจัดตั้งขึ้นในเขตเทศบาลนครที่มีรายได้เพียงพอที่จะสร้างโรงพยาบาล)

2.3.10 กองหรือฝ่ายประปา มีหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตน้ำประปา รวมถึงการวางท่อการจำหน่ายน้ำ และการเก็บรายได้จากการประปา

2.3.11 หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบและกลั่นกรองให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะแก่ปลัดเทศบาลเกี่ยวกับงานการเงินและควบคุมตรวจสอบด้านอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3.12 หน่วยงานแขวง หน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานย่อยที่จำลองรูปแบบเทศบาล เพื่อรองรับความเจริญเติบโตของเมืองและเพื่อเป็นการบริการประชาชนให้ทั่วถึง ในการจัดตั้งหน่วยงานแขวงนั้นจะต้องเป็นเทศบาลขนาดใหญ่มีพื้นที่ไม่ต่ำกว่า 20 ตารางกิโลเมตร ประชาชนไม่ต่ำกว่า 100,000 คน มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 60 ล้านบาทขึ้นไป

โดยสรุป โครงสร้างของเทศบาลประกอบด้วยหน่วยงานที่สำคัญ 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี โดยสภามาจากการเลือกตั้งของประชาชนและคณะเทศมนตรีมาจากสภาเทศบาล จึงกล่าวได้ว่า โครงสร้างการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลนั้น ได้จำลองมาจากการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระบอบรัฐสภาซึ่งประเทศไทยถือเป็นหลักในการปกครองประเทศประหนึ่งว่าเป็นสภาผู้แทนราษฎรและคณะรัฐมนตรีส่วนในกรณีที่นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงนั้น ยังไม่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และกำลังอยู่ในระหว่างการทดลองใช้หากมีผลดีประชาชนให้ความสนใจแล้ว ในอนาคตประเทศไทยอาจมีการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบของเทศบาลที่นายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งทั่วประเทศก็เป็นได้ ส่วนหน่วยงานที่ดำเนินงานโดยพนักงานเทศบาลนั้นก็แตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะของเทศบาลที่มีความสามารถในการให้บริการกับประชาชน ซึ่งถ้าประชาชนมีความหนาแน่นมากขึ้นมีรายได้มากขึ้น หน่วยงานที่ให้บริการแก่ประชาชนก็ขยายมากขึ้นและเทศบาลเองก็สามารถเปลี่ยนเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ขึ้นจนเป็นถึงเทศบาลนครก็ได้ เช่น เทศบาลนครหาดใหญ่ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังต่อไปนี้

สุชา จันทน์เอม (2533 :101) กล่าวว่าแรงจูงใจโดยทั่ว ๆ ไปใน ประการแรก หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง (Goal) ที่ตั้งไว้ ประการที่สอง หมายถึง พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง ประการที่สาม หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับ (Drive) ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่งและร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้

เมื่อร่างกายเกิดความต้องการ (Need) ซึ่งก็จะเกิดแรงขับซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมนุษย์ และสัตว์จะต้องดิ้นรนหาทางบำบัดความต้องการนี้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533 :102) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจมาจากคำกริยาในภาษา ละติน ว่า "Mover" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "To move" มีความหมายว่า เป็นสิ่งที่โน้มน้าว หรือมักจะชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ แรงจูงใจใช้กันมากในวงการศึกษ ผู้ใหญ่ในทุก ๆ โครงการ เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ผลดี

ธีรวิทย์ สวีล (2536 :18) ได้อธิบายถึงความหมายของแรงจูงใจว่า จะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคและสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าคนใดคิดว่าตนไม่ได้รับความเสมอภาค จะทำให้คนนั้นไม่พอใจ

เรวัฒน์ สวัสดิ์ (2536 : 3) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ คือสิ่งที่เร้ากระตุ้นและเสริมสร้างความปรารถนาของบุคคลให้ทำงานแก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ

กิติ ตยัคคานนท์ (2537 : 78) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใด ๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 187) ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

มนัส บุญวงศ์ (2537 : 37) ได้อธิบายว่าสิ่งจูงใจที่ได้ผลมี 2 อย่าง คือ สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ สิ่งจูงใจด้านวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเงินรางวัลที่ได้ปฏิบัติงานมาอย่างดี และสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่ใช่วัตถุ เช่น การมีเกียรติ อำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นความดีงาม เช่น ความภาคภูมิใจ และสิ่งจูงใจทั่วไป

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 20) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั้น คือ สถานการณ์ภายในซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มของกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ธนิตา ดิษยบุตร (2541 : 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าเป็นความเต็มใจที่จะให้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 404) ได้อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

เสนาะ ตีเยาว์ (2543 : 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าเป็นงานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ตรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ชักนำใ้มนำมาให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จได้

ลูธันส์ (Luthans. 1922 :147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่พอเพียงหรือเต็มไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ แรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives)

บอลเลส (Bolles. 1967 : preface) อธิบายแรงจูงใจ คือตัวแทน (Agency) หรือปัจจัย (Factor) หรือพลังขับเคลื่อน (Force) ที่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรม แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวมนุษย์หรืออินทรีย์ต่าง ๆ

ดูบริน และ ไอร์แลนด์ (Dubrin and Ireland. 1993 : 294) แรงจูงใจ คือกระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การ

เชอริงตัน (Cherrington. 1994 : 132) มองแรงจูงใจว่าเป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทวนทนผั่งแน่น (Persistence) ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมด

มุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

วรูม (Vroom, 1995 : 7) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisms) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิวเราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

กริฟฟิน (Griffin, 1999 : 484) แรงจูงใจ หมายถึงชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน

ดาฟท์ (Daft, 2000 : 534) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึงพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า “แรงจูงใจ” หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้ และแรงจูงใจในการทำงาน คือ พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล หรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ แรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดง เพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ

2. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 30-31) ให้ความเห็นว่าการใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและให้ประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย โดยมีความเป็นมาดังนี้

ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ก่อนปี ค.ศ.1760 (ก่อน พ.ศ. 2303) นั้น การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือเป็นอุตสาหกรรมครอบครัว

ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบนายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนทำงานจะสำนึกในบุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมาก คือ การทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งดให้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง) หรือทางสังคม (ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้สึกกลัว การลงโทษหรือมีความละเอียดที่จะรับการลงโทษ จึงทำให้ความพยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้วมีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความเห็นห่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้รับค่าตอบแทนมาก หรืออีกนัยหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบแข่งขันและยึดคติตัวใครตัวมัน

ต่อมาได้มีผู้หลายท่านลงความเห็น ว่า ระบบการแข่งขันนั้น ก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผลละงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมาก แต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงานและการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่า หากมุ่งแต่ด้านการผลิตเพียงอย่างเดียวแล้ว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่าขวัญ กำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่น มั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหาวิถีวิธีต่าง ๆ นอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความ รู้สึกพอใจและมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

3. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 57) ให้ความเห็นถึงเรื่อง การจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถว่าองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะที่ทำให้หายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่ก็จะต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างาน

มีลักษณะทำลายต่อบุคคลคนหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งทำลายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งก็ได้ และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำด้วย

3.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

พิกอร์ส และ ไมเยอร์ส (Pigors and Meyers. 1981 : 116) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

- 3.1.1 ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
- 3.1.2 ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3.1.3 มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
- 3.1.4 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 3.1.5 มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 3.1.6 ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
- 3.1.7 มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
- 3.1.8 มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

3.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย

เกศินี หงสนันท์ (2528 : 130-131) ให้ความเห็นว่าสำหรับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมองค์ประกอบของความต้องการของข้าราชการไทย สรุปได้ดังนี้

- 3.2.1 ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม
- 3.2.2 ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึงการทำงาน การควบคุมยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
- 3.2.3 มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานดี
- 3.2.4 มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ
- 3.2.5 ระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ
- 3.2.6 การสอบแข่งขัน หรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรมเชื่อถือได้และประหยัด

3.2.7 มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง

3.2.8 มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

3.2.9 มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

จะเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจึงประกอบด้วยสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล

3.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจคือสิ่งที่ทำให้มีกำลัง ทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายทาง ดังนี้ (สุพิศรา สุภาพ. 2536 : 138-140 ; อนุศักดิ์ โกมลศาสตร์. 2533 : 14)

3.3.1 งานงานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.3.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในกรที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3.3.3 คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ "นาย" ต่ำกว่าคือ "ลูกน้อง" เท่า ๆ กัน คือ "เพื่อนร่วมงาน" บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่อยากแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับ จึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

3.3.4 โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมี โอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit system) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

3.3.5 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะอาดสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

3.3.6 สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระจกชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

3.3.7 การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วย ความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

3.3.8 ความมั่นคงในองค์กร โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้อำนาจเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

3.3.9 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อายากรักและถูกรัก

3.3.10 ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้ชั้นน้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่อายุมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

3.3.11 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิงและเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

3.3.12 การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในสถาบันซึ่งพบว่าคนที่มีอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

3.3.13 ค่าจ้าง มีความสำคัญ คือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคนงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ

3.3.14 ลักษณะของงานที่กระทำ เป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขถนัดก็จะเกิดความพอใจ

3.3.15 ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพอใจในงานนั้น

3.3.16 การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่วุ่นวายมากกว่าผู้ชาย

3.3.17 การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

3.3.18 สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงานและในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

3.3.19 สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากราชการบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

3.4 ความคาดหวังจากองค์กร

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 210) ได้แสดงแนวคิดไว้ว่า คนมีความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กรหลายประการ คือ

3.4.1 ค่าตอบแทน

3.4.2 ความมั่นคงในงาน

3.4.3 ความเป็นเพื่อน

3.4.4 การยอมรับผลงาน

3.4.5 งานที่ดี

3.4.6 โอกาสก้าวหน้า

3.4.7 สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย

3.4.8 ภาวะผู้นำที่สามารถและเป็นธรรม

3.4.9 คำสั่งและการกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีเหตุผล

4. จุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31-32) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงาน ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้หลังจากทางผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงาน ต่าง ๆ มีการนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัย ให้ความเห็นว่าปัญหาต่าง ๆ นั้น เนื่องมาจากองค์ประกอบหลายประการ คือ

4.1 จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงาน ยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไป นอกจากนี้คนที่หน่วยงาน ต้องการนั้น จะต้องมีลักษณะดังนี้

4.1.1 คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่เพียงมาร่วมบ้างเท่านั้น

4.1.2 คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมาและต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

4.1.3 การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจแล้วควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้วย

ดังนั้นปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้คนมีทั้งการให้ความร่วมมืออย่างดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

4.2 สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าแรงจูงใจนั้น คือ ภาวะการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อหรือมีผลเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง เมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้ว จะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงานเช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้นำ ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การแสดงออก ความพอใจ ความศรัทธาของคน

4.3 เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษา ระดับประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวะการณ์ที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานกันโดยทั่วไป อีกทั้งยังมีสหภาพ องค์การรัฐบาล หรือการชักนำจากคนในหน่วยงาน รวมกลุ่มกัน

เพื่อเรียกร้องสิ่งที่จะสนองความต้องการ หรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่ไม่ได้ ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแห่ง รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงาน คือ การได้ผลประโยชน์หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงาน คือ ความสามารถในการจัดการให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

4.4 เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึ่งพิงหรืออาศัยเทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ผลิตสิ่งต่าง ๆ จนสำเร็จออกมาได้เองหรือที่เรียกว่าระบบอัตโนมัติ นั้น ยังมีข้อขีดจำกัดการผลิตที่จำกัด ดังนั้นคำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบัน จึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ และมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรนั้นได้ผล ในที่นี้จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่ามีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา (NASA) ในห้องทดลองเกี่ยวกับท้องฟ้า เป็นต้น

4.5 จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป จะเห็นได้จากความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และโครงการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์วัดผลโครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบการทำงาน สับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูง อยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใดก็ตาม

ด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือสิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน และเหตุที่ใช้แรงจูงใจหน่วยงานเป็นที่แพร่หลายและได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะการเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของคนเท่านั้น ไม่เป็นการเพียงพอ ยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

5. แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 33-34) อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการ 3 ประการ เป็นส่วนใหญ่ คือ

5.1 ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่

เป็นจริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการตอบกลับของการกระทำในทันที และ
อย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

5.2 ความต้องการความผูกพัน คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด
เป็นส่วนตัว และการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่น ชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตน ต้องการ
การยอมรับและต้องการการให้อภัยแสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงาน
ไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบงานที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้ และช่วย
คนอื่นได้

5.3 ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการบังคับให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตาม มักจะ
แสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจสามารถสั่งคนอื่นได้

ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่มีความ
ความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใน
หน่วยงานในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว
เดวิด ซี แมค แคลแลนดี (David C. McClelland, 1973; อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537
: 33-34) กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคน เรื่องที่ศึกษาคือ ความต้องการความสำเร็จ
ซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน จากการศึกษาค้นคว้าก็เป็นที
ปรากฏชัดว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งที่น่าไปสู่ความเจริญทาง
เศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
และสร้างความเจริญให้กับหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง
มักจะทำอะไรด้วยมือตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่เข้าใจถึงวิธีการในการกระทำดีขึ้นได้อย่าง
แจ่มแจ้ง บุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่นไม่ต้องให้ คนอื่นคอยบอกว่า สิ่งที
เขาทำนั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของเขาเองว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงการกระทำแค่ไหน

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่าเตรียมการได้เร็วกว่าทั้งมี
ความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารงานได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มี
ความต้องการที่นำไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่น
ต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จ
เพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการ
ความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้
ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

ส่วนวิธีการที่อาจนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการของคนงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกัน คือ การจัดระบบเครื่องมือ อันได้แก่ การจัดโปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการแข่งขันกีฬา และการจัดให้มีดนตรี เป็นต้น

6. เทคนิคการจัดระเบียบเครื่องมือ

เทคนิคการจัดระบบเครื่องมืออาจทำได้ 3 ทางคือ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 35)

6.1 เน้นการสื่อสารในหน่วยงานและการแก้ปัญหา โดยรวบรวมข้อมูลจากบุคคลในความเห็นที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อจะได้นำมาแก้ปัญหาต่อไป (Aata teedback method)

6.2 เน้นเรื่องงานของแต่ละบุคคล ในการใช้ความพยายาม ความมีอิสระวิธีการต่าง ๆ และผลงานที่ทำ โดยการเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น (Job enrichment techniques)

6.3 เน้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของหน่วยงานทั้งที่เกี่ยวกับมนุษย์และเทคนิค เป็นการปรับปรุงให้เข้ากันระหว่างเทคโนโลยีของหน่วยงานกับงานที่ทำออกมา เพื่อสนองความต้องการของคนงานไปด้วย (Socio – technical system interventions)

7. ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำอยู่นั้น ไม่ใช่จะเป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาดูว่างานลักษณะใดบ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่า งานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น มีลักษณะดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 28)

7.1 งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

7.2 งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา

7.3 งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดี เป็นที่สนใจของคนอื่น

7.4 งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่

7.5 งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อให้ผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ และสามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้

7.6 งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า
จึงมีเทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้เป็น
ที่จูงใจคนงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. พฤติกรรมการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงจูงใจในการทำงานเป็น
อย่างมาก สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการจากคนงานในรูปของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจนั้น
มีดังต่อไปนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 35-36)

8.1 มีคนดีเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยึดงานที่ทำอยู่ยาวนานเท่านั้น โดยไม่
ย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น สถิติการผลงงาน การลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของ
ฝ่ายบริหารในหน่วยงานทีเดียว เพราะภายใต้ระบบการบริหารนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมา
จากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้นการที่มีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่ยาวนาน
จึงเป็นพฤติกรรมจูงใจอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

8.2 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคนงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือ
ชี้แจงรายละเอียดของหน้าที่การงานนั้น ๆ ไว้ทั้งหมด คนงานก็สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง
ให้บรรลุเป้าหมายได้

8.3 การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะทำงาน
ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงาน ล้วนเป็น
พฤติกรรมที่มีจากการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

8.4 ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงาน
จนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันต่อเหตุการณ์
อยู่เสมอ เป็นพฤติกรรมจูงใจของบุคคลที่หน่วยงานต้องการมาก

8.5 ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานเป็น
พฤติกรรมจูงใจที่หน่วยงานต้องการจากคนงานด้วยเช่นกัน

8.6 ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายที่เกิดกับหน่วยงาน
ไม่ทำให้หมิ่นภาพของหน่วยงานเสียไป ก็เป็นพฤติกรรมจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่หน่วยงาน
ต้องการจากคนงาน

9. พฤติกรรมการจูงใจ

9.1 อาจมีการแสดงออกมาในรูปของ

- 9.1.1 ความสนใจในความสำเร็จจากงานที่ทำ มากกว่าจะสนใจรางวัลหรือความสำเร็จ
- 9.1.2 การทำงานด้วยความตั้งใจ พิถีพิถัน ไม่ใช่เพื่อความสนุก หรือพนันขันต่อ
- 9.1.3 ความคิดที่มีต่อการทำให้ดีขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอ แทบจะเป็นลักษณะประจำตัว

9.2 ส่วนพฤติกรรมการจูงใจที่บุคคลคาดหวังและต้องการจากหน่วยงานนั้น มีดังนี้

- 9.2.1 การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น
 - 9.2.2 การมีอิทธิพลหรืองานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
 - 9.2.3 ความเสมอภาคในอำนาจหวังให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างถูกต้อง และยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน
- ซึ่งหากหน่วยงานสามารถสร้างพฤติกรรมทั้ง 3 ประการดังกล่าวให้เกิดขึ้น ก็จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานนั้น มีดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2527 : 119-121)

- 10.1 ระเบียบวินัย ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้ามาสังกัดในหน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน
- 10.2 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจว่า หน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข้อดีของบุคคลในหน่วยงานพอควร ตัวอย่าง เช่น การบริการสันตนาการ การให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้ คือการตอบแทนโดยมีเงื่อนไขเฉพาะกับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

10.3 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

10.4 การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

10.4.1 ความพอใจเฉพาะอย่าง ไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

10.4.2 ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

10.5 การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
11. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
Rajabhat Mahasarakham University

11.1 ปัจจัยที่คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้ (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ.

2539 : 22)

11.1.1 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น

11.1.2 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพล และการได้รับตำแหน่งที่ดี

11.1.3 สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้

11.1.4 ความสามารถของหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติได้โดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่หน่วยงานจะ让他ได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเองและครอบครัว

11.1.5 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีมิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสถาบัน

11.1.6 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

11.1.7 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในงาน และมีหลักประกันความมั่นคง การกินดีอยู่ดี

11.2 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539 : 23)

11.2.1 ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นสิ่งนำพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

11.2.2 สถานะทางสังคม สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดี เหมาะแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือการได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานที่จะเกิดความพอใจในงานนั้น

11.2.3 อายุ ผู้มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45-54 ปี

11.2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

11.2.5 คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ มาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งพากันตั้งสมมุติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเร้านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นคือ

1. ทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัทเบอร์ก

เฮอรัทเบอร์ก, บาร์นาร์ด และ ซินเดอร์แมน (Herzberg , Barnard and Synderman, 1959 : 113-115) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ ชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบคือ

1.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกร่าเริงและปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

1.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือนับถือในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

1.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน

1.2 ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์การแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

1.2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์การ

1.2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากนักน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

1.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

Rajabhat Mahasarakham University

1.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เฮอริชเบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจ ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกที่ทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

2. ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541 : 9)

2.1 ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 2.1.1 คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและคนพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
- 2.1.2 คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบน้อย

2.1.3 คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรน้อย

2.1.4 การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น

2.1.5 คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

2.2 ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

2.2.1 งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ

2.2.2 สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2.2.3 ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรมีเกือบทุกคน

2.2.4 การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคมและความรัก ความต้องการยกย่อง และความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอ ๆ กับความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย

2.2.5 คนสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความริเริ่มในการทำงาน หากได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมุติฐานที่ว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้านและไม่ค่อยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงิน เป็นหลัก แมคเกรเกอร์ กล่าวว่า ถ้าคนได้ตามความต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล นอกจากนี้ แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน (ธนธิดา ดิษยบุตร. 2536 : 10)

ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคนหรือจูงใจคนเหล่านี้อย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการคือต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมนั้นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจใน

การทำงานอย่างเป็นสุข ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ยอมทุ่มเทเวลาให้เต็มที่ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงาน (สุพิศรา สุภาพ. 2536 : 95)

แมคเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขามองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ด

เออร์เนส ฮิลการ์ด (Ernest Hilgard) เป็นนักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่กล่าวว่า ความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด และได้จำแนกแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ (ธนวัดน์ม์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 18)

3.1 แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 อัน ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย

3.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคม มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเอง หรือกลุ่ม

3.3 แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตน (Ego – integrative motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตนเอง ในการดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อให้กับตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจ เป็นเหตุจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมได้

4. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Hierarchy of needs theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) เป็นทฤษฎีที่มาสโลว์ (Maslow) กล่าวถึง สิ่งจูงใจ จากความต้องการของมนุษย์ และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

4.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อ ความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่ง มักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

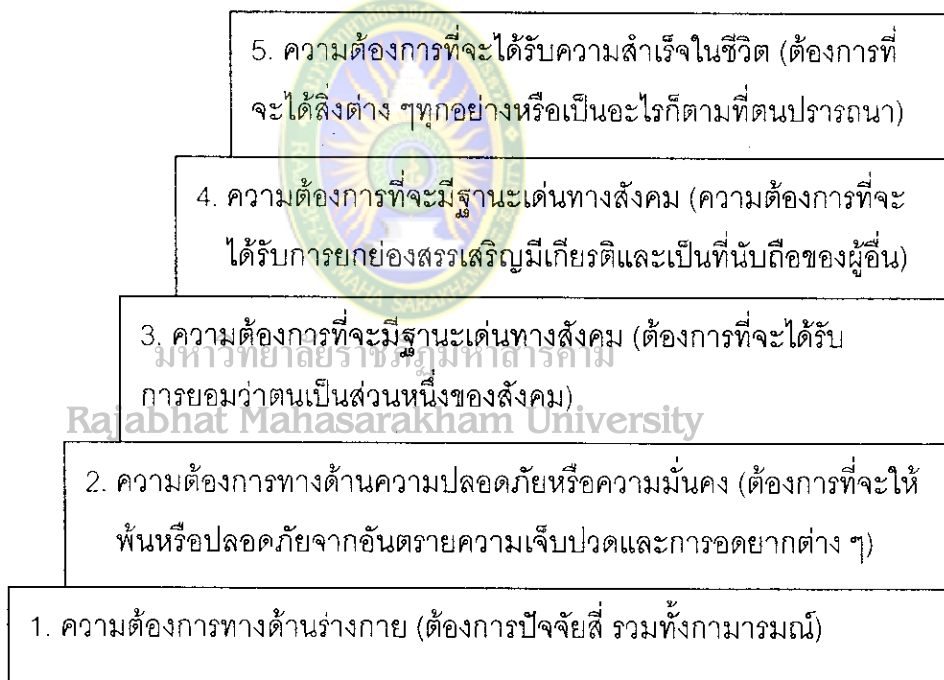
4.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการด้านความปลอดภัย จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัย จากอันตราย ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

4.3 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Social or belongingness needs) ภายหลังที่ได้รับการตอบสนองสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจ

ในตนเองในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ที่อยากจะทำให้คนยกย่องสรรเสริญใน
ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งหน้าที่สำคัญในองค์กร

4.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization or self -
realization) ลำดับชั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือความต้องการที่อยากจะประสบ
ความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่ง
อันสูงส่งในทัศนะของตน



แผนภูมิที่ 1 แสดงลำดับตามขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์
ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 206

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคน ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา
จะประกอบด้วย 2 หลักการคือ

หลักการที่ 1 หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The deficit principle)

ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการ เป็น
ความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิด
ความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขอแตกต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือ
เป็นเรื่องธรรมดา

หลักการที่ 2 หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The progressing principle) กล่าวคือ ลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า ความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับ ที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

จะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตามความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ห้อถอยและจะยอมรับในสภาพที่ไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization or self-realization)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

นิยม พรหมน้อย (2529 : 67-70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในภาคใต้ ตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน โดยใช้ครูผู้สอนจำนวน 120 คน ผลของการศึกษาค้นคว้า พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีปัจจัยกระตุ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความพึงพอใจของครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความพึงพอใจของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

ธีระพงศ์ จุ่มณี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา จากกลุ่มตัวอย่างครูอาจารย์ จำนวน 327 คน ผลการศึกษา พบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ตามปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ที่มีเพศประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

2.1 เพศ ตามปัจจัยกระตุ้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.2 ประสบการณ์ในการทำงาน มีผลต่อปัจจัยกระตุ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.3 ขนาดของโรงเรียนที่มีผลต่อปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกองค์ประกอบ

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : บทความย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตรอยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้แล้ว แต่หน่วยงานยังคงต้องการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจยิ่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่ทำให้ตำรวจชั้นสัญญาบัตร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนนั้น จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : บทความย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ พบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีอยู่คู่กับหน่วยงานตลอดไป นอกจากนี้ปัจจัยในการด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาค้างนี้ก็มี ความสำคัญเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องหาแนวทางเพื่อใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งบุคลากรและหน่วยงาน มิใช่เพียงแต่เฉพาะเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรืออยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้แล้ว แต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจยิ่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะระดับแรงจูงใจเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า สภาวะการณ์แรงจูงใจของบุคลากรเป็นเช่นไร ดังนั้น การเสริมสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น มีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย

ธราวรรณ พลหาญ (2543 : 117) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะประเด็นวิธีการและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรพิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบการให้ความดีความชอบของแต่ละสายให้เป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

เซอร์จิโอแวนนินิ (Sergiovanni. 1973 ; อ้างถึงใน คำนึ่ง นกแก้ว. 2523 : 28)
 ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ
 ในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และ
 ความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทาง
 สถิติและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับ
 บัญชา นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจ
 ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แจ๊คสัน (Jackson. 1974 ; อ้างถึงใน พิระพงษ์ เจียตระกูล, 2538 : 18)
 ทำการวิจัยระดับปริญญาเอกเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อ
 ทฤษฎีองค์ประกอบ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮร์เบอร์ก ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหาร
 ระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไร
 ก็ตามปัจจัยค้ำจุนเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

เรทท์เมเยอร์ (Retthmeyer 1976 ; อ้างถึงใน วัฒนา ยี่จีน, 2539 : 57) ทำ
 การวิจัยเรื่อง สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันช่างตามทฤษฎีของ
 เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 มีส่วนสำคัญต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและการมีส่วนร่วม
 ในการทำงาน ทำให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบัน การที่สถาบันได้ขยายงานกว้างออกไป
 ทำให้อาจารย์มีความพอใจในการทำงานสูง เพราะอาจารย์รู้สึกว่ามีความสัมพันธ์
 ความก้าวหน้าในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ส่วนแรงจูงใจที่สำคัญ
 ในการสรรหาบุคลากรของสถาบันคือความมั่นคงในการทำงานและการให้สวัสดิการที่ดี

แมนนิง (Manning. 1997 : 4028-A) ทำการวิจัยสภาพความพึงพอใจและสภาพ
 ความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น
 และปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบอร์ก และการยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และ
 งานที่ทำนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบอร์ก
 ที่เกี่ยวข้องกับบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่า
 เป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะ
 กรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

นาเกล (Nagle, 1987 : 33-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารในวิทยาลัยมินิโซต้า พบว่า ตัวแปรด้านชีวิตสังคมบางตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ดังนี้

1. คนโสดมีความพึงพอใจน้อยกว่าคนที่แต่งงานแล้ว
2. เพศหญิงมีความพึงพอใจน้อยกว่าเพศชาย
3. ผู้บริหารที่มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีความพึงพอใจมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า
4. ระดับการศึกษากับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ
5. ระดับเงินเดือนกับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมาก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

