

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอลำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. เทศบาล
4. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอลำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการศึกษา

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังต่อไปนี้
ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยผลักดัน ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 208) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่ง คือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าจะให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม

และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ตรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อตอบสนองความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 305) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ความสุข รักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการ

คารณี พานทาง และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ (2542 : 24-26) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

สมยศ นาวิการ (2543 : 28) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจคือพลังที่ริเริ่ม กำกับ และ ค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐาน ของแรงจูงใจ 3 ประการ คือความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 254) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะ หรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

สรุปว่าแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงความต้องการและพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งบุคคลใด ๆ จะมีแรงจูงใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้นั้น จะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานและความต้องการนั้นก็จะเริ่มด้วยความปรารถนา ความประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย เป็นเงื่อนไขและถ้าหากเงื่อนไขต่างๆเหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันแล้ว ก็จะได้รับตอบสนองโดยบุคคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมา อย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทความพยายามใน

การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของการจงใจ

การจงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหาร และต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2548 : 337-338)

2.1 ความสำคัญต่อองค์กร การจงใจช่วยให้คนมีความสามารถ มาร่วมงานกับองค์กรและอยู่กับองค์กร ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและช่วยเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหารการจงใจช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหาร และเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

2.3 ความสำคัญต่อบุคลากร การจงใจช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และตอบสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้นได้รับความยุติธรรมจากองค์กร และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่าตอบแทนและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

3. มูลเหตุของการจงใจ

การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจงใจที่เป็นแรงกระตุ้น ให้แต่ละคนทำงานผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2548 : 346)

3.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ กฎระเบียบ บรรยากาศในการทำงาน

3.2 เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัวซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน

3.3 ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงาน และสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่ การงานของแต่ละคน ได้การยอมรับจากสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

3.4 เจตคติต่อการทำงาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งมีคุณค่า เป็นการยอมรับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตน และสังคม นอกจากนี้ความถนัด ความสนใจความเอาใจใส่ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก

4. ประเภทของการจูงใจ

แรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน. 2540 : 11-13)

4.1 แรงจูงใจภายใน (Intinsic motivation) เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งมีอยู่ประจำตัวบุคคลแต่ละบุคคล และเป็นผลจากสิ่งแวดล้อม หรือแรงจูงใจจากภายนอก แรงจูงใจภายในของแต่ละคนอาจจะเป็นความทะเยอทะยาน ความสนใจ ความหวังหรืออุดมคติของแต่ละคน ซึ่งถือเป็นความต้องการทางจิตที่สำคัญคือ

4.1.1 ความมั่นคง (security) แต่ละคนมีความต้องการความมั่นคงในชีวิต และทรัพย์สิน ความรักใคร่ ความอบอุ่นภายในครอบครัวของตน ความปลอดภัย การได้รับความยกย่องนับถือ และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

4.1.2 การยกย่องนับถือ (Recognition) ทุกคนย่อมต้องการความยอมรับนับถือ การยกย่องจากคนอื่น เช่น ต้องการคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี

4.1.3 ความสำเร็จ และการทำงานได้ผล (Success and achievement) คนเราทุกคนย่อมสามารถที่จะใช้ความพหุภาพเพื่อพยายามปฏิบัติงานของตนเอง ให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางได้โดยวิธีระมัดระวังถ้าหากว่างานที่ปฏิบัตินั้นเป็นงานที่รักสำคัญมาก บางคนถึงกับกล้าเอาชีวิตตนเองเข้าแลกได้ เช่น นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

4.1.4 การตอบสนอง (Response) หรือการได้รับการตอบแทนเป็นที่พอใจ ต้องการความรักความสนใจหา ทุกคนต้องการให้คนอื่นรับชอบพอ และเป็นมิตรกับตนเอง เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา

4.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมมากระตุ้น เช่น บรรยากาศในการทำงาน คำชมเชยและการด่าทอ การให้รางวัล และการลงโทษ การแข่งขัน ฯลฯ มูลเหตุจูงใจในการทำงานส่วนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

4.2.1 สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน รวมทั้งสถานที่ แสงสว่าง การจัดระเบียบของสำนักงาน ฯลฯ ว่าการจูงใจในการทำงานเพียงใด

4.2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการทำงาน และทางครอบครัว

4.2.3 ฐานะทางสังคม หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมนั้นเพียงใด การที่สังคมยอมรับนับถือคนนั้นย่อมเป็นที่ภาคภูมิใจว่า ตนเองเป็นผู้มีหน้าที่การงานที่มีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของสังคมไม่จำกัดว่างานนั้นจะเป็นอย่างไร

4.2.4 ความรู้สึกต่องาน โดยเฉพาะที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นประโยชน์ มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ทั้งของตนเองและหมู่คณะ

4.2.5 เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น บุคคลย่อมที่จะแสดงความคิดเห็นและใช้ความสามารถในการทำงานโดยเสรีภาพ ไม่ถูกบังคับจากใคร ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง ซึ่งข้อนี้ถือได้ว่าเป็นการปกครองแบบประชาธิปไตย

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ หรือการจูงใจนั้น เป็นผลมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกร่วมกันเป็นเหตุและเป็นผลสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานหรือการทำงานของบุคคลนั้นๆ ซึ่งทำให้บุคคลสามารถที่จะดึงความสามารถของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

5. วิธีการจูงใจ

วิธีการจูงใจแบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2548 : 348-354)

5.1 การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ได้เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นผลเหตุ จูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งสิ่งจูงใจนี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

5.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสคอมมิสชั่น ส่วนแบ่งกำไร

5.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การแข่งขันกันทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ

5.2 การจูงใจด้วยงาน สามารถสนองความต้องการด้านสังคม เกียรติยศ ชื่อเสียง การออกแบบงานใหม่ ตลอดจนความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการจูงใจนี้ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การให้ทำงานเป็นกลุ่ม การออกแบบงานใหม่

5.3 การจูงใจด้วยการบริหาร การจูงใจด้วยวิธีนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ความพอใจ และความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก วิธีการที่ควรนำมาใช้คือ การบริหารโดยการควบคุม การบริหารโดยการใช้อำนาจบริหารจัดการเอง และการบริหารโดยวัตถุประสงค์

จากเหตุและผลดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงานของบุคคล ไม่ว่าจะสิ่งจูงใจนั้นจะเป็นวัตถุสิ่งของ มิใช่วัตถุสิ่งของ จะเป็นโดยตรงหรือโดยทางอ้อมก็ตาม

6. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมาจากกลุ่มความคิดต่างๆ ซึ่งพากันตั้งสมมุติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า สาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าใจกระทำ เช่นนั้นสิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

6.1 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดเดอริก เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg is Two Factors Theory)

6.1.1 ทฤษฎีนี้ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการจูงใจให้บุคคลได้ทำงาน โดย เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะภายในและภายนอกของงานเอง ดังนี้ (เฮอรัชเบอร์ก, 1990 : 163 ; อ้างถึงใน สมเดช มุงเมือง, 2544 : 145-149)

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือ มีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต เช่น ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานได้ด้วย

2) ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น นโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ การบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพของการปฏิบัติงาน และความมั่นคง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะส่งเสริมให้คนที่ทำงานได้ปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้น และเป็นการจูงใจภายนอกของงาน

นอกจากนี้แล้วเฮอรัชเบอร์ก ยังได้ใช้เรียกชื่อของทฤษฎีให้แตกต่างกันไปตามความเกี่ยวข้องกับปัญหาพฤติกรรมในการทำงานของคน โดยใช้เรียกชื่อว่า ทฤษฎีแรงจูงใจกับความสบาย (Motivation Hygiene Theory) กล่าวคือ แรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าของงาน ส่วนความ

สบายนั้นเป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานขึ้นได้ เช่น นโยบายของบริษัทหรือนโยบายของหน่วยงาน การบริหาร การให้คำแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน และสภาพของงาน เป็นต้น

6.1.2 แรงจูงใจกับความสบาย เป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งเฮิร์ซเบอร์ก ได้ศึกษาเรื่องนี้ ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขียนไว้ในหัวข้อที่ว่า จะจูงใจลูกจ้างของท่านได้อย่างไร และการกระทำที่จะช่วยกระตุ้นให้คนเราได้มีความรู้สึกอยากจะทำงานขึ้นมาเอง ซึ่งเราเรียกว่า การปลุกฝังให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและอาจทำได้

1) การลดเวลาที่ใช้ในการทำงานให้น้อยลง วิธีที่ทำให้ได้ผลดีก็คือ การจัดให้มีชั่วโมงสำหรับนันทนาการขึ้นในวันทำงานวันใดวันหนึ่ง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้หยุดพักจากการทำงานมาร่วมกันสังสรรค์พักผ่อน ซึ่งก็จะทำให้ทุกคนได้รู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานกัน มีความสนิทสนมกัน จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อกัน จะทำให้คนที่ทำงานไม่อยากหยุดงานและลาออกจากงานแต่ต้องการให้มีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น เพราะมีความผูกพันกันนั่นเอง

2) การหมุนเวียนค่าจ้างหรือค่าตอบแทน เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น เพราะเมื่อระบบการหมุนเวียนเพิ่มค่าจ้างขึ้น คนงานทุกคนก็จะเกิดความหวังที่จะได้มีโอกาสได้รับการเพิ่มเงินค่าจ้าง และระบบการหมุนเวียนจะทำให้คนได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้คนในหน่วยงานสามัคคีกันด้วย

3) การให้ผลประโยชน์พิเศษที่นอกเหนือจากค่าจ้าง จะทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่มั่นคงและปลอดภัย ตั้งใจทำงานตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และคนจะไปทำงานพิเศษที่อื่นน้อยลง ถ้าทุกคนเห็นว่าหน่วยงานที่ทำอยู่นั้น ได้รับเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ มากพอแล้ว ก็จะไม่แสวงหางานทำอื่นอีกต่อไป

4) การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกจ้างทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนจะนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเป็นที่ตั้ง รวมทั้งความร่วมมือที่จะต้องให้กับคนอื่น เข้าใจลักษณะธรรมชาติของคนอื่นด้วยเพื่อให้สัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกันดำเนินไปด้วยดี สำหรับวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจและการยอมรับตัวเองได้ก็คือ การฝึกการร่วมรับรู้ทางอารมณ์และความรู้สึกกับคนในกลุ่ม

5) การติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของการดำรงชีวิตในทุกรูปแบบ เพื่อจะ ทำให้เกิดความเข้าใจตัวเองและผู้อื่น ได้ถูกต้อง วิธีการติดต่อสื่อสารกันนั้นควรจะมีการ นำมาใช้ให้เหมาะสมกับโอกาสที่เอื้ออำนวย และที่สำคัญก็คือ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ต่อกัน ได้ทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ต่างก็ส่งและรับการสื่อสารซึ่งกันและกัน ที่เรียกว่าการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง นั่นเอง

6) การเปิดบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกจ้าง วิธีการนี้จะช่วยลดความคับข้อง ใจของลูกจ้างลงได้ รวมทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นความรู้สึกในทางที่ดีขึ้นได้ เพื่อเป็นการผ่อน คลายปัญหาต่างๆเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร

6.1.3 องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีอยู่ 5 ประการ คือ

1) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานเป็น ไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดย ความสามารถหาวิธีแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จใน การทำงานเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มในความสำเร็จของงานนั้น

2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้ กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถ้อยยอมรับ ในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงาน คืบ

3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

4) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือ ตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้ง โอกาสที่จะ ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน

5) ด้านความรับผิดชอบ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้ โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่ จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

6.14 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factor) มีอยู่ 7 ประการ ได้แก่

1) คำตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

2) ความสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

3) นโยบาย และการบริหารงาน มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

4) สภาพการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยป้องกันมิให้บุคคล เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

5) การปกครองบังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

6) ความเป็นอยู่ส่วนตัว การมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับครอบครัว และเพื่อนฝูงสม่ำเสมอ มีเวลาพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการทำงานไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว

7) ความมั่นคง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ ได้แก่ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน และความมั่นคงขององค์กร

6.2 ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (ธนธิดา คิษยบุตร. 2541 : 9)

6.2.1 ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 1) คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและคนพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบน้อย
- 3) คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรน้อย
- 4) การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
- 5) คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งที่ต้องการ

อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

6.2.2 ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 1) งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่พอใจ
- 2) สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- 3) ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรมีเกือบทุกคน
- 4) การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคม และความรักร ความต้องการยกย่อง และความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอๆ กับความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย
- 5) ความสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความริเริ่มในการทำงานหากได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมุติฐานที่ว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้าน และไม่ชอบรับผิดชอบ ผลคือ ผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามคำสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก แมคเกรเกอร์ กล่าวว่า ถ้าคนได้ตามความต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล นอกจากนี้ แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน

ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคน หรือ จูงใจ คนแค่นี้อย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการก็ต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชา ควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือ การพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมนั้นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุข ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ขอมทุ่มเทเวลาให้เต็มที่ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงาน

แมคเกรเกอร์ ซีให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y ย่อมมองในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และการใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุม

6.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Hierarchy of needs)

อับราแฮม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ระบุว่า บุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุด ไปยังระดับสูงสุด มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรน การตอบสนองถึงขั้นไหน ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล

รูปแบบที่แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ สามารถแบ่งได้ ดังนี้ (ลักขณา สรวิวัฒน์. 2544 : 26-27)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการร่างกายยังไม่ได้รับตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อมคือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

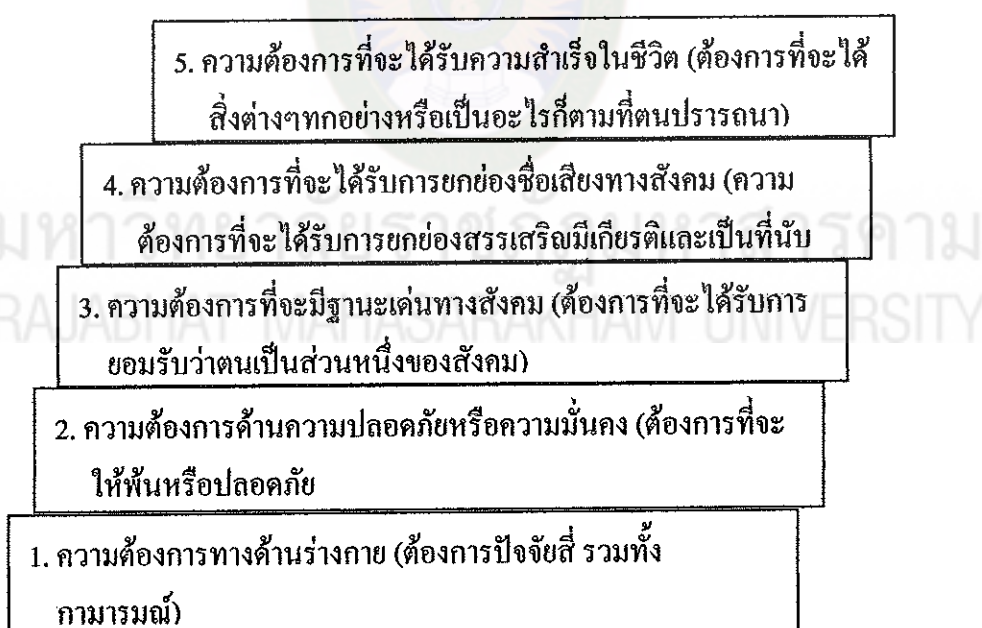
ขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกาย ได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ ความต้องการด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น

หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และสถานะทางสังคม

ขั้นที่ 3 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ชื่อเสียงทางสังคม (Social) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการในด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเอง ในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ที่อยากจะทำให้คนยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งหน้าที่สำคัญในองค์กร

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ลำดับนี้ก็คือ หรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งอันสูงสุดในทัศนะของตน



แผนภูมิที่ 1 ลำดับตามขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคน ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา ประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

หลักการที่ 1 หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The deficit principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการเป็นความพอใจของคน ไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่างๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

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

จะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่างๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตามความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ท้อถอยและจะยอมรับในสถานที่ไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไป ทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละที่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือการได้รับความสำเร็จในชีวิต (นิพนธ์ พรหมจารี, 2550 : 33)

6.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของเมอร์เรย์ (Murray)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีจิตวิเคราะห์และทฤษฎีสนาม (Field theory) แต่ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความต้องการมีอิทธิพลทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมจนกว่าจะได้รับสนองความต้องการ ความต้องการแต่ละประเภทเกี่ยวข้องกับอารมณ์ของมนุษย์ ทฤษฎีนี้ตั้งสมมุติฐานว่า มนุษย์สร้างความตึงเครียด (Tention) ขึ้นมา เพื่อให้มีโอกาสลดความตึงเครียดนั้นลงได้ และมนุษย์มิได้พอใจสภาวะความตึงเครียดที่ลดลงไป แต่พอใจกระบวนการของการลดความตึงเครียดออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ (พรพรรณราย ทรัพย์ะประกษา, 2548 : 19)

ประเภทที่ 1 เป็นความต้องการทางสรีระ (Viscerogenic need) ซึ่งมีอยู่ 13 ชนิด ได้แก่ อากาศ น้ำ เป็นต้น

ประเภทที่ 2 เป็นความต้องการทางจิต (Psychogenic need) ซึ่งมีอยู่ 28 ชนิด เช่น ความต้องการที่จะแสดงความทะเยอทะยาน มีความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์และมีเกียรติยศ ได้แก่ ความต้องการที่จะเอาชนะและประสบผลสำเร็จ ความต้องการที่จะเด่นกว่าผู้อื่น ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ชมเชยและนับถือจากผู้อื่น เป็นต้น

6.5 ทฤษฎี ERG ของ เคย์ตัน เอลเดอร์เฟอร์

เคย์ตัน เอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ประยุกต์ทฤษฎีของ มาสโลว์ โดยปรับลำดับขั้นของความต้องการ จาก 5 ลำดับ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ ซึ่งความต้องการ 3 ประเภท ประกอบด้วย (สุกัญญา เออมัธธรรม. 2548 : 34 -35)

6.5.1 ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะดำรงชีวิตอยู่อย่างปลอดภัย

6.5.2 ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม

6.5.3 ความต้องการที่จะเติบโต (Growth needs) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และได้รับความสำเร็จในชีวิต

6.6 ทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory)

วิกเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) ร่วมกับ ไลแมน ดับเบิลยู พอร์ตเตอร์ (Lyman Double U Porter) และเอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์ (Edwards E Lawlor) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน กับรางวัลตอบแทน บุคคลจะเลือกรับรู้ตามความคาดหวังรางวัลที่คาดว่าจะได้รับ บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับประโยชน์มากที่สุด บุคคลจะทำงานหนัก ถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขา จะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2548 : 341)

6.6.1 ความคาดหวัง (Expectancy) แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือบุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่า ถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้น หรือทำงานหนักขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น

6.6.2 สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือการรับรู้ และหวังผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ

6.6.3 ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในบุคคล คือคุณค่าของรางวัลหรือความชอบพอของรางวัล

6.7 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

เจ สเตซซี อัดัมส์ (J. Stacy Adams) ได้ศึกษาทฤษฎีนี้ โดยเน้นปัจจัย สำคัญ 2 ประการ ในการให้รางวัลตอบแทนคือ (เกรียงศักดิ์ เขียวขิง. 2548 : 343)

6.7.1 ปัจจัยนำเข้า คุณสมบัติของบุคคลที่มีสำหรับการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา ทักษะ ความอาวุโส ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน เป็นต้น ปัจจัยนำเข้านี้เป็นสิ่งที่กำหนดความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองควรจะได้รับรางวัลตอบแทนอย่างไร

6.7.2 ปัจจัยนำออก หมายถึงรางวัลตอบแทนที่บุคคลได้รับ เช่น เงินเดือน รายได้อื่น การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

แนวคิดนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร คือให้รู้ว่าการให้รางวัลตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรมขององค์กร มีผลกระทบต่อความต้องการภายในบุคคล ในการแสวงหาความยุติธรรม การจูงใจในการทำงานจึงควรมีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน อย่างไรก็ตามไม่ควรสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนที่สูงเกินกว่าการทำงาน เพื่อหวังจะให้การทำงานเพิ่มขึ้น เพราะให้รางวัลมากเกินไปแก่บุคคลหนึ่งย่อมทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าไม่ยุติธรรม และผู้บริหารควรคำนึงถึงด้านการรับรู้ของบุคคล จะมีผลกระทบต่อ การสร้างความเสมอภาคเพื่อจูงใจในการทำงานด้วย

6.8 ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Gold Setting Theory)

เอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A. Lock) ได้ศึกษาทฤษฎีนี้ (สุกัญญา เออมอัมธรรม. 2548 : 36-37) โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และผลที่จะได้รับจากเป้าหมายที่กำหนดไว้วิธีนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างไร ได้รับผลตอบแทนอย่างไร และสามารถตอบสนองความพึงพอใจส่วนตัวได้อย่างไร

6.9 ทฤษฎีปัจจัยลักษณะงาน (Job Characteristics)

เกร็ก อาร์ โอลด์แฮม และริชาร์ด เจ แฮกแมน (Greg R. Oldham and Richard J. Hackman) ได้เสนอทฤษฎีนี้ว่า (สุกัญญา เอมอัมธรรม, 2548 : 36) ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน งานนี้ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในงาน (Skill variety) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน (Task Significance) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) การได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (Feedback) และการนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงานซึ่งเรียกว่า Motivating potential score

6.10 ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theorirs)

ทฤษฎีนี้การสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และที่ตามมา โดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีก หรือป้องกันไม่ให้พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น ผ่านวิธีการต่าง ๆ คือ (สุกัญญา เอมอัมธรรม, 2548 : 37) ให้ผลตอบแทนกลับนำพึงปรารถนา ภายหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement) ขจัดผลตอบแทนกลับที่ไม่นำพึงปรารถนา ภายหลังจากการเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Avoidance learning) ให้ผลตอบแทนกลับในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment) ยกเลิกการให้รางวัลในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (Extinction) นักทฤษฎีคนที่สำคัญ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ได้เสนองานอันเป็นที่มาของแนวคิด Organizational Behavior Modification หรือ O. B. Mod ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสัมพันธ์กับผลที่เกิดขึ้นตามมา ดังนั้นองค์การจึงต้องเลือกวิธีการจัดการกับผลของพฤติกรรมเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรจึงเรียกหลักการนี้ว่า Law of Effect องค์การจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบการตอบกลับและระบบสิ่งจูงใจที่สนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จและทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสนุกกับงาน

ทฤษฎีการเสริมแรงของ บี เอฟ สกินเนอร์ ทำได้ 4 วิธี คือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548 : 345)

6.10.1 การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมพึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้นด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

6.10.2 การเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การจัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหาที่ไม่นำพึงพอใจต่อ

จากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ ที่ได้ทำ
 อย่างอื่นเนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ

6.10.3 การขยับขังพฤติกรรม (Extraction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อ
 จูงใจในการขยับขังพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมที่มีผล
 ด้านบวก เป็นการระงับพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรง

6.10.4 การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
 ภายใต้อารมณ์ที่ว่าการให้ผลลัพธ์ที่เป็นลบจะช่วยลดหรือขยับขังพฤติกรรม เป็นการลบ
 พฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่ทำให้เกิดการใช้พลังงานที่มีอยู่ในตัวบุคคล กระทำกิจกรรม
 เพื่อให้บรรลุ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคคล
 ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ นับเป็นสิ่งสำคัญ การที่จะเลือกใช้ทฤษฎีการจูง
 ใจเพื่อความสำเร็จตามที่ต้องการต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับองค์การและความต้องการ
 ของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยจูงใจและสร้างความพึงพอใจ
 ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ
 องค์การ

6.11 สรุป

สรุปได้ว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย เป็น
 องค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะภายในและภายนอกของงานเอง คือ

6.11.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้าน
 การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้าน
 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้น
 ให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือ มีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็น
 การจูงใจภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะ
 เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต และเป็นการจูงใจ
 ภายในของงาน

6.11.2 ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene factors) ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่
 ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านนโยบาย และการ
 บริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และ

ด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ปัจจัยต่างๆเหล่านี้มิได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะส่งเสริมให้คนที่ทำงานได้ปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้น และเป็นการจูงใจภายนอกของงาน

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การสำหรับทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ผู้ศึกษาใช้ในการศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 32-33) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโยล ไว้ว่า ฟาโยล เป็นวิศวกรด้านอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส และเป็นผู้จัดการบริษัทถ่านหินและเหล็ก ฟาโยล สนใจเรื่องการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม และได้พัฒนาระบบการบริหาร โดยอาศัยประสบการณ์จากการเป็นผู้บริหารมาก่อน

หนังสือของฟาโยล ตีพิมพ์ครั้งแรกในฝรั่งเศสเมื่อปี ค.ศ. 1919 และได้พิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1949 โดยใช้ชื่อว่า การจัดการโดยทั่วไปและการจัดการในภาคอุตสาหกรรม (General and Industrial Management) โดยฟาโยล เสนอว่า (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547 : 32-33) การจัดการเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการที่บ้าน องค์การธุรกิจ หรือรัฐบาล จึงสามารถใช้หลักสากลทั่วไป ซึ่งเน้นจัดกิจกรรมขององค์การที่มีเหตุผล โดยกิจกรรมการจัดการรวมถึงการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า POCCEC

นอกจากนี้ฟาโยล ได้เสนอทฤษฎีการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ซึ่งมีสาระสำคัญ 14 ข้อ ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547 : 32-33)

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) โดยมีเหตุผลเพื่อต้องการลดเวลาการเรียนรู้ในการทำงานให้น้อยลง และเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น และหลักการแบ่งงานกันทำนี้จะใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ ไม่ใช่เฉพาะระดับคนงานเท่านั้น

2. อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้บริหารควรจะได้สัดส่วนกัน (Authority and responsibility) อำนาจหน้าที่ต้องควบคู่กับความรับผิดชอบ เพื่อมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลใดแล้ว บุคคลนั้นต้องยอมรับความรับผิดชอบที่ติดตามมาด้วย

3. วินัย (Discipline) คือ ลูกจ้างต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยหัวหน้าจะเป็นผู้สร้างวินัยให้เกิดขึ้น
4. เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of command) ลูกจ้างควรรับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและบุคคลลงได้
5. การมีทิศทางการทำงานเดียวกัน (Unity of direction) คือ การทำงานแต่ละกลุ่มกิจกรรมมีวัตถุประสงค์เดียวกันภายใต้แผนงานเดียวกันเพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวขึ้นต่อส่วนรวม กล่าวคือ ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนเสมอ
7. คำสั่งควรพิจารณาจากผลงาน หลักความยุติธรรมและความสมเหตุสมผล
8. การรวมอำนาจ (Centralization) ต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ โดยพิจารณาความสามารถของผู้บริหารในการประสานงาน
9. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) ชัดเจน กล่าวคือ สายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารระดับบนไปยังระดับปฏิบัติการต้องมีความชัดเจน และการติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาดังกล่าว
10. ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของบังคับบัญชาแต่ละคน เนื่องจากมนุษย์มีข้อจำกัดในการดูแลผู้อยู่ในการบังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดในเรื่องความรู้ เวลาทำงาน และสถานที่ (Space) ดังนั้นจึงต้องพิจารณาช่วงการควบคุมขององค์การในแต่ละระดับให้เหมาะสมด้วย
11. ความเสมอภาค (Equity) อยู่บนพื้นฐานของความเมตตาและความยุติธรรมเพื่อสนับสนุนให้คนทำงานตามหน้าที่
12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) ผู้บริหารควรมีการวางแผนด้านบุคลากรให้ดีและสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career ladder) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คนงานที่มีความคิดริเริ่มในการทำงานจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ
14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม สร้างทีมสปิริตเพื่อให้เกิดความสามัคคีที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

เทศบาล

1. โครงสร้างเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2546 : 3) สภาเทศบาลและคณะผู้บริหารเทศบาล สำหรับการปฏิบัติงานหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

1.1 สภาเทศบาล

สภาเทศบาลมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2546 : 9-12)

1.1.1 หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้น เป็นหน้าที่โดยทั่วไปของผู้แทนประชาชนอยู่แล้ว เช่น รับฟังปัญหา ความต้องการ ความเดือดร้อน ตลอดจนข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของประชาชนในเทศบาล แล้วนำข้อร้องเรียนเหล่านั้นเสนอต่อฝ่ายบริหาร ให้ฝ่ายบริหารดำเนินการแก้ไขให้ หรือในบางเรื่องที่สมาชิกสภาเทศบาลสามารถกระทำได้อเอง สมาชิกสภาเทศบาลก็จะดำเนินการแก้ไขได้เลยหรือหากในบางเรื่องเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่เทศบาลก็จะดำเนินการได้ สมาชิกสภาเทศบาลก็จะทำหน้าที่ในการประสานไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป

1.1.2 หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายบริหารนั้น สภาเทศบาลมีวิธีการในการตรวจสอบและถ่วงดุลอย่างน้อย 3 วิธี ได้แก่

1) การตั้งกระทู้ถามฝ่ายบริหาร เพื่อให้ฝ่ายบริหารตอบกระทู้ที่ตนเองเห็นว่า เป็นปัญหาและให้ฝ่ายบริหารชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแนวทางเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป

2) การตรวจการทำงานโดยคณะกรรมการสามัญ และวิสามัญ ของสภาเทศบาล คณะกรรมการสามัญ และวิสามัญของสภาเทศบาล มีหน้าที่หลักในการกระทำกิจการใด ๆ ตามที่สภามอบหมายให้ดำเนินการ เช่น สืบสวน สอบสวนข้อเท็จจริง ศึกษาถึงความเป็นไปได้หรือลงไปเก็บข้อมูลในพื้นที่เทศบาล และเมื่อได้ดำเนินการ ไปเช่นไร กรรมการดังกล่าวต้องรายงานผลการดำเนินการนั้นให้สภาเทศบาลรับทราบด้วย

3) การเสนอเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติในเขตเทศบาล การตรวจสอบการทำงานนี้ถูกกำหนดไว้ในกฎหมายว่า “ในกรณีกิจการในเรื่องใด อาจกระทบถึงผลประโยชน์ได้เสียของทางเทศบาลหรือประชาชนในท้องถิ่น สมาชิกสภาเทศบาล

จำนวน ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกเท่าที่มีอยู่ หรือคณะเทศมนตรีอาจเสนอต่อ
 ประธานสภาเทศบาลเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติในท้องถิ่นได้ และประกาศให้ประชาชน
 ทราบ การออกเสียงประชามติต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการขอปรึกษาความเห็นของ
 ประชาชนว่าจะเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบกิจการสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามวรรคหนึ่ง” ซึ่ง
 กฎหมายได้เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิเข้ามาช่วยฝ่ายบริหารตัดสินใจใน
 ประเด็นที่สำคัญต่อเทศบาลได้ง่ายขึ้น ซึ่งการให้ความเห็นของประชาชนนี้จะสามารถกระทำ
 ได้ ก็ต้องได้รับการเสนอจากสมาชิกสภาเทศบาลเสียก่อน

1.1.3 หน้าที่ในการออกกฎหมายหรือเทศบัญญัติ หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ชัดเจน
 ที่สุดในการทำงานของสภาเทศบาล กล่าวคือ สภาเทศบาลทำหน้าที่เป็นองค์กรทางนิติบัญญัติ
 ในเทศบาล ทำหน้าที่ในการพิจารณา ถิ่นกรอง และอนุมัติกฎหมายต่าง ๆ ว่า ควรบังคับใช้
 ในเขตเทศบาลหรือไม่ อย่างไร และเมื่อพิจารณากันอย่างรอบคอบแล้ว สมาชิกสภาเทศบาลจึง
 จะมีมติเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบในร่างเทศบัญญัติเพื่อบังคับใช้เป็นเทศบัญญัติต่อไปหรือไม่
 หน้าที่ประการนี้ ถูกกำหนดไว้ในมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไข
 เพิ่มเติม พ.ศ. 2546 ที่กำหนดว่า “เทศบาลมีอำนาจตามเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อ
 กฎหมาย”

1.2 นายกเทศมนตรี

ตามกฎหมายได้กำหนดหน้าที่ของนายกเทศมนตรีดังนี้ (สำนักงาน
 คณะกรรมการกฤษฎีกา. 2546 : 15-16)

1.2.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหาร
 ราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติและนโยบาย

1.2.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

1.2.3 แต่งตั้ง และถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษา นายกเทศมนตรี และ
 เลขานุการนายกเทศมนตรี

1.2.4 วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.2.5 รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

1.2.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และ
 กฎหมายอื่น

ลักษณะการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้ง โดยตรงนี้แตกต่างจากการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรีในรูปแบบคณะเทศมนตรีในสมัยก่อน กล่าวคือ นายกเทศมนตรี ที่มาจากการเลือกตั้ง โดยตรงมีลักษณะการใช้อำนาจอย่างเด็ดขาด และเป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงผู้เดียว ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจร่วมกับรองนายกเทศมนตรี ซึ่งสามารถสร้าง “ภาวะผู้นำ” ให้แก่ นายกเทศมนตรี ได้มากกว่า นายกเทศมนตรีในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกของสภาเทศบาล

1.3 พนักงานเทศบาล

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตายทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ซึ่งต่างกับคณะเทศมนตรีที่ว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

2. โครงสร้างภายในองค์กรเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเรื่องโครงสร้างภายในองค์กรเทศบาล ไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

2.1 สำนักงานปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนัก กอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาล โดยเฉพาะ

2.2 กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง ได้แก่ กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองวิชาการและแผนงาน กองการประปา กองการแพทย์ กองช่างสุขาภิบาล และกองสวัสดิการสังคม

2.2.2 หน่วยงานตรวจสอบภายใน

3. อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหน้าที่ของเทศบาล ตามประเภทของเทศบาล ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 ประเภทและภารกิจหน้าที่ของเทศบาลแบ่งหน้าที่ตามฐานะของเทศบาล

ประเภทของเทศบาล	ภารกิจหน้าที่
<p>เทศบาลตำบล (กำหนดไว้ในมาตราที่ 50)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน 2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ 3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล 4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ 5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม 7. ส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และพิการ 8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น 9. หน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทย หรือ กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล
<p>เทศบาลเมือง (กำหนดไว้ในมาตราที่ 53)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตราที่ 50 2. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาและคนเจ็บไข้ 5. ให้และบำรุงทางระบายน้ำ 6. ให้มีบำรุงส้วมสาธารณะ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเภทของเทศบาล	ภารกิจหน้าที่
เทศบาลนคร (กำหนดไว้มาตราที่ 56)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตราที่ 53 2. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 3. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 4. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น 5. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม 6. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
	<ol style="list-style-type: none"> 7. การวางผังเมืองและควบคุมการก่อสร้าง 8. การส่งเสริมกิจการ การท่องเที่ยว 9. กิจการอื่นๆตามมาตรา 54

ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์

1. ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลนาทัน

ตำบลนาทันได้รับการประกาศจัดตั้งยกฐานะจากสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2539 และในวันที่ 17 กรกฎาคม 2551 องค์การบริหารส่วนตำบลนาทันได้รับการประกาศยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลนาทัน ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 (สำนักงานเทศบาลตำบลนาทัน. 2552 ข : 5) มีฐานะเป็นเทศบาลตำบลขนาดเล็ก มีหมู่บ้านในเขตตำบลนาทันจำนวน 16 หมู่บ้าน

2. ประชากร

เทศบาลตำบลนาทันมีประชากรทั้งหมด จำนวน 13,816 คน (สำนักงานทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลนาทัน. 2552 : 2) แยกเป็นชายจำนวน 6,866 คน หญิงจำนวน

6,950 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย 146.98 คน/ตารางกิโลเมตร มีครัวเรือนทั้งหมดจำนวน 2,979 ครัวเรือน ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม รองลงมาจะเป็นการค้าขาย และรับจ้าง

3. ที่ตั้งและอาณาเขต

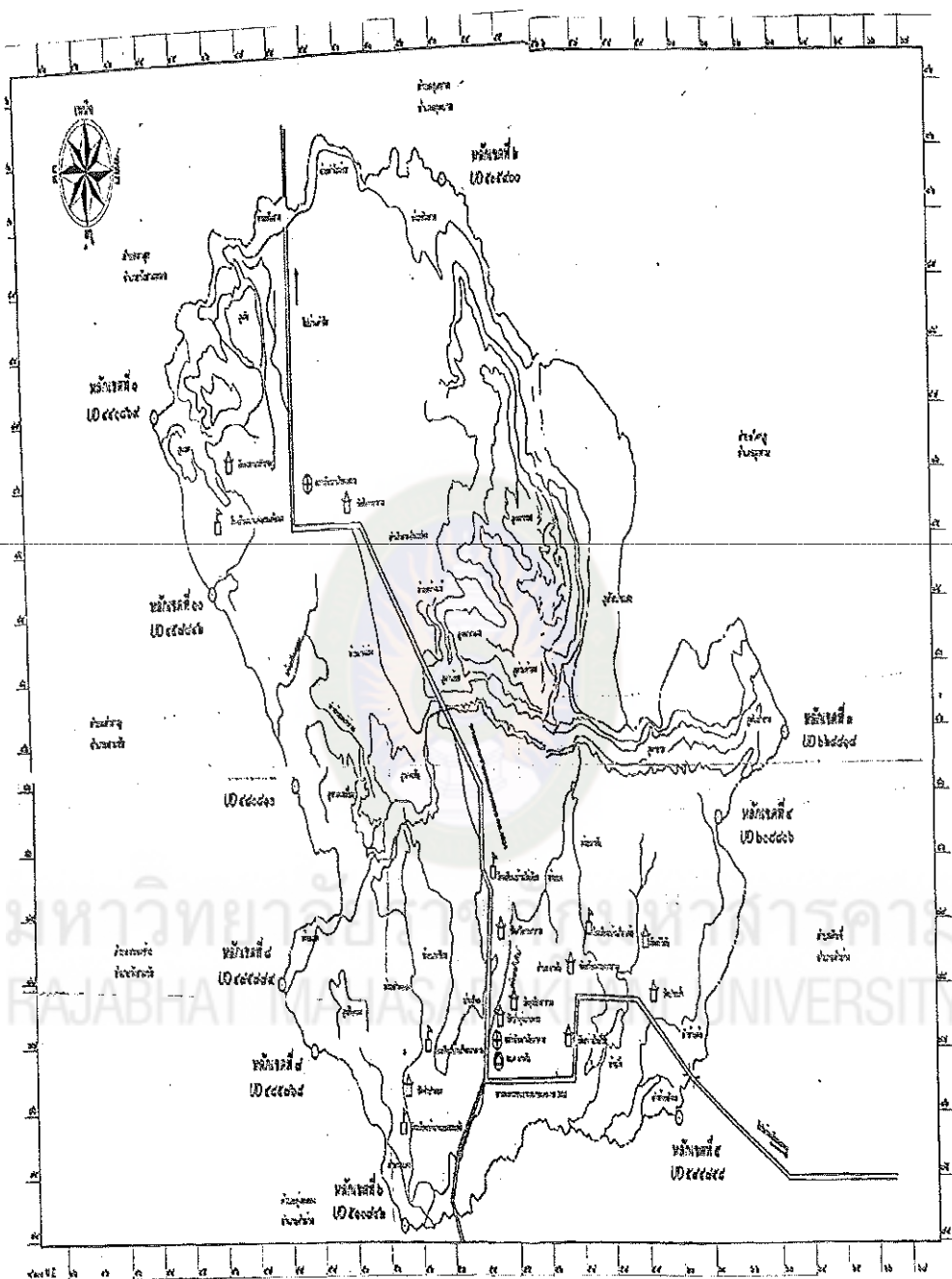
เทศบาลตำบลนาทัน ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของอำเภอกำม่วนห่างจากอำเภอ 7 กิโลเมตร มีอาณาเขต ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเทศบาลตำบลนาทัน. 2552 ข : 5)

ทิศเหนือ มีเขตติดต่อกับตำบลผาสุก อำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี
 ตำบลกุดบาก อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร และตำบลโคกภู อำเภอภูพาน จังหวัดสกลนคร
 ทิศตะวันออก มีเขตติดต่อกับตำบลคินจี่ อำเภอกำม่วน จังหวัดกาฬสินธุ์
 ทิศใต้ มีเขตติดต่อกับตำบลทุ่งคลอง อำเภอกำม่วน จังหวัดกาฬสินธุ์
 ทิศตะวันตก มีเขตติดต่อกับตำบลหนองช้าง ตำบลสำราญ อำเภอสามชัย จังหวัด

กาฬสินธุ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนที่ที่ 1 แผนที่เทศบาลตำบลนาทัน อำเภอกำแพง จังหวัดกาฬสินธุ์
ที่มา : สำนักงานเทศบาลตำบลนาทัน. 2552 ข : 10.

4. พื้นที่และสภาพภูมิประเทศ

เทศบาลตำบลนาทันมีพื้นที่ประมาณ 94 ตารางกิโลเมตร พื้นที่ส่วนใหญ่ เป็นที่ราบสูง และภูเขา พื้นที่บางส่วนอยู่บนภูเขาซึ่งเป็นแหล่งต้นน้ำสำคัญที่ไหลลงสู่อ่างเก็บน้ำ ลำปาว และลำพันชาด เนื่องจากเทศบาลตำบลนาทันเป็นที่ราบสูงจึงเขาทำให้มีร่องน้ำ กระจายอยู่ทั่วไป เป็นร่องน้ำเล็กๆ และมีน้ำไหลแรงเฉพาะฤดูฝน แต่ในฤดูแล้ง น้ำจะแห้ง ขอด หมู่บ้านส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่ราบลุ่มภูเขา (สำนักงานเทศบาลตำบลนาทัน. 2552 ข : 5)

5. โครงสร้างของเทศบาลตำบลนาทัน

โครงสร้างเทศบาลตำบลนาทันแบ่งออกเป็น 2 ส่วน สภาเทศบาล และคณะผู้บริหารเทศบาล สำหรับการปฏิบัติงานหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างของเจ้าหน้าที่ อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

ฝ่ายนิติบัญญัติ คือสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 12 คน

ฝ่ายบริหาร มีทั้งหมดจำนวน 5 คน ดังนี้ นายกเทศมนตรี จำนวน 1 คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี จำนวน 1 คน และที่ปรึกษา นายกเทศมนตรี จำนวน 1 คน

พนักงานเทศบาล มีทั้งหมดจำนวน 64 คน ปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชา โดยแยกเป็นสำนัก/กอง ดังนี้ (สำนักงานเทศบาลตำบลนาทัน. 2552 ก : 8-9)

5.1 สำนักปลัด มีทั้งหมดจำนวน 16 คน แยกเป็น

5.1.1 พนักงานเทศบาล จำนวน จำนวน 7 คน

5.1.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน จำนวน 6 คน

5.1.3 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 3 คน

5.2 หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน

5.3 กองคลัง มีทั้งหมดจำนวน 10 คน แยกเป็น

5.3.1 พนักงานเทศบาล จำนวน จำนวน 6 คน

5.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน จำนวน 4 คน

5.4 กองช่าง มีทั้งหมดจำนวน 10 คน แยกเป็น

5.4.1 พนักงานเทศบาล จำนวน จำนวน 3 คน

5.4.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน จำนวน 7 คน

5.5 กองการศึกษา มีทั้งหมดจำนวน 27 คน แยกเป็น

5.5.1 พนักงานเทศบาล จำนวน จำนวน 4 คน

5.5.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน จำนวน 23 คน

5.6 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม - คน

6. การปฏิบัติหน้าที่เทศบาลตำบลนาทัน

อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง หรือส่วนราชการในเทศบาลตำบลนาทัน มีดังนี้ (สำนักงานเทศบาลตำบลนาทัน. 2552 ค : 30-31)

6.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาล โดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล

6.2 กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่นๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงิน รายได้และรายจ่าย ต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบทดลองประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

6.3 กองช่าง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงาน การก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน เครื่องจักรกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกล และยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย

6.4 กองการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารศึกษาและพัฒนา การศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตาม

อชยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหาร วิชาการ งาน โรงเรียน งานศึกษานิเทศก์ งานกิจกรรมนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยาย โอกาสทางการศึกษา งานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและ การศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

6.5 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชน ส่งเสริม สุขภาพและอนามัย การป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม และงานอื่นๆ เกี่ยวกับการ ให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมีงาน ด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้น เกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุข และงานทันตสาธารณสุข

6.6 หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการตรวจสอบบัญชี เอกสารการเบิกจ่าย เอกสารการรับเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการบัญชี งานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา งานตรวจสอบทรัพย์สินและการทำประโยชน์จาก ทรัพย์สินเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : 200) ได้วิจัย เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด ในด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้าน นโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้า ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความมั่นคงในงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านลักษณะงาน มีความแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ชนัญชิตา ประโยชริศ (2547 : 74) ได้วิจัย เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของ เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัด มหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

มีแรงจูงใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง จำนวน 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

คารเนตร ลิทธิหาญ (2549 : 64-65) ได้ศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการให้บริการประชาชนของพนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการบริการประชาชน คือปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นด้านความสำเร็จของงาน พนักงานเทศบาลมีแรงจูงใจในการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทั้ง 5 ข้อ ได้แก่ การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของความสำเร็จของงาน ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมาย และการมีโอกาสตัดสินใจในงานของตนได้อย่างเต็มที่ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นด้านการยอมรับ พนักงานเทศบาลมีแรงจูงใจในการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ ความภูมิใจในอาชีพ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า พนักงานเทศบาลมีแรงจูงใจในการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีแรงจูงใจในการให้บริการระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ มีโอกาสไปร่วมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ โอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรม ข้อที่มีแรงจูงใจในการให้บริการในระดับปานกลาง 1 ข้อ ได้แก่ การโยกย้ายแต่งตั้งเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ปาติดา เสวตประสาธน์ (2550 : 75-76) ได้ศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดระยอง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ จากผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลจำนวน 10 ปัจจัย พบว่า ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน และนโยบายการบริหาร เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญในระดับสูง ส่วนที่เหลือคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งตำแหน่งการงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมใน

การทำงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ พร้อมทั้งเงินเดือนและผลประโยชน์แก่ผู้ถูก
พนักงานเทศบาลเห็นด้วยในระดับปานกลาง และเมื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัด
ระยอง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 4 ปัจจัย
เรียงตามลำดับคือ ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือนและ
ผลประโยชน์แก่ผู้ถูกดูแล และนโยบายการบริหารงาน

วัชร บุนนาค (2551 : 78-79) ได้ศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา ระดับแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา เฉลี่ยทุกด้านมีแรงจูงใจ
ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ทำตรง
กับความรู้ความสามารถ รองลงมางานที่ทำให้เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และงาน
ที่ทำให้มีลักษณะท้าทายและจูงใจอยากทำมากขึ้น ด้านบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ ในห้อง
ทำงานมีแสงสว่างทั่วถึงเพียงพอ รองลงมา ห้องทำงานเป็นระเบียบ และสะอาด ปลอดภัย และ
รู้สึกสะดวกสบาย ในขณะที่ทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ได้รับความ
ช่วยเหลือ เอื้ออาทรจากเพื่อนร่วมงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รองลงมา ได้รับ
ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากฝ่ายอื่นๆ เป็นอย่างดี และในระหว่างการทำงาน
พนักงานมีการติดต่อสื่อสารถึงกัน ได้อย่างรวดเร็ว และพนักงานในฝ่ายร่วมมือ ประสานงาน
ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างดี สำหรับด้านที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจใน
ระดับมาก คือ ด้านความมั่นคงในงาน คือ งานมีสวัสดิการที่ดีและมั่นคง รองลงมา รู้สึกพอใจ
ในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่และมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ และผลงานดี
จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดไป ด้านการยอมรับนับถือ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานยอมรับ
ความสามารถในการปฏิบัติงาน รองลงมา รู้สึกภาคภูมิใจในตำแหน่งและงานที่ทำและ
ข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง และระดับแรงจูงใจที่น้อยที่สุด คือ
ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ได้รับมอบหมายงาน ให้ทำแทนเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับน้อย ส่วนด้านความก้าวหน้าในงาน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจ
เฉลี่ยทุกด้านระดับปานกลาง คือ การทำงานในองค์กรท่านรู้สึกว่ามีโอกาสได้เปลี่ยนแปลง
ฐานะทางสังคมสูงขึ้น รองลงมา มีโอกาสได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นตามผลงานและระยะเวลา
การปฏิบัติงาน และมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ระดับแรงจูงใจที่น้อยที่สุด คือ ได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน และ ผู้บังคับบัญชาและองค์กรสนับสนุนให้ศึกษาต่อโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

กัลญา รอดแก้ว (2550 : 69) ได้ศึกษา เรื่องแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ของพนักงานส่วนตำบล กรณีศึกษาพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอทุ่งสง จังหวัด นครศรีธรรมราช ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้าน ความรับผิดชอบ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอทุ่งสง จังหวัด นครศรีธรรมราช ร้อยละ 69.6 มีความคิดเห็นว่ามีโอกาสรับผิดชอบงานในหน้าที่อย่าง เหมาะสม รองลงมา คือ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนดเวลา ร้อยละ 66.2 ส่วนพนักงานเพียงร้อยละ 16.9 มีความคิดเห็นว่ามีส่วนได้รับผิดชอบงาน ด้าน อื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้าน ความก้าวหน้า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอทุ่งสง จังหวัด นครศรีธรรมราช ร้อยละ 63.5 มีความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ท่านมีโอกาส ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น รองลงมา คือ งาน ในหน้าที่ของท่านที่ทำอยู่ในขณะนี้มีโอกาสทำให้ผลงานเด่นที่จะนำไปสู่การพิจารณาความดี ความชอบเป็นกรณีพิเศษ และท่านคิดว่าทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าเท่ากันหมด ไม่ว่าจะ ปฏิบัติงานในด้านใดของหน่วยงาน ร้อยละ 56.8 และท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน หรือการคัดเลือก พนักงานส่วนตำบลไปอบรมหลักสูตรต่างๆ ร้อยละ 55.4

ลักขณา กล่อมจิตต์ (2550 : 52-53) ได้ศึกษา เรื่องขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของ พนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอ ไชโย จังหวัดอ่างทอง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล โดยรวมร้อยละ 62.0 สามารถเรียง จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในงานร้อยละ 68.1 ด้านความมั่นคงปลอดภัย ร้อยละ 68.0 ด้านลักษณะของงานร้อยละ 66.9 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานร้อยละ 66.8 ด้านการยอมรับนับถือร้อยละ 61.8 ด้านนโยบายและการบริหารงานร้อยละ 60.0 ด้าน สภาพการทำงานร้อยละ 60.0 ด้านความก้าวหน้าร้อยละ 56.7 ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน และ สวัสดิการร้อยละ 56.5 และด้านความรับผิดชอบร้อยละ 55.7

คินศร แสงศรีจันทร์ (2550 : 77) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาสามารถ อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคูได้ว่า

บุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู่มองเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยที่สูง รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษา มีระดับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภพ กันธิมา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลได้รับปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิภาพและความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยจูงใจอื่น คือ การพัฒนาและความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุนอื่น คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิต และอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล เงินโบนัส ด้านสันตนาการ และการกีฬา ที่อยู่อาศัย การเดินทาง และขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุด มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

อรุณรัตน์ อิ่มมิ่ง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมี

แรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ

กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ดำเนินการศึกษาตามกรอบทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังแผนภูมิที่ 2

ตัวแปรพื้นฐาน

1. ตำแหน่งงาน
2. อายุการทำงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

- แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย
1. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
 2. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
 3. ด้านความรับผิดชอบ
 4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวคิดการศึกษา