

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. บริบทของสำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้
ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจหมายถึงการที่บุคคล ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าเป็น ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 404) ได้อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึงวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอก

เสนาะ ตียาวัว (2543 : 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่งคือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุ

เป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคน ๆ นั้น การระบุว่าจะให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์กร แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Needs) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ตรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ชักนำ โน้มน้ำใจให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการ ให้บรรลุผลสำเร็จได้

อำนาจ แสงว่าง (2546 : 72) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงภายใน หรือ กระบวนการที่พลังงานทั้งหมดทั้งหลายเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรม หรือการจูงใจเป็นพลังที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม โดยพลังของการจูงใจจะปรากฏขึ้นต่อเมื่อบุคคลถูกกระตุ้นในอาการอย่างใดอย่างหนึ่ง แม้ว่าจะชอบทำหรือไม่ชอบทำก็ตาม ในภาพการณ์ที่กำหนดไว้

พุทธทรัพย์ มณีศรี (2547 : 557) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ สำหรับการจูงใจนั้น หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจนั้นให้ประพฤติปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยในการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547 : 2) กล่าวว่า Motivation มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคือ “Movere” มีความหมายว่า เคลื่อนที่ (To move) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจมีความเกี่ยวข้องกับ พลังงาน ทิศทาง ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และการธำรงไว้ ซึ่งอธิบายได้ว่าเมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะมีพลังมากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและมีการธำรงไว้ให้กิจกรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

สมพร เพ็ญจันทร์ (2547 : 202) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยา ที่ผู้บริหารให้เกิดจุดหมายทางพฤติกรรมและทิศทาง โดยการใช้วิธีการจูงใจต่าง ๆ ที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติงาน ตามความมุ่งหมายขององค์กรอย่างทุ่มเท

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 216-217) กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง หรือจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคล ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้ และแรงจูงใจในการทำงานคือ พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ

2. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

ฟวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 30-31) ให้ความหมายว่าการใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และให้ประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย โดยมีความเป็นมาดังนี้

ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ก่อนปี ค.ศ. 1760 (ก่อน พ.ศ. 2303) นั้น การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือเป็นอุตสาหกรรมครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบนายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนงานจะสำนึกในบุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมากคือ การทำให้รู้สึกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งดให้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง) หรือทางสังคม (ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้อิสระกลัวการลงโทษหรือมีความละเอียดที่จะรับการลงโทษ จึงทำให้พยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้ว มีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็น

ความเห็นต่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้ค่าตอบแทนมาก หรืออีกนัยหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้รับผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงานอันก่อให้เกิดระบบแข่งขันและยึดคติตัวใครตัวมัน

ต่อมาได้มีผู้รู้หลายท่านลงความเห็นว่า ระบบการแข่งขันนั้นก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผลงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมากแต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงานและการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่าหากมุ่งแต่ด้านการผลิตเพียงอย่างเดียว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่าขวัญกำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหาวิธีการต่าง ๆ นอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

3. องค์ประกอบของแรงจูงใจในหน่วยงาน

3.1 สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ (Pigor and Myers. 1981 : 116)

- 3.1.1 ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
- 3.1.2 ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3.1.3 มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
- 3.1.4 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 3.1.5 มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานกันเป็นอย่างดี
- 3.1.6 ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
- 3.1.7 มีการแบ่งเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล

3.1.8 มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

3.2 แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทย มีองค์ประกอบ ดังนี้ (เกศินี หงสนันท์. 2528 : 131)

3.2.1 ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม

3.2.2 ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง การควบคุมยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

3.2.3 มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานดี

3.2.4 มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ

3.2.5 ระบบการจําแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ

3.2.6 การสอบแข่งขัน หรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไป ด้วยความยุติธรรมเชื่อถือได้และประหยัด

3.2.7 มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง

3.2.8 มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

3.2.9 มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

3.3 การจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถว่าองค์ประกอบที่สำเร็จ คือ ผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่ก็จะต้องคำนึงไว้เสมอว่างานมีลักษณะท้าทายส่วนบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทาย ความสามารถของคนหนึ่งก็ได้และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้บริหาร ควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำได้ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 57)

3.4 องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้ (อนุศักดิ์ โกมลศาสตร์. 2533 : 14)

3.4.1 ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้ น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญสำหรับของมาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่มีความรู้มากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

3.4.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบธรรม ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิงและเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

3.4.3 การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในสถาบัน ซึ่งพบว่า คนมีอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

3.4.4 ค่าจ้างมีความสำคัญคือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคณงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ

3.4.5 ลักษณะของงานที่กระทำเป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดที่จะเกิดความพอใจ

3.4.6 ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

3.4.7 การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่วุ่นวายมากกว่าผู้ชาย

3.4.8 การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

3.4.9 สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิง โดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

3.4.10 สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อ ออกจากงานการบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

3.5 แรงจูงใจคือสิ่งที่ทำให้มีกำลัง ทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งประกอบหลายทาง ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 140)

3.5.1 งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคน

จะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้อง ขวนขวายหาความรู้และเข้าใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

3.5.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงิน มีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจ อย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3.4.3 คนหรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วชอบอยู่คนอื่น และไม่ชอบแตกต่างกับคนอื่น บางเรื่องเรา จึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำให้เขายอมรับตาม การให้เพื่อนยอมรับ จึงเป็น แรงจูงใจให้ทำงาน

3.4.4 โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นแรงจูงใจอยากทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ทำด้วยความ เป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit system) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

3.4.5 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประกอบ ฯลฯ เป็น สภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

3.4.6 สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถ รับส่ง น้ำดื่ม กระจายชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็น แรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยาม ทุกข์หรือสุข

3.4.7 การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือก ที่รักมักที่ชัง เช่น การทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมี การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิด ความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสัมฤทธิ์

3.4.8 ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

3.4.9 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก

3.5 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี ดังนี้ (เพื่อศิรี วายวานนท์. 2537 : 210)

3.5.1 ค่าตอบแทน

3.5.2 ความมั่นคงในงาน

3.5.3 ความเป็นเพื่อน

3.5.4 การยอมรับผลงาน

3.5.5 งานที่ดี

3.5.6 โอกาสก้าวหน้า

3.5.7 สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย

3.5.8 ภาวะผู้นำที่สามารถและเป็นธรรมชาติ

3.5.9 คำสั่งและการกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีเหตุผล

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น เงินเดือน โอกาส สภาพแวดล้อม รวมถึงการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน และ ความต้องการของสังคมรวมถึงโอกาสและความก้าวหน้าพร้อมทั้งการยอมรับในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้ามีองค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4. ที่มาของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31-32) ให้ความเห็นเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้ หลังจากทางผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ มีนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วย ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัย ลงความเห็นเห็นว่า ที่มาของแรงจูงใจมีหลายประการ

4.1 จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงาน

ยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อดำเนินงานให้ลุล่วงไป นอกจากนี้คนที่หน่วยงาน
ต้องการนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

4.1.1 คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป
ไม่ใช่เพียงมาร่วมบ้างเท่านั้น

4.1.2 คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมาและต้อง
ทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

4.1.3 การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความ
ไว้วางใจแล้วควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์

4.2 สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจ ซึ่งถือว่า
แรงจูงใจนั้น คือภาวะการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อหรือผลต่อเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ
อย่าง ซึ่งเมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้ว จะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมใน
การทำงานเช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่น
ที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้นำ ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออก
ความพอใจ ความศรัทธาของคน

4.3 เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงาน ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษาระดับ
ประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวะการณ์ที่
บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานกัน โดยทั่วไปอีก
ทั้งยังมีสหภาพ องค์การรัฐบาล หรือการชักนำจากคนในหน่วยงาน รวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้อง
สิ่งที่จะสนองความต้องการหรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่หนึ่งไม่ได้
ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่ง รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์
ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงานคือ การได้
ผลประโยชน์หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงานคือความสามารถใน
การจัดการให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

4.4 จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเมื่อไม่นานมานี้
ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อเป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป ซึ่งจะเห็นได้
จากความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และ โครงการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น
การจัดตั้งศูนย์วัดผล โครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบทำงาน
สลับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้คนชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็น
บุคคลในระดับใดก็ตาม

5. แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงาน

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

5.1 ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูงแต่เป็นเป้าหมายที่เป็นจริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการตอบกลับของการกระทำในทันทีและอย่างชัดเจนและมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

5.2 ความต้องการความผูกพัน คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัวและการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่น ชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตน ต้องการการยอมรับและต้องการการให้อภัย แสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงานไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบงานที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้ และช่วยคนอื่นได้

5.3 ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการบังคับให้ผู้อื่น ได้ปฏิบัติตาม มักจะแสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจสามารถสั่งคนอื่นได้

ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในหน่วยงานในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว เดวิด ซี. แมคคาเลน (David C. McClelland) กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคนเรื่องการศึกษาคือ ความต้องการความสำเร็จ (The need to achieve) ซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน จากการศึกษาค้นคว้าก็เป็นที่ปรากฏชัดว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นคุณแจสำคัญอันหนึ่งที่น่าไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสร้างความเจริญเติบโตให้กับหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเองมักจะทำอะไร ด้วยมือตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่เข้าใจถึงวิธีการในการกระทำดีขึ้นได้อย่างแจ่มแจ้ง บุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่นไม่ต้องให้ผู้อื่นไม่ต้องให้ผู้อื่นคอยบอก ว่าสิ่งที่เขานั้นดีเพียงใด แต่เกิดของเขาเองว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงการกระทำแค่ไหน

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่า เตรียมการได้เร็วกว่าทั้งมีความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มี

ความต้องการที่นำไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้ต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

ส่วนวิธีการอาจนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการของพนักงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกันคือ การจัดระบบเครื่องมืออัน ได้แก่ การจัด โปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการจัดให้มีคนตรี เป็นต้น

6. ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำอยู่นั้น ไม่ใช่จะเป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาคูว่างานลักษณะใดบ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่างานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น มีลักษณะดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 28)

- 6.1 งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น
- 6.2 งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา
- 6.3 งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดีเป็นที่สนใจของคนอื่น
- 6.4 งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่
- 6.5 งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ และสามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้
- 6.6 งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า จึงมีเทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจคนงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. พฤติกรรมแรงจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

7.1 หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการจากคนงานในรูปของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจนั้นมีดังต่อไปนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 35-36)

7.1.1 มีคนดีเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยึดงานที่ทำอยู่ยาวนานเท่านาน โดยไม่ย้ายไปอยู่ด้วยงานอื่น สถิติการผลักงานการลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของฝ่ายบริหารในหน่วยงานที่เดียว เพราะภายใต้ระบบการบริหารงานนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมาจากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้นการที่มีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่นานจึงเป็นพฤติกรรมกรงใจอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

7.1.2 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าที่การงานนั้น ๆ ไว้ทั้งหมด คณงานก็สามารถดำเนินการได้โดยล่ำฟงให้บรรลุเป้าหมายได้

7.1.3 การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงาน ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มีจากการงใจที่หน่วยงานต้องการ

7.1.4 ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานจนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เป็นพฤติกรรมงใจของบุคคลที่หน่วยงานต้องการมาก

7.1.5 ความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานเป็นพฤติกรรมกรงใจที่หน่วยงานต้องการจากคณงานคล้ายเช่นกัน

7.1.6 ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายที่เกิดกับหน่วยงานไม่ทำให้มี โนภาพของหน่วยงานเสียไปก็เป็นพฤติกรรมกรงใจอีกอย่างหนึ่งที่หน่วยงานต้องการจากคณงาน

7.2 พฤติกรรมกรงใจ อาจมีการแสดงออกมาในรูปของ

7.2.1 ความสนใจในความสำเร็จจากงานที่ทำมากกว่าจะสนใจรางวัลหรือความสำเร็จ

7.2.2 การทำงานด้วยความตั้งใจ พิถีพิถัน ไม่ใช่เพื่อความสนุกหรือพินันขันต่อ

7.2.3 ความคิดที่มีต่อการทำให้ดีขึ้นซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอแทบจะเป็นลักษณะประจำตัว

7.3 ส่วนพฤติกรรมกรงใจที่บุคคลคาดหวังและต้องการจากหน่วยงานนั้น มีดังนี้

7.3.1 การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น

7.3.2 การมีอิทธิพลหรืองานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

7.3.3 ความเสมอภาคในอำนาจหวังให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างถูกต้องและยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน

ซึ่งหากหน่วยงานสามารถสร้างพฤติกรรมทั้ง 3 ประการดังกล่าวให้เกิดขึ้น ก็จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานนั้นดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราศุขย์, 2554 : 119-121)

8.1 ระเบียบวินัยที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้ามาสังกัดในหน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

8.2 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจว่าหน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกความสุขของบุคคลในหน่วยงานพอควร ตัวอย่างเช่น การบริการสันตนาการ การให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้คือการตอบแทน โดยมีเงื่อนไขเฉพาะกับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

8.3 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

8.4 การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

8.4.1 ความพอใจเฉพาะอย่างไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

8.4.2 ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

8.5 การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

9. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

9.1 ปัจจัยที่คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้ (ชนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 22)

9.1.1 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น

9.1.2 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพล และการได้รับตำแหน่งที่ดี

9.1.3 สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับการซึ่งอาจจะได้โดยรู้หรือไม่รู้ตัวก็ได้

9.1.4 ความสามารถของหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติได้โดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่หน่วยงานจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่างๆ แก่ตัวเขาเองและครอบครัว

9.1.5 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันมิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกิจกรรมสถาบัน

9.1.6 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

9.1.7 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในงานและมีหลักประกันความมั่นคง การกินคือยุติ

9.2 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประการ ดังนี้ (ชนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 23)

9.2.1 ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นสิ่งที่น่าพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

9.2.2 สถานะทางสังคม สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดี เหมาะแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดีหรือการได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานที่จะเกิดความพอใจในงานนั้น

9.2.3 อายุ ผู้มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45-54 ปี

9.2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

9.2.5 คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรนั้น ได้มีทฤษฎีและแนวคิดหลายท่านได้ให้ไว้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ (Motive) เนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เราเกิดมาจากแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง นับตั้งแต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึง ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับขั้นต่ำสุด ไปยังระดับสูงสุด ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) กล่าวว่า หากความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการจะถอยกลับไปยังความต้องการขั้นต่ำกว่า ทฤษฎีความต้องการ แมคเคลแลนด (McClelland) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรกอร์ (McGregor) ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎี X และทฤษฎี Y แต่จากการศึกษาครั้งนี้ได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก บาร์นาค และซินเดอร์แมน มาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล

เฮิร์ซเบอร์ก บาร์นาค และซินเดอร์แมน (Herzberg Frederick, Barnard Mansner and Barbara Synderman) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two factors theory) เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากการงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงานและองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบ (Herzberg, Barnard and Synderman. 1959 : 113-115)

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการคือ

1.1 ความสำเร็จของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกรักพอใจและปลื้มปิติในความสำเร็จของงานนั้น

1.2 การยอมรับนับถือ เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงถือยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงาน เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชา ได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์การแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงาน มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์การ

2.2 การปกครองบังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากันในการติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือ วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจในงานที่รับผิดชอบ

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะอาดสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานใน

การคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานอันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือคุณ เป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เฮิร์ชเบอร์ก และคณะ ได้พูดถึงเรื่องขวัญ ซึ่งมีผลต่อความพอใจในการทำงาน และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกที่ทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

การที่จะนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก บาร์นาค และซินเคอร์แมน ไปประยุกต์ใช้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองควบคู่กันไปด้วย ในแง่ของผู้บริหารที่จะนำปัจจัยทั้งสองไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีปัจจัยจูงใจ เพียงพอและเหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจ หรือจัดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานที่อาจมีให้หมดไป และจะต้องดำเนินการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจ โดยใช้ปัจจัยที่ใช้จูงใจในลักษณะต่าง ๆ

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก บาร์นาค และซินเคอร์แมน ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้จูงใจและปัจจัยจำจูงใจที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยครอบคลุมแรงจูงใจในการปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน และได้รับการนิยามยกย่องว่าเป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

บริบทของสำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม

สำหรับบริบทของเทศบาลเมืองมหาสารคาม สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของสำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีดังนี้ (สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม. 2554 : 10-39)

1. บริบทของสำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม

1.1 สภาพทั่วไป

ท้องถิ่นเทศบาลเมืองมหาสารคาม ได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองมหาสารคาม เมื่อ วันอาทิตย์ที่ 14 กุมภาพันธ์ 2479 มีคณะเทศมนตรีชุดแรก เมื่อ

1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปของเทศบาลเมืองมหาสารคาม เป็นที่ราบสูงรูปกะทะคว่ำ มีความสูงจากระดับน้ำทะเลประมาณ 130 - 230 เมตร มีลักษณะดินเป็นดินร่วนปนทราย มีคลองหลายสายซึ่งเป็นแหล่งน้ำสำคัญไหลผ่านตัวเมือง ได้แก่ คลองสมถวิลราษฎร์อยู่ด้านทิศใต้ของตัวเมือง ห้วยคะคางไหลผ่านตัวเมืองทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือ และลำรางกุดนางโย ซึ่งอยู่ทางด้านทิศตะวันออกของตัวเมือง

1.3 ลักษณะภูมิอากาศ

ภูมิอากาศแบบมรสุมเมืองร้อน (Tropical Monsoon Climate) ในช่วงฤดูร้อนอากาศร้อนอบอ้าว ในช่วงมรสุมฤดูร้อนจะได้รับลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ที่พัดมาจากมหาสมุทรอินเดีย ซึ่งทำให้เกิดฝนตกสภาพโดยทั่วไปจะมีลักษณะฝนตกสลับกับอากาศแห้ง (Wet and dry climate)

1.3.1 ฤดูกาล

- 1) ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่ เดือนมีนาคม - เดือนมิถุนายน
- 2) ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม - เดือนตุลาคม
- 3) ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน - เดือนกุมภาพันธ์

1.3.2 อุณหภูมิเฉลี่ยในรอบปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2552)

ปี 2552 อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 38.15 องศาเซลเซียส โดยอุณหภูมิค่าสุดวัดได้ 34.80 องศาเซลเซียส และอุณหภูมิต่ำสุด วัดได้ 41.50 องศาเซลเซียส

1.3.3 ปริมาณน้ำฝนในรอบ 5 ปี (พ.ศ. 2550 - 2554)

ปริมาณน้ำฝนวัดได้ 1,383.10 1,106.30 1,291.60 1,224.7 และ 1,304.7 มิลลิเมตร/ปี ตามลำดับ ปริมาณน้ำฝนโดยเฉลี่ยเท่ากับ 1,262.08 มิลลิเมตร โดยมีจำนวนวันที่ฝนตกทั้งหมดเฉลี่ยเท่ากับ 100 วัน

1.4 การแบ่งเขตการปกครอง

เทศบาลเมืองมหาสารคาม แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 30 ชุมชน โดยอยู่ในความรับผิดชอบของนายกเทศมนตรีเมืองมหาสารคาม มีประธาน และคณะกรรมการชุมชนควบคุมดูแลภายในเขตชุมชนของตนเอง ประชากรในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 - 2554 มีดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรตามข้อมูลสำนักทะเบียนท้องถิ่นในระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา

ปี พ.ศ.	ชาย	หญิง	รวม
2551	19,081	21,150	40,231
2552	18,988	21,035	40,023
2553	18,797	20,938	39,735
2553	18,496	20,728	39,224

ที่มา : สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม. 2554 : 13

ตารางที่ 2 แสดงสถิติการเปลี่ยนแปลงทะเบียนราษฎร 5 ปีที่ผ่านมา

รายการ ปี พ.ศ.	จำนวนคนเกิด	จำนวนคนตาย	จำนวนคน ย้ายเข้า	จำนวนคน ย้ายออก
2550	258	24	153	314
2551	277	26	230	336
2552	271	20	257	378
2553	290	19	335	377
2554	1,395	110	954	1,755

ที่มา : สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม. 2554 : 13

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนครัวเรือนและประชากร โดย (แยกตามชุมชน) รวม 30 ชุมชน

ที่	ชุมชน	จำนวน ครัวเรือน	จำนวนประชากร		รวม	เนื้อที่ (ไร่)
			ชาย	หญิง		
1	ตักศิลา	410	562	586	1,148	1,387.50
2	ศรีสวัสดิ์ 1	530	1,042	1,061	2,106	593.75
3	ศรีสวัสดิ์ 2	492	758	966	1,724	525
4	ศรีสวัสดิ์ 3	235	418	492	910	518.75
5	ปัจฉิมทัศน์ 1	398	802	836	1,638	425
6	ปัจฉิมทัศน์ 2	361	920	377	1,297	181.25

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	ชุมชน	จำนวน ครัวเรือน	จำนวนประชากร		รวม	เนื้อที่ (ไร่)
			ชาย	หญิง		
7	ัญญา 1	383	803	871	1,674	513
8	ัญญา 2	353	661	776	1,437	181.25
9	ัญญา 3	322	631	538	1,169	243.75
10	ัญญา 4	510	815	1,039	1,854	606.25
11	สามัคคี 1	296	884	958	1,842	212.5
12	สามัคคี 2	373	874	947	1,821	525
13	ศรีมหาสารคาม	342	582	1,228	1,810	800
14	เครือวัลย์ 1	212	484	525	1,009	493.75
15	เครือวัลย์ 2	95	208	201	409	513
16	นาควิชัย 1	510	1,077	1,121	2,198	225
17	นาควิชัย 2	323	323	833	1,156	393.75
18	นาควิชัย 3	235	370	557	927	618.75
19	มหาชัย	277	524	617	1,141	137.5
20	โพธิ์ศรี 1	377	932	622	1,554	506.25
21	โพธิ์ศรี 2	348	595	933	1,528	218.75
22	อภิสิทธิ์ 1	204	521	665	1,186	187.5
23	อภิสิทธิ์ 2	298	649	705	1,354	500
24	อุทัยทิศ 1	267	509	623	1,132	568.75
25	อุทัยทิศ 2	247	532	555	1,087	606.25
26	อุทัยทิศ 3	250	567	545	1,112	581.25
27	อุทัยทิศ 4	156	332	375	707	450
28	ส่องเหนือ	337	605	908	1,513	768.75
29	ส่องใต้	220	531	492	1,023	750
30	บ้านเมด	187	360	423	783	1025
	รวม	9,548	18,874	21,375	40,249	15,256.25

ที่มา : สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม. 2554 : 13-14

1.4.1 การปกครองรูปแบบเทศบาล

องค์กรเทศบาล เป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนในท้องถิ่น โดยสภาเทศบาลเมืองมหาสารคามทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติมีจำนวน 18 คน และมีนายกเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร

1.4.2 การเลือกตั้ง

เทศบาลเมืองมหาสารคามจัดให้มีการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีและสมาชิกสภาเทศบาลแบ่งเขตการเลือกตั้งเป็น 3 เขตในจำนวน 30 ชุมชน ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงเขตการเลือกตั้งของชุมชนทั้ง 30 ชุมชน ภายในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม

เขต 1	เขต 2	เขต 3
ชุมชนดักกลีลา	ชุมชนธัญญา 1	ชุมชนเครือวัลย์
ชุมชนศรีสวัสดิ์ 1	ชุมชนธัญญา 2	ชุมชนนาควิชัย 1
ชุมชนศรีสวัสดิ์ 2	ชุมชนสามัคคี 1	ชุมชนนาควิชัย 2
ชุมชนศรีสวัสดิ์ 3	ชุมชนสามัคคี 2	ชุมชนนาควิชัย 3
ชุมชนปัจฉิมทัศน์ 1	ชุมชนมหาชัย	ชุมชนอภิสิทธิ์ 1
ชุมชนปัจฉิมทัศน์ 2	ชุมชนโพธิ์ศรี 1	ชุมชนอภิสิทธิ์ 2
ชุมชนธัญญา 3	ชุมชนโพธิ์ศรี 2	ชุมชนอุทัยทิศ 1
ชุมชนธัญญา 4		ชุมชนอุทัยทิศ 2
ชุมชนศรีมหาสารคาม		ชุมชนอุทัยทิศ 3
ชุมชนเครือวัลย์ 2		ชุมชนอุทัยทิศ 4
		ชุมชนส่องเหนือ
		ชุมชนส่องใต้
		ชุมชนบ้านแมค

ที่มา : สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม. 2554 : 15

1.4.3 การบริหารกิจการเทศบาล ประกอบด้วย

1) เทศบาล เทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้ง โดยตรงและอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปีเทศบาลมีประธานสภา 1 คนและรองประธาน สภา 1 คน โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล มีจำนวน 18 คน ดังนี้

1.1) นายสมศักดิ์ รักษาพงษ์	ประธานสภาเทศบาล
1.2) นายธงชัย ใหม่คามิ	รองประธานสภาเทศบาล
1.3) นายกิตติศักดิ์ นาคะพงษ์	สมาชิกสภาเทศบาล
1.4) นายบุญเรือง แสนผุ	สมาชิกสภาเทศบาล
1.5) นางวิมาลา จงรักษ์	สมาชิกสภาเทศบาล
1.6) นางบุญประเสริฐ พลภักดี	สมาชิกสภาเทศบาล
1.7) นางสุภาพร ทองสุริชัยศรี	สมาชิกสภาเทศบาล
1.8) นายชัยเศรษฐ ฝ้ายคุณวงษ์	สมาชิกสภาเทศบาล
1.9) นายถนอม ตนมุลตรี	สมาชิกสภาเทศบาล
1.10) นายบัณฑิตย์ สาคะรังค์	สมาชิกสภาเทศบาล
1.11) นายวิทยา ญาณสิทธิ์	สมาชิกสภาเทศบาล
1.12) นายปรีดา รินทะรีก	สมาชิกสภาเทศบาล
1.13) นายพยงค์ ทัพเจริญ	สมาชิกสภาเทศบาล
1.14) นายวิศิษฐ์ อินสร	สมาชิกสภาเทศบาล
1.15) นายนิพนธ์ เวียงจันทร์	สมาชิกสภาเทศบาล
1.16) นายสัมพันธ์ ชูปฏิบัติ	สมาชิกสภาเทศบาล
1.17) นายณัฐวุฒิ จ้างนิง	สมาชิกสภาเทศบาล
1.18) นายสงวน ป้อมมะรัง	สมาชิกสภาเทศบาล

2) อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาลเมืองมหาสารคาม คือ

2.1) มีอำนาจในการตราเทศบัญญัติ โดยทำหน้าที่กั้นกรองและอนุมัติเทศบัญญัติ ต่าง ๆ ว่าควรบังคับใช้ในเขตเทศบาลหรือไม่อย่างไร และเทศบัญญัติดังกล่าวจะต้องไม่ขัดแย้งต่อกฎหมาย

2.2) มีอำนาจในการตรวจสอบ และถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายบริหาร ให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีมาตรการ

ควบคุมคือ การตั้งกระทู้ถามฝ่ายบริหาร การตรวจสอบการทำงาน โดยคณะกรรมการสามัญ และวิสามัญของสภาเทศบาล

2.3) มีอำนาจในการเลือกสมาชิกสภาเทศบาล ตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญและมีอำนาจ เลือกบุคคลที่เป็นสมาชิกหรือมิได้เป็นสมาชิก เป็นคณะกรรมการวิสามัญของสภาเทศบาลเพื่อกระทำการหรือพิจารณาการสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาลแล้ว รายงานสภาเทศบาล

3) คณะผู้บริหาร ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีมาจาก การเลือกตั้ง โดยตรง และรองนายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน และเลขานายกเทศมนตรี จำนวน 1 คน ซึ่งมาจากนายกเทศมนตรีแต่งตั้ง คณะผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| 3.1) นายแพทย์กิตติศักดิ์ คณาสวัสดิ์ | นายกเทศมนตรีเมืองมหาสารคาม |
| 3.2) นายวัลลภ วรรณปะเถาว์ | รองนายกเทศมนตรีเมืองมหาสารคาม |
| 3.3) นายไมตรี พรมดา | รองนายกเทศมนตรีเมืองมหาสารคาม |
| 3.4) นางจันทร์ดี เจริญศิริ | เลขานุการนายกเทศมนตรี |
| 3.5) นายบุญเจริญ แก้วมุดดา | ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี |
| 3.6) นายศักดิ์ ภูมิภักดิ์ | ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี |

4) อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรี มีดังนี้

4.1) กำหนดนโยบาย โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย

4.2) สั่งอนุญาตและอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

4.3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการเทศมนตรี

4.4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4.5) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

4.6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ และกฎหมายอื่น

5) การกิจและอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองมหาสารคาม

เทศบาลเมืองมหาสารคาม เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่น มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น โดยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ดังนี้

5.1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน

5.2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ

5.3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

5.4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ

5.5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง

5.6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม

5.7) ให้ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

5.8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

ดีของท้องถิ่น

5.9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

กล่าวคือ ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา ให้มีโรงฆ่าสัตว์ ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น ให้มีการดำเนินกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

6) โครงสร้างและบุคลากรในการบริหารงานของสำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม แบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 9 ส่วน และ 1 หน่วยงานเทศบาลิษฐ์ ได้แก่

6.1) สำนักปลัดเทศบาล

6.2) กองวิชาการและแผนงาน

6.3) สำนักการช่าง

6.4) กองสวัสดิการและสังคม

6.5) สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

6.6) หน่วยงานตรวจสอบภายใน

6.7) กองทะเบียนราษฎรและบัตรประชาชน

6.8) กองคลัง

6.9) กองการศึกษา

6.10) สถานธนาภิบาล

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนบุคลากรของสำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม

ส่วนราชการ	พนักงานเทศบาล				ลูกจ้างประจำ			พนักงานจ้างชั่วคราว		รวม
	สามัญ	วิสามัญ	ถ่ายโอน	พนักงานครูเทศบาล	เทศบาล	ถ่ายโอน	สถานศึกษา	เทศบาล	สถานศึกษา	
สำนัก-ปลัดเทศบาล	28	1	-	-	4	-	-	49	-	82
สำนัก-การช่าง	19	-	2	-	3	-	-	64	-	88
สำนักการ-สาธารณสุข	15	-	-	-	2	-	-	89	-	106
กองคลัง	23	-	-	-	1	-	-	15	-	39
กอง-การศึกษา	15	-	-	160	-	-	6	4	23	208
กองวิชาการ	9	-	-	-	1	-	-	10	-	20
กอง-สวัสดิการสังคม	5	-	-	-	-	1	-	3	-	9
หน่วยงาน-ตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สถานธนา-ภิบาล	-	-	-	-	6	-	-	-	-	6
รวม	114	1	2	160	17	1	6	234	23	558

ที่มา : สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม. 2554 : 21

สรุปได้ว่า	จำนวนพนักงานทั้งหมด	จำนวน	558 คน แยกเป็น
	พนักงานเทศบาลสามัญ	จำนวน	115 คน
	พนักงานครูเทศบาล	จำนวน	160 คน
	ลูกจ้างประจำ	จำนวน	17 คน
	ลูกจ้างประจำสถานศึกษา	จำนวน	6 คน
	พนักงานจ้างชั่วคราว	จำนวน	234 คน
	พนักงานจ้างชั่วคราวสถานศึกษา	จำนวน	23 คน
	ข้าราชการถ่ายโอน	จำนวน	2 คน
	ลูกจ้างประจำถ่ายโอน	จำนวน	1 คน

สรุปได้ว่า เทศบาลเมืองมหาสารคามมีโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546 ซึ่งประกอบด้วยส่วนการบริหารงาน 9 กอง / ฝ่าย ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน สำนักการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักการช่าง กองคลัง กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม กองทะเบียนและบัตรประชาชน และงานตรวจสอบภายใน ซึ่งทั้ง 9 กอง / ฝ่าย จะมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนและดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลให้ครบทุกด้าน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

1.4.4 นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- 5) การสาธารณสุข
- 6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การจัดการศึกษา

10) การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กสตรี คนชราและ
ผู้ด้อยโอกาส

11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ
วัฒนธรรมของท้องถิ่น

12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

14) การส่งเสริมกีฬา

15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของ
ประชาชน

16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

20) การจัดให้มีและควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน

21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย
โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ

24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

25) การผังเมือง

26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28) การควบคุมอาคาร

29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน
และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่
คณะกรรมการประกาศกำหนด

นอกจากหน้าที่ที่เทศบาลต้องทำในเขตเทศบาลแล้ว อาจทำกิจการนอกเขตเทศบาล หรือกระทำการร่วมกับบุคคลอื่น โดยกิจการนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการที่เกี่ยวข้องกับการ ที่ดำเนิน ตามอำนาจหน้าที่ภายในเขตเทศบาล ทั้งนี้ ต้องได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล สภากองการบริหารส่วนจังหวัด สภากองการบริหารท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและได้รับอนุมัติจาก กระทรวงมหาดไทย นอกจากนั้นเทศบาลยังมีอำนาจตราเทศบัญญัติ โดยไม่ขัดหรือแย้งต่อ กฎหมายและมีบทลงโทษปรับ ผู้ละเมิดไว้ด้วยก็ได้ แต่ห้ามมิให้เกินหนึ่งพันบาทใน การดำเนินการ ดังกล่าว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคามผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่ เกี่ยวข้องที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่สามารถเทียบเคียงกันได้ ดังนี้

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของตำรวจชั้นสัญญาบัตร กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ตำรวจชั้นสัญญาบัตร กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้ แล้วแต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจยิ่ง สูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่ทำให้ตำรวจชั้นสัญญาบัตร มีแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของ ผู้ได้บังคับบัญชา เพราะการได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนนั้น จะทำให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้งาน นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ปกพ วรรณพิรุณ (2542 : 50-55) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอเมืองระยองจังหวัดระยอง พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการเปรียบเทียบ รายด้าน พบว่า ลักษณะของงานการปกครองบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างมาก สำหรับด้านการได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงานนโยบายการบริหาร การยอมรับนับถือเงินเดือนและผลประโยชน์แก่บุคคล และก้าวหน้า ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

สุมาลี กุลพิมพ์ไทย (2542 : 60-66) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดตรัง พบว่าความพึงพอใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดตรัง โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดตรัง ตามตัวแปร เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่ามีความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิตลดา พัดเย็น (2543 : 116 -120) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณีกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ พบว่า

1. ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง
2. เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ พบว่า เพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่แยกย่อยแต่ละด้านแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจมีทิศทางทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับสมมติฐานฐาน ในส่วนที่มีทิศทางสอดคล้องกับสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างกับแรงจูงใจ ด้านความผูกพันกับร่วมงานและด้านสภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแรงจูงใจด้านสภาพการทำงานสำหรับส่วนที่มีทิศทางไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับแรงจูงใจในด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ ระหว่างระดับการศึกษา กับแรงจูงใจในด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงานและด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าและด้านการปกครองบังคับบัญชา

ธรวรรณ พลหาญ (2543 : 117) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

โดยเฉพาะประเด็นวิธีการและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรพิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบการให้ความคิดความชอบของแต่ละสายให้เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : 50-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.70) และเพศชาย (ร้อยละ 43.30) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 42.30) มีระดับเงินเดือน 10,001-15,000 บาท (ร้อยละ 26) พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

ศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546 : 42) ได้ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณีบริษัท อติณพ จำกัด พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานในการทำงานของพนักงานบริษัท อติณพ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจในการทำงานอันดับ 1 และอันดับ 2 คือ แรงจูงใจในด้านเงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน แรงจูงใจอันดับที่ 3 คือแรงจูงใจด้านเพื่อร่วมงาน ส่วนลำดับของปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอันดับที่ 1 คือ ปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงานอันดับที่ 2 คือ ภาระงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปัญหาอุปสรรคอันดับที่ 3 คือ สถานที่ตั้งของบริษัท/ระยะทางในการเดินทางในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อพบว่าอายุงานและผลตอบแทนในการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตำแหน่งงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบริษัท อติณพ จำกัด ควรเพิ่มแรงจูงใจในด้านตำแหน่งงาน โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในงาน และในด้านภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้บริษัทดำเนินการแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ในทุกๆ ด้าน

ชนัญธิดา ประโยชริศ (2547 : 79-80) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง อาจเป็นเพราะว่าสาขางานบางสาขางานมีความก้าวหน้าอยู่ในระดับช้า ใช้ระยะเวลาในการครองตำแหน่งนาน มีข้อจำกัด ด้านการศึกษาค่อนข้างสูง พร้อมทั้งมีการกำหนดตำแหน่งไว้กับระดับเงินเดือน อธิบายว่าถ้าเงินเดือนไม่ถึงก็ไม่สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ประกอบกับเทศบาลมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการค่อนข้างบ่อย ทำให้นโยบายการบริหารปรับเปลี่ยนไปกับคณะบุคคล ข้าราชการบางครั้งขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานอันมีผลต่อแรงจูงใจ ส่วนด้านความสำคัญระหว่างบุคคลนั้นอาจเป็นไปได้ว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายนอก อีกส่วนหนึ่งปฏิบัติงานประจำอยู่ภายในอาคาร ทำให้โอกาสในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและความเข้าใจกันอาจลดลงบ้าง ส่วนในด้านสิ่งแวดล้อมนั้นอาจกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับการจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการหน่วยงานอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเริ่มรับราชการ โดยมีเงินเดือนเริ่มตั้งแต่ระดับ 1 อันมีผลต่อการได้รับสวัสดิการในด้านอื่น ๆ ด้วย

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติ ผู้ศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น หากผู้บริหารมีวิธีการบริหารบุคลากรที่มีคุณภาพในการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุด กล่าวคือบุคลากรของหน่วยงานถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีค่าสูงสุดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับ การได้รับการตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้นและวิธีเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การบังคับบัญชา ตั๋วงาน การบริหารงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รายได้ สวัสดิการ ผลประโยชน์ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การนิเทศงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และนโยบายการบริหารงานสำหรับงานศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม