

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลคงสิง อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการกระจายอำนาจ
2. การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล
3. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. บริบทของเทศบาลตำบลคงสิง อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ คือสถานะที่หน่วยงานชุมชนระดับล่างสุด มีอำนาจ การตัดสินใจ เกี่ยวกับแนวทาง และวิธีการดำเนินกิจกรรมของตนเองได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสำคัญ คำจำกัดความ ความหมายและเงื่อนไข ดังนี้

1. ความหมายของการกระจายอำนาจ

นิยามความหมายในการกระจายอำนาจนั้นมีความแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ชวงส์ ฉายะบุตร (2542 : 1-4) ให้ความหมาย การกระจายอำนาจ หมายถึง การที่รัฐมอบ อำนาจหน้าที่ในการบริหารหรือกิจการบางอย่างให้องค์กรปกครองหรือสถาบันของรัฐไปกระทำ หรือดำเนินการโดยอยู่ในการควบคุมดูแลของรัฐ หรืออาจกล่าวอีกนัยว่าการกระจายอำนาจ หมายถึง การที่ส่วนกลาง โอนหรือกระจายอำนาจทางปกครองบางส่วนให้ประชาชนในท้องถิ่น ปกครองตนเอง ส่วนกลางเพียงแต่คอยควบคุมมิให้ออกนอกเขตที่กฎหมายกำหนดไว้

ธนสวรรค์ เจริญเมือง (2548 : 59) ได้ให้ความหมายการกระจายอำนาจ หมายถึง ระบบ บริหารประเทศที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นต่าง ๆ มีอำนาจในการจัดการ ดูแลกิจการหลาย ๆ ด้านของ ตนเองไม่ใช่ปล่อยให้รัฐบาลกลางรวมศูนย์อำนาจในการจัดการบริหารแทบทุกอย่างของท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม (2548 : 36) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจว่า คือ การโอนกิจการบริหารสาธารณะบางเรื่องจากรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนกลางไปให้ชุมชนซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ของประเทศ หรือหน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำอย่างเป็นอิสระจากการปกครองส่วนกลาง

จากความหมายของการกระจายอำนาจจึงสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึงการบริหารจัดการในท้องถิ่นที่ให้อำนาจในท้องถิ่นได้ดูแลพื้นที่ของตน มีอิสระในการบริหารจัดการชุมชนในท้องถิ่นพอสมควรในการพัฒนาด้านสาธารณะต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เข้าใจปัญหาของตนเองอยู่กับปัญหาที่ต้นเหตุของปัญหาแก้ไขได้ทันเวลา

2. หลักการกระจายอำนาจ

ตามที่พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการกระจายอำนาจซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ

- 2.1 มีความเป็นนิติบุคคล การกระจายอำนาจการปกครองนั้นจะต้องมี องค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากจากองค์การของรัฐบาลกลาง การมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากนี้ก็เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน องค์การเหล่านี้จะต้องมีงบประมาณทรัพย์สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของตน
- 2.2 มีอำนาจในการบริหารงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นหลักที่สำคัญในการกระจายอำนาจการปกครอง เพราะถ้าหากองค์การนั้นไม่มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลางอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติการกิจของตนเอง ตลอดจนมีอิสระพอสมควรในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

2.3 ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองในท้องถิ่นของประชาชนนั้นอาจทำได้หลายระดับแล้วแต่ความสามารถและความสนใจของประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ เช่น ประชาชนบางคนอาจมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่น เฉพาะการออกไปใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งตัวแทนของตนเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้น แต่บางที่อาจเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปกครองท้องถิ่นมากกว่านั้น ถึงกับสมัครเข้ารับเลือกตั้งเป็นตัวแทนของประชาชนเพื่อมีโอกาสเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยตนเอง

2.4 งบประมาณของตนเอง องค์กรปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ตนเอง รวมไปถึงการมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ได้มานั้นด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้องค์กรปกครองท้องถิ่นทั้งหมดตั้งแต่ การวางแผนปฏิบัติงานการจัดเก็บรายได้ การบริหารและการบริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

จากองค์ประกอบของหลักการกระจายอำนาจที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบในการกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้ง 4 ประการ ได้แก่ มีความเป็นนิติบุคคลมี มีอำนาจในการบริหารงาน ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น และมีงบประมาณของตนเอง ถ้าสามารถดำเนินการได้ตามกรอบหลักการดังกล่าวโดยไม่มีการแทรกแซงจากส่วนอื่น ย่อมทำให้องค์กรปกครองท้องถิ่นมีความสมบูรณ์ในการบริหารงานมากขึ้นมุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดให้รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึงตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่น ให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น (มาตรา 78 (3) แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช. 2550 : 46) ในขณะเดียวกัน รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ตลอดทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้มแข็งในทางการเมือง และจัดให้มีกฎหมายจัดตั้งกองทุนพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองเพื่อช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรมสาธารณะของชุมชน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายทุกรูปแบบให้สามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของชุมชนในพื้นที่ (มาตรา 87 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช. 2550 : 59) และรัฐต้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายในการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินการคลังและมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง

โดยเฉพาะ (มาตรา 283 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช. 2550 : 239) และการกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน ให้เป็นไปตามกฎหมายบัญญัติโดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นเป็นสำคัญและอย่างต่อเนื่องโดยให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ (มาตรา 284 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช. 2550 : 241)

จากการศึกษาการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว สรุปได้ว่าการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการให้อิสระของประชาชนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง ให้มีอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะ ตามกรอบของกฎหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะมีการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหาร โดยยังมีรัฐบาลกลางคอยกำกับดูแลท้องถิ่นเท่าที่จำเป็น

4. แนวทางการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สมศักดิ์ พรหมเคื้อ (2551 : 21) กล่าวว่า ตามแผนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนด กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยยึดหลักการสำคัญ 3 ด้าน และภายใต้ขอบเขตที่กำหนด ดังนี้

1. ด้านความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย และการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคล และการเงินการคลังของตน โดยยังต้องอยู่ในการกำกับดูแลต่อรัฐบาลกลางที่มีความเป็น รัฐเดี่ยวมีความเป็นเอกภาพของประเทศยังอยู่ มีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และรักษาความมั่นคงของชาติเอาไว้ ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้ระบอบประชาธิปไตย

2. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการของตนเองได้มากขึ้น โดยปรับบทบาทและภารกิจของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ดูแลในส่วนของการกิจระดับมหภาค และภารกิจที่เกินขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะดำเนินการได้ กำกับดูแล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนโยบาย ด้านกฎหมายเท่าที่จำเป็น และยังให้การสนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคนิค วิชาการ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล

3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการจากสาธารณะที่มี

คุณภาพ และสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานติดตามงานต่าง ๆ ขอบเขตการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 คณะกรรมการกระจายอำนาจได้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขอบเขต ดังนี้

1. รัฐกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ อำนาจการเงินการคลัง และบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างความพร้อมส่งเสริมให้ประชาชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

2. รัฐจะดำเนินการปรับบทบาทของราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ปรับโครงสร้างภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องพัฒนาโครงสร้างและกลไกเพื่อสนับสนุนการกระจายอำนาจสร้างระบบการติดตามตรวจสอบดูแลประเมินประสิทธิภาพของการบริหารงาน

จากการศึกษาแนวทางการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทางการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการเพิ่มอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีราชการส่วนกลางเป็นผู้ให้การสนับสนุน กำกับดูแลทำที่จำเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่ได้เกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้น ต่อมาได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เจตนารมณ์ในการร่างกฎหมายจัดตั้งเทศบาลในระยะแรก มี 2 ประการ คือ เพื่อประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ และเป็นสถาบันสอนประชาธิปไตยให้กับประชาชน

1. รูปแบบเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

เทศบาลมิได้จัดตั้งขึ้นทั่วทั้งประเทศ แต่จะจัดตั้งขึ้นเป็นแห่ง ๆ ไปดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร

ปัจจุบันพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่12) พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 9 มาตรา 10 และมาตรา 11 ให้เทศบาลมี 3 ประเภท คือ

เทศบาลตำบล ได้แก่ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (มาตรา 9) กฎหมายมิได้ กำหนดหลักเกณฑ์ไว้โดยเฉพาะว่าการเป็นเทศบาลตำบล จะต้องมีส่วนใดอย่างใดบ้าง แต่ในทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทยได้วางหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งเทศบาลตำบลเอาไว้ และนอกจากนี้เทศบาลตำบลจำนวนหนึ่งยังมีที่มาจากการที่เมื่อพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้ยกเลิกกฎหมายว่าด้วยสุขาภิบาลและกำหนดให้สุขาภิบาลที่มีอยู่มีฐานะเป็นเทศบาลตำบล

เทศบาลเมือง เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยเทศบาลการจัดตั้งเทศบาลเมืองต้องทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย (มาตรา 10)

เทศบาลนคร เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป และมีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล การจัดตั้งเทศบาลนครจะต้องทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะต้องระบุชื่อและเขตของเทศบาลเอาไว้ (มาตรา 11)

2. โครงสร้างของเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่12 พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลประกอบด้วย สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี

2.1 สภาเทศบาล สภาเทศบาลประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งตามพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 สมาชิกสภาเทศบาล อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี สำหรับจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลของเทศบาลแต่ละประเภทนี้จะไม่เท่ากัน อยู่ในระหว่างจำนวน 12 คน ถึง 24 คน ขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาลดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 15 แห่งกฎหมายว่าด้วยเทศบาล ดังนี้

| | | |
|----------------|------------------|-------------|
| สภาเทศบาลตำบล | ประกอบด้วยสมาชิก | จำนวน 12 คน |
| สภาเทศบาลเมือง | ประกอบด้วยสมาชิก | จำนวน 18 คน |
| สภาเทศบาลนคร | ประกอบด้วยสมาชิก | จำนวน 24 คน |

อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ดังนี้

2.1.1 เลือกประธานสภาเทศบาล และรองประธานสภาเทศบาล เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง หรือมีมติให้ประธานสภาเทศบาล หรือรองประธานสภาเทศบาล พ้นจากตำแหน่ง

2.1.2 เลือกสมาชิกสภาเทศบาลตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญของสภาเทศบาล และเลือกตั้งบุคคลผู้เป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกตั้งเป็นคณะกรรมการวิสามัญของสภาเทศบาล

2.1.3 รับทราบนโยบายของนายกเทศมนตรี ก่อนนายกเทศมนตรีเข้ารับหน้าที่ และรับทราบรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่นายกเทศมนตรี ได้แถลงไว้ต่อสภาเทศบาลเป็นประจำทุกปี

2.1.4 ให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติเทศบาล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมของเทศบาล

2.1.5 ในที่ประชุมสภาเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาลมีสิทธิตั้งกระทุ้งถามนายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรี เสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไป โดยไม่มีการลงมติ

2.1.6 ในกรณีกิจการอื่นใดอาจกระทบถึงประโยชน์ได้เสียของเทศบาลหรือประชาชนในท้องถิ่น สมาชิกสภาเทศบาลจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกเท่าที่มีอยู่ หรือนายกเทศมนตรีสามารถเสนอต่อประธานสภาเทศบาลเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติได้ และประกาศให้ประชาชนทราบ

2.2 นายกเทศมนตรี กฎหมายว่าด้วยเทศบาลกำหนดให้มีนายกเทศมนตรีคนหนึ่ง ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น ทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารของเทศบาล

นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมาย พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 48 อัฐ ได้กำหนดจำนวนรองนายกเทศมนตรีไว้ดังนี้ คือ

| | | |
|-------------|----------------------|--------------|
| เทศบาลตำบล | ให้มีรองนายกเทศมนตรี | ไม่เกิน 2 คน |
| เทศบาลเมือง | ให้มีรองนายกเทศมนตรี | ไม่เกิน 3 คน |
| เทศบาลนคร | ให้มีรองนายกเทศมนตรี | ไม่เกิน 4 คน |

นายกเทศมนตรีเป็นผู้ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาลดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 48 สัตตรส แห่ง

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรี ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 48 เทรส มีดังนี้

2.2.1 อำนาจหน้าที่ในการควบคุม และรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาล โดยทั่วไปตามกฎหมายกำหนด

2.2.2 อำนาจหน้าที่ในการเปรียบเทียบคดีละเมิดเทศบัญญัติ

2.2.3 อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติกรต่าง ๆ ตามกฎหมายลักษณะปกครองท้องถิ่น คือ มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ทั้งนี้ โดยการกำหนดไว้ในกฎกระทรวง เพื่อให้การใช้อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรีเป็นไปอย่างเกิดประสิทธิภาพ จึงแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของเทศบัญญัติและนโยบาย

2) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี

4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5) รักษาการณ์ให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินั้น

และกฎหมายอื่น

2.3 พนักงานเทศบาล พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานหรือนอกสำนักงานเป็นผู้นำนโยบายของคณะผู้บริหารไปปฏิบัติโดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล

3. โครงสร้างส่วนราชการของเทศบาล

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล

พ.ศ. 2542 แบ่งออกเป็น 12 หน่วยงาน ดังนี้

3.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานการเจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎร ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ

3.2 สำนักการคลัง / กองคลัง หรือฝ่ายคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลประกอบด้วยงาน การเงินและบัญชี งานพัฒนารายได้ งานผลประโยชน์ งานเร่งรัดรายได้ งานแผนที่ภาษี งาน ทะเบียนทรัพย์สิน งานบริการข้อมูลแผนที่ภาษี และทะเบียนทรัพย์สิน

3.3 สำนัก / กองหรือฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่แนะนำ ช่วยเหลือด้าน การเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกัน การระงับโรคติดต่อ การสุขภาพิบาล และรักษาความสะอาด งานสัตว์แพทย์ ตลาดสาธารณะ ตลอดจนการควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ของประชาชน

3.4 สำนักการช่าง / กองช่าง หรือฝ่ายช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการ ควบคุม งานก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้าสาธารณะ งาน บำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผนงานสถาปัตยกรรมและ ผังเมือง ตลอดจนงานสาธารณูปโภค

3.5 สำนักการศึกษา / กองการศึกษา หรือฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินกิจการ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษางานการศึกษานอกโรงเรียน และงานกิจกรรมเด็กและเยาวชน

3.6 กองหรือฝ่ายวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการและ การวางแผนพัฒนาสามปีเทศบาล ประกอบด้วย งานวิเคราะห์นโยบายและแผนงานวิจัยและ ประเมินผล งานนิติการ การจัดทำงบประมาณ และงานประชาสัมพันธ์

3.7 กองหรือฝ่ายสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานสังคมสงเคราะห์ งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน และงานพัฒนาชุมชน

3.8 กองหรือฝ่ายช่างสุขาภิบาล มีหน้าที่กำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลพร้อมบำบัด น้ำเสีย ประกอบไปด้วยงานกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล งานเครื่องกลและซ่อมบำรุงงาน โรงงาน กำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล งานแบบแผน งานก่อสร้าง งานควบคุมและการตรวจสอบการบำบัดน้ำ เสีย งานบำรุงรักษาและซ่อมแซมและงานวิเคราะห์คุณภาพน้ำ

3.9 กองหรือฝ่ายการแพทย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานรักษาพยาบาลประชาชน ประกอบไปด้วย ฝ่ายบริการการแพทย์ ฝ่ายการพยาบาล และศูนย์บริการสาธารณสุข (กองหรือ ฝ่ายการแพทย์จะจัดตั้งขึ้นเฉพาะเทศบาลนคร ซึ่งมีรายได้เพียงพอสำหรับการจัดสร้างโรงพยาบาล และการบริหารงาน)

3.10 กองหรือฝ่ายการประปา มีหน้าที่เกี่ยวกับงานผลิตน้ำประปา งานวางระบบ ท่อประปา งานจำหน่ายน้ำประปาให้ประชาชน งานจัดเก็บรายได้การประปา

3.11 หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบ กลั่นกรองให้ความเห็นชอบ และข้อเสนอแนะแก่ปลัดเทศบาลเกี่ยวกับงานการเงินและควบคุมตรวจสอบ ด้านอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

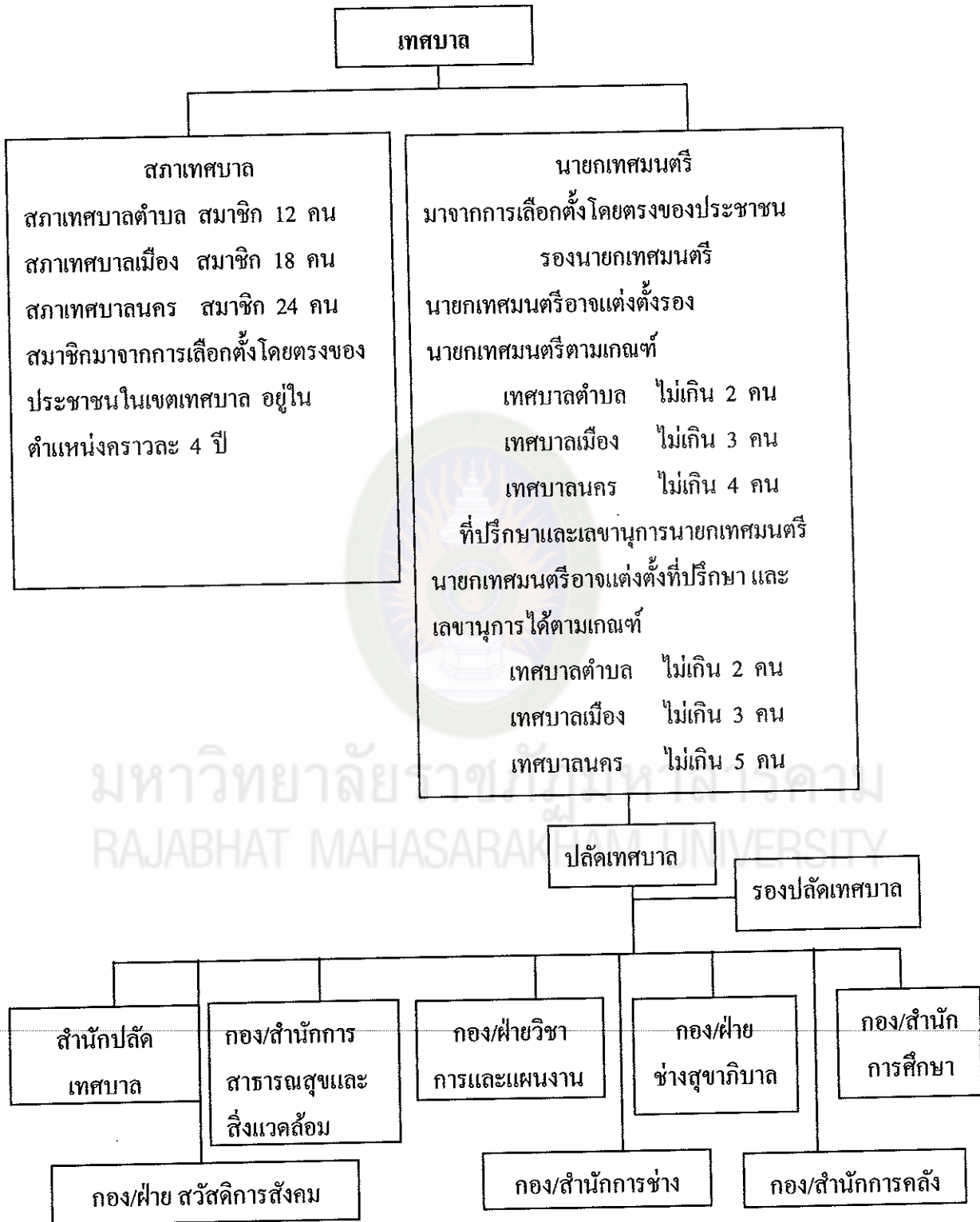
3.12 หน่วยงานแขวง มีหน้าที่ให้บริการประชาชนเกี่ยวกับงานทะเบียนราษฎร งานป้องกันและสาธารณภัย การศึกษา การสวัสดิการสังคม สาธารณสุข การช่าง การประปา แขวงเป็นหน่วยงานย่อยที่จำลองรูปแบบเทศบาลเพื่อรองรับความเจริญเติบโตของเมืองและเพื่อเป็นการบริการประชาชนให้ทั่วถึง ซึ่งจะสามารถจัดตั้งแขวงได้ในกรณีที่เป็น เทศบาลขนาดใหญ่มีพื้นที่ไม่ต่ำกว่า 20 ตารางกิโลเมตร ประชากรไม่ต่ำกว่า 100,000 คน มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 60 ล้านบาทขึ้นไป

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างของเทศบาลประกอบด้วย สภาเทศบาล นายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาล โดยจะมีนายกเทศมนตรีทำหน้าที่ฝ่ายบริหารและปลัดเทศบาลทำหน้าที่ฝ่ายปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลซึ่งเป็นฝ่ายข้าราชการประจำดังแสดงในแผนภาพที่ 2



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โครงสร้างของเทศบาล



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างของเทศบาล

ที่มา : ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2542

4. หน้าที่ของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งหน้าที่ของเทศบาลออกเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ และหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล

| เทศบาลตำบล | เทศบาลเมือง | เทศบาลนคร |
|--|---|--|
| 1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน | 1. มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลตำบล ตามข้อ 1-9 | 1. มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลเมืองตามข้อ 1-8 |
| 2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ | 2. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา | 2. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก |
| 3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล | 3. ให้มีโรงพยาบาล 4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ | 3. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 4. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการ |
| 4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ | 5. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ | 5. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม |
| 5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง | 6. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ | 6. จัดให้มีและควบคุมตลาดทำเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ |
| 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม | 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น | 7. การวางผังเมืองและควบคุมการก่อสร้าง |
| 7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ | 8. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น | 8. การส่งเสริมกิจการท่องเที่ยว |
| 8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น | | |
| 9. หน้าที่อื่น กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของ เทศบาล | | |

ที่มา : ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2596

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 51/51/57

ตารางที่ 2 หน้าที่เลือกปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม

| เทศบาลตำบล | เทศบาลเมือง | เทศบาลนคร |
|--|---|--|
| 1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม 4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 9. เทศพาณิชย์ | 1. ให้มีตลาดท่าเทียบเรือ และท่าข้าม 2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล 6. ให้มีการสาธารณสุขการ 7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา 9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา 10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะสวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น 12. เทศพาณิชย์ | มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับเทศบาลเมืองตามข้อ 1-12 |

ที่มา : ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2596
 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 51/51/57

หน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ

ผู้ด้อยโอกาส

11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ

ท้องถิ่น

12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย
โรงพยาบาล และสาธารณสุขสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน และรักษา
ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่ คณะกรรมการ
ประกาศกำหนด

นอกจากหน้าที่ที่เทศบาลต้องทำในเขตเทศบาลแล้ว อาจทำกิจการนอกเขตเทศบาลหรือ
กระทำการร่วมกับบุคคลอื่น โดยกิจการนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นหน้าที่เกี่ยวเนื่องกับการที่ดำเนิน
ตามอำนาจหน้าที่ภายในเขตเทศบาล ทั้งนี้ต้องได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล สภาองค์การ
บริหารส่วนจังหวัด สภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและได้รับอนุมัติจาก
กระทรวงมหาดไทย นอกจากนั้นเทศบาลยังมีอำนาจตราเทศบัญญัติ โดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย
และมีบทลงโทษปรับ ผู้ละเมิดไว้ด้วยก็ได้ แต่ห้ามมิให้เกินหนึ่งพันบาท ในการดำเนินการ ดังกล่าว
เทศบาลได้จัดทำแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลางสามปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา
ท้องถิ่น

จากแนวคิดการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลสรุปได้ดังนี้ เทศบาลเป็นองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นของไทยรูปแบบหนึ่ง ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการปกครองที่มีความเป็นมายาวนาน และ
อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากรูปแบบหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันได้ใช้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 โดยได้มีการปรับปรุงด้านโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่
ของเทศบาลให้สอดคล้องกับสภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

โดยทั่วไป ผู้ใดที่มีความสุขและมีแรงจูงใจในชีวิต ก็จะเหมือนกับว่าคน ๆ นั้น มีดอกไม้อยู่บนใบหน้าและในจิตใจ ทำให้คน ๆ นั้น มีพลังและมีชีวิตชีวา สดชื่น ร่าเริง แต่ถ้าขาดแรงจูงใจ คน ๆ นั้น ก็มักจะหดหู เศร้าหมองและไร้พลังในการทำงาน ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน ถ้าบุคลากรในองค์กรมีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรเหล่านั้นก็จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตั้งอกตั้งใจในการทำงาน รักงานและอยากจะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าบุคลากรในองค์กรนั้น ขาดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจเกิดพฤติกรรมเบี่ยงเบนการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไม่ตั้งใจทำงาน ทำงานผิดพลาดเสียหาย หรือขาดงานหยุดงานบ่อย ๆ แรงจูงใจในงานทำงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจจะทำให้คนมีพลัง มีความหวัง และมีความสุขในชีวิตทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการงานด้วย

1. ความหมาย

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้คือ

ณัฐพันธ์ เชนรณันท์ (2551 : 79) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

กรคนก ทิพรส (2552 : 207) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีแรงขับภายในที่ดี และพนักงานจะมีแรงขับที่ดีได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญที่องค์กรจะสร้างกระบวนการของการจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้น

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 218) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การพยายามใช้ความสามารถและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นความต้องการของบุคคล เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 254) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

เซอร์ริงตัน (Cherrington. 1994 : 132 อ้างใน ตูลา มหาพสุชานนท์. 2554 : 244) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทนทานฝังแน่น (Persistence) ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงผลการแสดงผลของมนุษย์ อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

เวียห์ริช และ คูนต์ซ์ (Wehrich and Koontz. 1993 : 462 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542 : 403) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ได้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหาร

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคล ที่กระตุ้นให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว และแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

การแบ่งความสำคัญของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2547 : 47-49)

2.1 ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่วนรวม เพราะสามารถช่วยสนองความต้องการขององค์การด้านพฤติกรรมมนุษย์ได้ในประเด็นต่อไปนี้

2.1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นไว้ในองค์กรต่อไปนาน ๆ ปัญหาสำคัญที่องค์กรจำนวนมากประสบอยู่ คือ ไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุสำคัญมาจากการที่องค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจูงใจเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเหล่านั้น เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรและอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไปได้

2.1.2 ทำให้้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ จริงอยู่แม้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรจะกระทำกันอย่างพิถีพิถัน มีการพิจารณาผู้สมัครอย่างละเอียดถี่ถ้วน ว่ามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับองค์กร จะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้้องค์การก็มีข้อจำกัดหลาย

ประการในอันที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดเหล่านั้นล้วนแต่เกิดจากปัจจัยภายนอก องค์กรซึ่งอยู่นอกเหนือความควบคุมขององค์กรทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่สถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันบีบบังคับให้องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจ ต้องต่อสู้กับคู่แข่งขันตลอดเวลา องค์กรต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะนำความพยายามและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การจงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจได้

2.1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการทำงานแบบดั้งเดิม มีลักษณะซ้ำซากจำเจ ไม่อาจช่วยให้องค์กรแก้ปัญหาดังกล่าวและไม่อาจช่วยให้การดำเนินการประสบความสำเร็จได้ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร องค์กรทุกองค์กรจึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจงใจย่อมเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงาน ในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจงใจนอกจากมีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในแง่ของประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับอีกหลายประการ ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

2.2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะพบว่ามีอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปสรรคอันเกิดจากธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ เช่น คิดว่าตนเองไม่มีความสำคัญ ไม่ต้องการความรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคอันเกิดจากที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่อีกด้วย วิธีการจงใจจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยินดีต่อการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

2.2.2 ช่วยลดหรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจงใจจะช่วยให้การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดน้อยลงจนอาจหมดสิ้นไปในที่สุด

2.2.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จด้านการสั่งการ การจงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ การจงใจซึ่งสามารถ

แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติงานได้ จึงถืออำนาจต่อผู้บริหารในการสร้างความสำเร็จโดยอาศัยความพยายามของผู้อื่นได้อย่างดีด้วย

2.3 ความสำเร็จต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารแล้ว ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากรขององค์กรก็นับว่ามีความสำคัญด้วย ได้แก่

2.3.1 ช่วยให้อุบัติการณ์การทำงานโดยสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน จึงให้อุบัติการณ์ปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

2.3.2 ได้รับความยุติธรรมขององค์กรและฝ่ายบริหาร เมื่อฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อองค์กร โดยส่วนรวมและต่อตนเองแล้ว ย่อมมีนโยบายด้านการจูงใจ เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการทุ่มเทความพยายามและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

2.3.3 มีขวัญในการทำงาน บุคลากรที่ได้รับการจูงใจหรือมีแรงจูงใจ โดยทั่วไปมักจะเห็นว่าจะงานที่ทำเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการ และช่วยให้ตระหนักในคุณค่าของตนเองได้ เนื่องจากได้รับความสนใจและต้องการปฏิบัติจากฝ่ายบริหาร ในฐานะที่เป็นปัจจัยสิ่งมีชีวิตจิตใจไม่ใช่วัตถุ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

นรา สมประสงค์ (2544 : 120) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่ม

องค์กร

5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง

ปลอดภัย

7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความคิด

สร้างสรรค์ในการทำงาน

8. ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลของการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น นั่นก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างการจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

3. ประเภทของแรงจูงใจ

การแบ่งประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (วิภาพร มาพบสุข.

2545 : 18-20)

3.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) หมายถึง สภาวะที่บุคคลเกิดความต้องการหรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นมากระตุ้นให้ทำการเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง มิใช่เพราะถูกผู้บริหารหรือมีสิ่งล่อใจภายนอกอื่น ๆ กระตุ้นแรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

3.1.1 ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร ย่อมทำให้เขาตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

3.1.2 ความสนใจเป็นพิเศษ (Special interest) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอเป็นพิเศษต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมจูงใจให้เขาประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งนั้น เช่น พนักงานสนใจเป็นพิเศษกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้เขาสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่วในขณะที่ปฏิบัติงานประจำวัน

3.1.3 ค่านิยม (Value) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามความนิยมของสังคม เช่น พนักงานมาทำงานแต่เช้าตรู่ เพราะทำตามค่านิยมขององค์การนั้น ๆ จึงเป็นสิ่งที่ดีในการปฏิบัติงานเช่นกัน

3.1.4 ความต้องการ (Needs) หมายถึง สภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุลในร่างกายและจิตใจ เช่น พนักงานมีความต้องการจะทำยอดขายสินค้าให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความต้องการที่เกิดขึ้นจึงมีผลทำให้บุคคลมีความมานะบากบั่นขยันหมั่นเพียรและอดทนต่ออุปสรรคนานัปการ เพื่อให้งานของตนบรรลุเป้าหมาย

3.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรมหรือกระทำเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น

3.2.1 สิ่งล่อใจต่าง ๆ ได้แก่ การได้รับเงินรางวัล คำชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง

อำนาจ คำตำหนิติเตียน ฯลฯ

3.2.2 ความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2.3 การได้รับการยอมรับจากเจ้านายและเพื่อนร่วมงานแรงจูงใจ 2 ประเภท

ย้อมจูงใจให้บุคคลประพฤติและปฏิบัติตนไปในทิศทางและรูปแบบแตกต่างกัน บางคนแสดงพฤติกรรมไปในทางที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน จึงจะได้รับเงินทองและชื่อเสียง เกียรติยศ บางคนอาจแสดงพฤติกรรมไปในทางทุจริต คดโกง เพื่อให้ได้มาในสิ่งดังกล่าว ดังนั้น การประพฤติและการปฏิบัติตนจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลทุกคน โดยเฉพาะคนที่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ควรจะตระหนักและคิดพิจารณาไตร่ตรองให้รอบคอบถึงการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมถูกต้อง เพื่อการตอบสนองต่อแรงจูงใจที่ตนเองต้องการ มิฉะนั้นจะมีผลทำให้บุคคลนั้นมิได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากองค์กร รวมทั้งมีผลเสียต่อบุคลิกภาพโดยรวมในการประกอบกิจการงานทั้งปวง

4. รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญมีดังนี้ (ราตรี พัฒนรังสรรค์. 2544 : 99-100)

4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of failure)

4.1.2 มีความทะเยอทะยานสูง

4.1.3 ตั้งเป้าหมายสูง

4.1.4 มีความรับผิดชอบในการงานดี

4.1.5 มีความอดทนในการทำงาน

4.1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

4.1.7 เป็นผู้ทำงานอย่างมีการวางแผน

4.1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้ว ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกัน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.2.1 เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

4.2.2 ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก

4.2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ

4.2.4 หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเองขาดในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นปมด้อย เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้างปมเด่นขึ้นมาชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

4.3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว มักจะต่อต้านสังคม

4.3.2 แสวงหาชื่อเสียง

4.3.3 ชอบเสี่ยงทั้งในด้านของการทำงานร่างกายและอุปสรรคต่าง ๆ

4.3.4 ชอบเป็นผู้นำ

4.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้ มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้น จึงพาทางระบายออกกับผู้อื่นหรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลจากสื่อต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

4.4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเองเป็นใหญ่

4.4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

4.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.5.1 ไม่มั่นใจในตนเอง

4.5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล

4.5.3 ไม่กล้าเสี่ยง

4.5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

5. องค์ประกอบพื้นฐานที่มีผลต่อการงูใจ

พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่ได้แสดงออกมานั้น ล้วนมีสาเหตุเนื่องมาจากแรงงูใจ แรงงูใจในการที่จะนำพฤติกรรมย้อนก่อให้เกิดการเรียนรู้และสังสมประสบการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงงูใจ ลักษณะของแรงงูใจจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทษอุดม. 2547 : 152-155)

5.1 ธรรมชาติของแต่ละบุคคล (Nature of individual) บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมของตนแตกต่างกันไป พฤติกรรมนั้นจะมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนที่ไม่เหมือนกัน จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของการเรียนรู้และสังสมประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ได้รับมา ซึ่งคุณลักษณะที่ทำให้ธรรมชาติของแต่ละบุคคลแตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งดังต่อไปนี้

5.1.1 แรงขับ (Drive) แรงขับของบุคคลจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกันไปได้ แรงขับจึงเป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลของอินทรีย์ภายในร่างกายของมนุษย์ เนื่องจากการขาดสภาวะความสมดุลในร่างกาย ส่งผลให้บุคคลพยายามที่จะปรับหรือทำให้อินทรีย์ภายในร่างกายเกิดความสมดุลให้ได้ เช่น ความหิวเป็นแรงผลักดันภายในร่างกาย ก็จะก่อให้เกิดแรงงูใจเพื่อหาอาหารมาบำบัดความหิวให้ได้ เพื่อให้ร่างกายคงอยู่ในสภาวะสมดุลคือหมดความหิว

5.1.2 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลใจจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และสังสมประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความวิตกกังวลใจ จะมีผลต่อการเรียนรู้หรือการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ทำให้บุคคลที่มีความวิตกกังวลใจเกิดการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ช้าหรือยากกว่าบุคคลที่ไม่ค่อยวิตกกังวลใจและมีการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ด้อยประสิทธิภาพกว่า

5.2 สภาพการณ์ต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม (Situation of environment) สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน ย่อมเป็นผลให้บุคคลนั้นเกิดแรงงูใจที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมของแต่ละสังคม สภาพภูมิประเทศ ความเจริญของอารยธรรม ก็มีมีส่วนส่งเสริมพัฒนาการในด้านแรงงูใจให้แตกต่างกันได้เช่นเดียวกัน ลักษณะสถานการณ์ต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อแรงงูใจมีดังต่อไปนี้

5.2.1 การแข่งขัน (Competition) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีความปรารถนาหรือความต้องการจะกระทำให้ตนเองมีสภาพการณ์หรือสถานภาพที่ดีหรือสูงขึ้นกว่าเดิม หรือเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลแล้ว มีความปรารถนาที่จะเอาชนะผู้อื่นให้ได้ ลักษณะของการแข่งขันอาจจะแสดงออกได้ทั้งสองลักษณะ คือ การแข่งขันกับตนเองและการแข่งขันกับบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็

การแข่งขันในลักษณะใดก็ตาม ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง ทำให้มีความพยายามกระทำทุกวิถีทางที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

5.2.2 ความร่วมมือร่วมใจ (Participation) ความร่วมมือร่วมใจของบุคคลเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ไปในแนวทางของกลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ จะทำให้บุคคลนั้นมีลักษณะและพฤติกรรมเป็นแบบประนีประนอม ช่วยเหลือร่วมมือมีความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จได้ตามความมุ่งมาดปรารถนา

5.2.3 การตั้งเป้าหมายในชีวิต (Aim of life) การตั้งเป้าหมายในชีวิตเป็นแรงจูงใจในการที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พยายามที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้ตั้งเป้าหมายไว้ให้จนได้ จึงเกิดแรงขับซึ่งเป็นแรงผลักดันตนเอง เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้น เมื่อสัมฤทธิ์ผลประสพการณ์นานวันเข้าก็เลยมีพฤติกรรมเป็นแบบนั้นไป

5.2.4 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต มีความมานะไม่รู้สึกท้อถอยในการทำงาน มีความหวังเพื่อหาหนทางไปสู่เป้าหมายที่ตั้งความหวังให้ได้ จะพยายามพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว

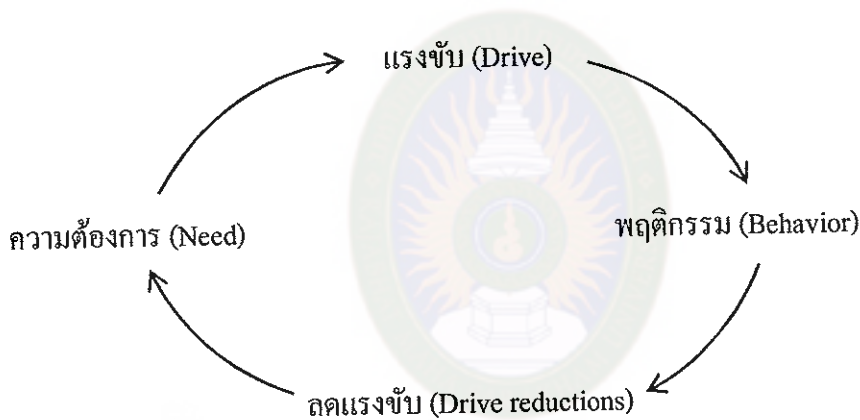
5.3 ความเข้มของแรงจูงใจ (Intensity of motives) ความเข้มของแรงจูงใจเป็นปริมาณหรือความมากน้อยของแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะที่สำคัญ 2 ประการคือการเสริมแรงและความสนใจของบุคคลเป็นสำคัญ การเสริมแรงยังแยกย่อยออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การเสริมแรงทางบวกกับการเสริมแรงทางลบ การเสริมแรงทางบวกคือ อากาที่อินทรีย์ได้รับสิ่งเร้าแล้วจะเกิดความพอใจ เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น การเสริมแรงทางลบคือ อากาที่อินทรีย์ได้นำสิ่งที่ไม่พอใจออกไปแล้วจะเกิดความพอใจ เช่น การลงโทษ การทำให้เจ็บปวด การทำให้อับอาย ส่วนความสนใจเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ จึงทำให้บุคคลนั้นแสดงออกพฤติกรรมด้วยการอยากรู้อยากเห็น อยากจะเข้าใจและให้ความสำคัญกับสิ่งนั้นเป็นอย่างมาก ถ้าบุคคลใดมีระดับความสนใจที่สูงกว่าก็จะทำให้บุคคลนั้นกระทำพฤติกรรมใด ๆ ออกมาได้ดีกว่าบุคคลที่มีความสนใจน้อยกว่า ทั้งนี้ทั้งนั้นความสนใจจะมากหรือน้อย ยังขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นมีความถนัดหรือพรสวรรค์ในตัวของเขาเพียงใด ถ้ามีความถนัดหรือพรสวรรค์อยู่มาก ก็จะทำให้ความสนใจในเรื่องนั้นมาก ในทางตรงกันข้ามหากมีความถนัดหรือพรสวรรค์อยู่น้อย ก็จะทำให้ความสนใจในเรื่องนั้นน้อยลงไปด้วย และความสนใจยังขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้น ได้รับความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นมากน้อยอย่างไรด้วย ยิ่งประสบความสำเร็จมาก

เท่าไร ก็มีความสนใจมากเท่านั้น หากไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จ ก็จะเป็นผลให้ความสนใจลดน้อยตามลงไปด้วย

6. ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วยขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 189-190; อ้างใน ตุลา มหาพสุชานนท์, 2554 : 248-249)

6.1 ขั้นความต้องการ (Need stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกาย ดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาคนนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่าง เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อทุกข์ สุข ของจิตใจ เช่น ความรักหรือ อาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น



แผนภาพที่ 3 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา : พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 191 ; อ้างใน ตุลา มหาพสุชานนท์,

2554 : 248.

6.2 ขั้นแรงขับ (Drive stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เลย ๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการ ถ้าต้องการมากก็จะกระวนกระวายมาก

6.3 ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้นความกระวนกระวายนั้น จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมที่รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน

6.4 **ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage)** เป็นขั้นสุดท้าย กล่าวคือ แรงขับจะลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้วแรงขับและการลดแรงขับนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กันเสมอไป คือ การลดแรงขับจะไม่หมดสิ้นไปทุกครั้ง สิ่งที่เคยสนองความต้องการในครั้งหนึ่งอาจจะไม่ทำให้พอใจในครั้งต่อไปอีกก็ได้ หรือสิ่งที่สนองความต้องการของคนหนึ่งอาจจะไม่สนองความต้องการของคนอื่น การเรียนรู้และการรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจได้ และความต้องการที่ขัดแย้งกันภายในตัวบุคคลจะมีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจได้ และความต้องการที่ขัดแย้งกันภายในตัวบุคคลก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนอง ทำให้แต่ละคนตอบสนองด้วยวิธีการและระดับความมากน้อยต่างกันไป

7. ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของนักบริหารและผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็น และความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงาน ได้ดังนี้ (กันตยา เพิ่มผล. 2544 : 90-91)

7.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม

7.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยสามัคคี ดังที่ว่า พล สังฆมุตต สามัคคี

7.3 สร้างขวัญและกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

7.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

7.5 ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

7.6 เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงานเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

7.8 แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับหรือการจูงใจแบบนิเสธอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ วิธีดังกล่าวไม่เป็นการจูงใจที่ดีและไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่เหมาะสมที่บริหารงานบุคคลจะต้องสนใจ ศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบกับสถานการณ์การจูงใจในขณะนั้น ให้ถูกต้องเพื่อจะได้สรรใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้องและก่อเกิด การแก้ไข ไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้การจูงใจไม่ได้ผลและขวัญเสื่อมทรมานแล้วยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาอีกด้วย ผู้บริหารงานบุคคลและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอในเรื่องการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อชำระรักษาพลังร่วมของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามต้องการ เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงาน ให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของแรงจูงใจ คือ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ ความสามัคคี ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่นของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's needs hierarchy theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นคนแรกที่ศึกษาพบว่า ความต้องการมีความสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร ความต้องการทำให้เกิดพลังเป็นสิ่งเร้าแรงจูงใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's of hierarchy needs theory) กล่าวว่าในกระบวนการจูงใจ มีจุดเริ่มต้นอยู่ที่ความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสังเกตว่า

1.1 มนุษย์มีความต้องการไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความต้องการสิ่งอื่นต่อ ๆ ไปอีกไม่รู้จบ

1.2 มนุษย์เรามีความต้องการสูงขึ้นตามลำดับขั้น โดยเริ่มจากสิ่งที่จำเป็นอันเป็นพื้นฐานของชีวิตไปสู่ความต้องการระดับที่สูงขึ้น ๆ

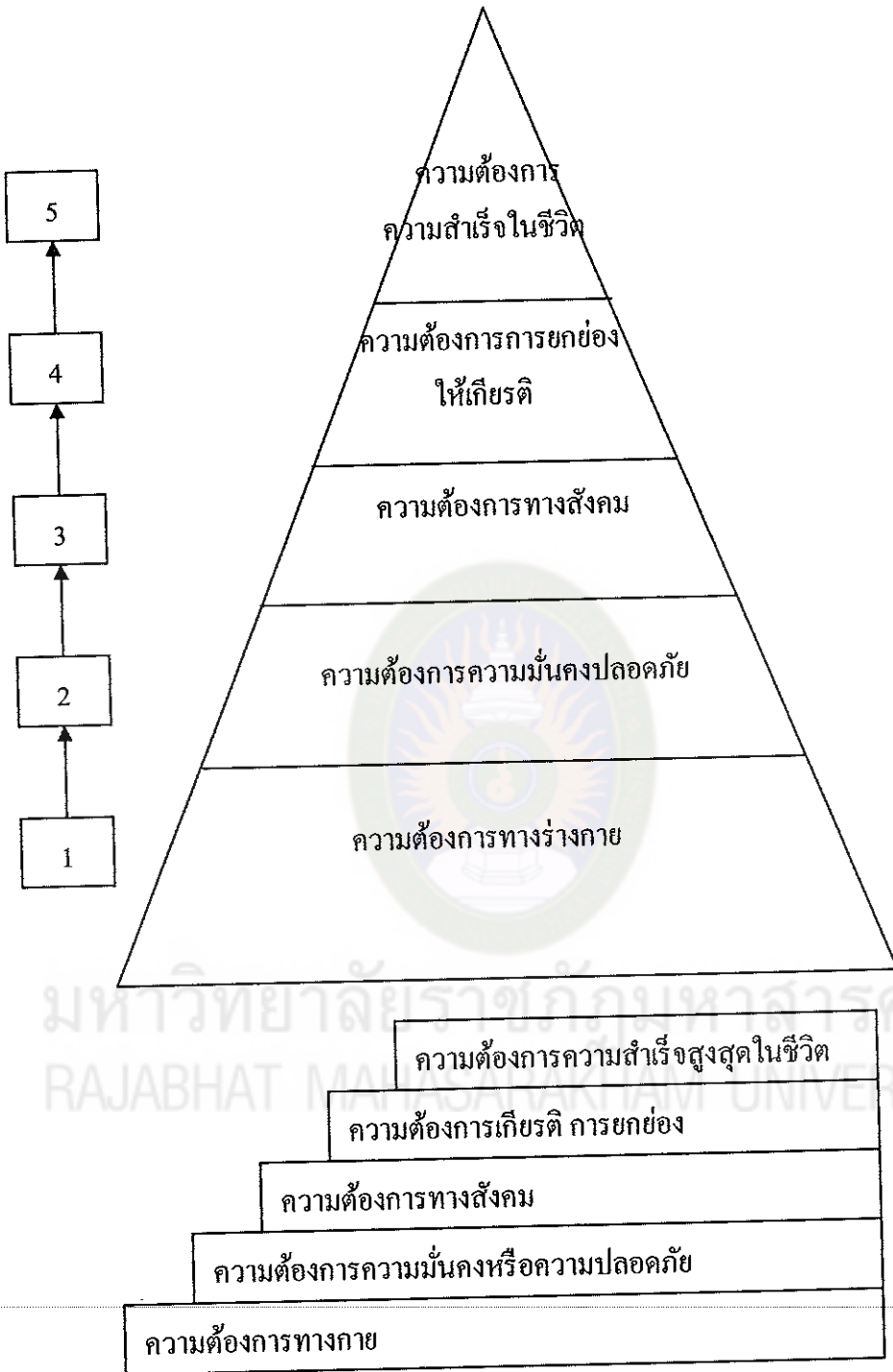
1.3 ความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไป มนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น

1.4 ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรม ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป

ผู้บริหารองค์การธุรกิจสามารถนำทฤษฎีของ Maslow ไปประยุกต์ใช้เพื่อจูงใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ได้แนวคิดเรื่องความต้องการของมนุษย์ที่ยอมรับกัน นิยมใช้เป็นบรรทัดฐานคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's needs hierarchy theory) Abraham H. Maslow จัดลำดับไว้ 5 ระดับ จากความต้องการระดับต่ำไปสู่ระดับสูง ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 4-5 ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์
ที่มา : (พิภพ วังเงิน. 2547 : 161-162)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นขั้นพื้นฐาน (Basic needs) ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เป็นความต้องการเพื่อบำบัดความหิว ความกระหาย เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำ การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน เมื่อความต้องการทั้งหมดยังไม่ได้รับการตอบสนอง Maslow จึงเห็นว่า ธรรมชาติที่ยังขาดอาหาร บุคคลนั้นจะยังไม่สนใจความปลอดภัย การเข้าสังคม ฯลฯ คนต้องได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเพียงพอก่อน จึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อ ๆ ไป เพื่อตอบสนองความต้องการนี้และเป็นแรงจูงใจ องค์การต้องดูแลให้เสื้อผ้า อาหาร ที่พัก ของใช้ เสียวยารักษาพยาบาล เป็นสวัสดิการแก่พวกพนักงาน

2. ความต้องการด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs)

หลังจากความต้องการทางกายได้รับการตอบสนองแล้ว จะสนใจความปลอดภัยในชีวิต ร่างกายทรัพย์สิน หน้าที่การงาน การคุกคาม เสี่ยงภัยอันตราย ต้องมีหลักประกัน มีการป้องกันอันตรายสิ่งเลวร้ายและความขาดแคลน เป็นหน้าที่ผู้บริหารต้องให้หลักประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน การเงิน ค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ผู้บริหารสร้างการจูงใจได้โดยการสร้างความสุขสบายใจ รู้สึกมั่นคง ไม่หวาดระแวง อธรรม การกลั่นแกล้งจากหัวหน้า เกรงกลัว

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อ

พฤติกรรมของคนที่มีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ จะภูมิใจ ทุกคนต้องการเพื่อนไม่ว่าเพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ต้องการความรักและมิตรภาพจากผู้อื่น จึงแสดงออกในรูปของการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบช่วยเหลือ คิดคำนึงถึงความอบอุ่น พยายามรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตนกับคนอื่น เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของคนอื่น พยายามโอนอ่อนผ่อนตาม เมื่อมีปัญหาที่ยินยอมไม่กล้าทำอะไรรุนแรง บุคคลประเภทนี้หากต้องตัดสินใจก็จะรวนเร ขาดหลักการ เพราะเขาต้องการให้คนส่วนใหญ่ชอบพอเขา ถ้าการตัดสินใจของเขาต้องทำให้คนอื่นผิดหวัง เขาก็จะลังเล ถ้าบุคคลประเภทนี้เป็นนักบริหาร ก็จะเป็นผู้ที่ไม่กล้าตัดสินใจเด็ดขาด ซึ่งจะทำให้เขาไม่อาจที่จะควบคุมคนอื่น ลูกน้องคิดว่าถ้าทำผิด อาจถูกลงโทษหรือรับการยกเว้นก็ได้ ฉะนั้นจะหย่อนความเกรงกลัวลงไปบ้างความต้องการระดับที่ 3 นี้ เป็นความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

(Affiliation or acceptance needs) หรือความต้องการความรัก (Love and to be loved) พัฒนาการความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นที่ยอมรับ ได้รับการเอาใจใส่ เป็นที่สนใจของเพื่อน เป็นสมาชิก คนหนึ่งของกลุ่ม ฉะนั้น การที่บุคคลารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทหรือองค์การ ได้รับการดูแล ช่วยเหลือห่วงใย เอื้ออาทร ความรัก ความอบอุ่นจากเพื่อน จากผู้บังคับบัญชา จากลูกน้อง แสดงว่าเขาให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว ผู้บริหารต้องริเริ่มสร้าง

วัฒนธรรมองค์กร จัดกิจกรรม ให้พนักงานมีโอกาสเล่นกีฬา หุค คุย พบปะ สังสรรค์ แลกเปลี่ยน
 ความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ความต้องการขั้นนี้ คือ ต้องการให้และรับความรัก
 แสวงหามิตรจากสังคม ต้องการสัมพันธภาพ การสนับสนุนจากคนอื่น ๆ การสมาคม การเข้าร่วม
 กลุ่ม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ให้เกียรติ (Self esteem needs) เป็นความ
 ต้องการระดับสูง เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ต้องการให้คนอื่น
 ยกย่องสรรเสริญ ต้องการทางสถานภาพ (Status) ต้องการการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง
 เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เพื่อความเชื่อมั่นและรู้สึกภูมิใจในตนเองการจูงใจบุคคลที่มีความต้องการ
 ระดับนี้จึงไม่ใช่เงินเดือน เสื้อผ้า อาหาร สวัสดิการ ความมั่นคงแต่เป็นการยอมรับความสามารถให้
 โอกาสแสดงความคิดเห็นร่วมประชุม รับฟังและพิจารณาข้อเสนอ ให้โอกาสมีส่วนร่วมในเรื่องการ
 บริหารกิจการ มอบหมาย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มอบหมายให้เป็นตัวแทนไปร่วมประชุม
 ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้รู้สึกได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ และแสดงว่าผู้บริหาร
 ใฝ่ใจ เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การเคารพนับถือจากคนอื่น ต้องการมีทุกอย่างให้พร้อม
 และเพียงพอ ต้องการเป็นตัวของตัวเองไม่ขึ้นกับใคร ต้องการอวดความโก้หรูของตนเอง

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตหรือความต้องการที่จะทะนงถึงความเป็น
 เป็นจริงในตนเอง (Self actualization needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ต้องการพัฒนาตนเอง
 ให้สูงสุด ต้องการให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดของตนเอง ต้องการเป็น
 อะไรจะเป็นให้ได้ มีความต้องการความสมหวังในชีวิต จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ของบุคคลใด
 บุคคลหนึ่ง เช่น นักบวชต้องการชัชชนะ นักประพันธ์ต้องการให้หนังสือของตนได้รางวัล นักร้อง
 ต้องการแผ่นเสียงทองคำ ดาราต้องการตุ๊กตาทอง ต้องการให้สมปรารถนาในสิ่งที่บุคคลสามารถ
 ต้องการเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตน เช่น จัดโครงการ
 พนักงานดีเด่น ประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน

ทฤษฎีของ Maslow นำมาเป็นแนวประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างดี การบริหารที่มี
 ประสิทธิภาพ ต้องสนองความต้องการบุคคลทุกคนขั้น ให้ได้รับความพอใจ จำแนกสถานภาพ
 ตั้งแต่แรงงานขั้นต่ำถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าตำแหน่งได้ ฐานะใดต้องการอะไร ผู้มีเงินเดือนน้อย
 ต้องการอิมปากอิมห้อง อยากได้ปัจจัย 4 ผู้ที่มีพร้อมแล้วและเป็นผู้บริหารต้องการเกียรติอำนาจ
 มากกว่า

เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรเข้าใจลำดับขั้นความต้องการของ
 พนักงานให้ถูกต้อง จึงจะสามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแบ่ง
 พนักงานเป็นพวก ๆ คือ พนักงานระดับต่ำ ระดับกลาง ระดับสูง ซึ่งพนักงานแต่ละระดับจะมีความ

ต้องการที่แตกต่างกันไป ระดับต่ำอาจจะมีความต้องการในลำดับแรก ยิ่งระดับสูงขึ้นไปก็มีความต้องการลำดับสูงขึ้น ๆ ตามลำดับ พนักงานระดับต่ำ สามารถใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ พนักงานระดับกลางขยับความต้องการสูงขึ้น เป็นความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานหรือความต้องการทางสังคม จึงต้องจูงใจโดยเน้นความมั่นคงของกิจการ จัดให้พนักงานมีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการ พนักงานระดับสูงต้องการความยกย่อง ความสำเร็จในชีวิต องค์กรต้องทำให้พนักงานระดับที่เห็นว่าเขามีความสำคัญต่อกิจการ ให้การยอมรับในความคิดเห็นของเขา จัดที่ทำงานให้มีสภาพดี ให้เห็นชัดว่า ระดับสูงมีความสำคัญต่างจากลูกน้อง ให้สิทธิพิเศษ ส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งสำคัญ อันเป็นความมุ่งหมายในชีวิต Maslow (1954 : 388-389) ศึกษาพบว่าคนทั่ว ๆ ไปจะได้รับ ความพอใจจากการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายร้อยละ 85 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยร้อยละ 75 ความต้องการทางสังคมร้อยละ 50 ความต้องการการยกย่องร้อยละ 40 และจะได้รับการตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตเพียงร้อยละ 10

เมื่อคนเรามีความต้องการ ก็ย่อมจะต้องแสวงหาทางจะบำบัดความต้องการ มีการกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมและลงมือกระทำจึงเกิดผลของพฤติกรรมขึ้น

2. ทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two factors theory)

เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่จะสร้างแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของคนในองค์กร หรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง ซึ่งได้สรุปว่า ความพึงพอใจในการทำงานที่ทำ และความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ดังนี้ (อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี, 2546 : 133-136) ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Activement) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ เพราะชีวิตของมนุษย์ต้องทำงานเพื่อเงิน เพื่อเกียรติยศและความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด คือความสำเร็จที่มนุษย์ทุกคนพยายามให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ

อย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้ม ในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือหรือจากคนในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จ

1.3 ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง ทุกคนต้องการทำงานที่มีลักษณะของงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี การทำงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีใครตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เพราะมนุษย์ได้รับความไว้วางใจว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง แสดงว่าได้รับการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงานมาแล้ว เป็นหลักประกันในความรับผิดชอบของตนว่าจะได้รับมอบหมายที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีและมีความหมาย

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีความหมาย มีอำนาจ และได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

1.6 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 นโยบายการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร นโยบายการบริหารงาน เป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน และทำให้เกิดการชุมนุมประท้วงต่อนโยบายและการบริหารงานขององค์กรได้

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง ให้ความสนใจในการปฏิบัติงาน ความสะดวกสบายในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง การติดต่อ

ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทาง

กายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ที่ทันสมัย

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) หมายถึง

เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

2.6 ความมั่นคงของอาชีพ (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลมีต่อความ

มั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กรและมั่นใจว่าสามารถทำงานอยู่ที่องค์กรได้ และฝากอนาคต ฝากความหวังไว้กับองค์กรได้ เพราะคนทุกคนต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงาน งานที่ทำเป็นที่ยอมรับ มีเงินเดือนและสวัสดิการและผลประโยชน์เอื้ออำนวย

3. ทฤษฎี อี. อาร์. จี. ของอัลเดอร์เฟอร์

หลังจากที่มาสโลว์และเฮิร์ซเบิร์ก ได้สร้างทฤษฎีของตน เคลย์ตัน อันเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ก็ได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของมาสโลว์และเฮิร์ซเบิร์ก โดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการ ซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับชั้นจากระดับต่ำไประดับสูง ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) ธรรมานะ, 2550 : 104-105)

3.1 ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้น จึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

3.2 ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสัมพันธภาพอื่น ๆ ในทางสังคม

3.3 ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth Needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 3 แสดงสัมพันธภาพ ระหว่างความต้องการต่าง ๆ ในทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการและทฤษฎี อี. อาร์. จี.

| ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮอรัชเบอร์ก | ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ของมาสโลว์ | ทฤษฎี อี.อาร์. จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ |
|-----------------------------------|---|--|
| ปัจจัยจูงใจ | ความต้องการที่จะประสบ ความสำเร็จสูงสุด | การเจริญเติบโต |
| ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ | ความต้องการที่จะได้รับ การยกย่อง ความต้องการทางสังคม ความต้องการในความมั่นคง และความปลอดภัย ความต้องการทางกายภาพ | สัมพันธภาพ การดำรงชีพ |

ที่มา : สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) ธรรมานะ. 2550 : 104-105

ตารางที่ 3 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎี อี. อาร์. จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกันเป็นอันมาก แต่ทฤษฎี อี. อาร์. จี. นั้น จะไม่มีเส้นแบ่งระดับความต้องการอย่างตายตัวเหมือนใน 2 ทฤษฎีแรก ตรงข้าม อัลเดอร์เฟอร์เห็นว่าความต้องการต่าง ๆ นั้น มีความต่อเนื่องคาบเกี่ยวสัมพันธ์กันมากกว่าที่จะเป็นระดับขั้นหรือแยกออกจากกัน นอกจากนั้นความต้องการในชั้นล่างก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน แล้วจึงจะเกิดความต้องการในชั้นสูง ๆ แต่ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้

4. ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts institute of technology) ได้เขียนหนังสือ ชื่อ “The human side of enterprise” ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรไว้ในรูปแบบของ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) (พิภพ วังเงิน. 2547 : 163-164)

4.1 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

4.1.1 คนส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

4.1.2 เนื่องจากคน ไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่ลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

4.1.3 คน โดยส่วนใหญ่ชอบให้ผู้คนคอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีลงโทษหรือขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

4.2 ทฤษฎีวาย (Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

4.2.1 คนมักจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และลักษณะของการควบคุมงาน

4.2.2 การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

4.2.3 การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน

4.2.4 คนเราไม่เพียงแต่ต้องการความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

4.2.5 คนส่วนมากมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กร

4.3 ทฤษฎีวาย (Y) เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยามนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร จากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์กรจะสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

4.4 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's acquired needs theory)

David's McClelland กล่าวว่า ความต้องการของคนเรามีความแตกต่างกันและเป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ ไม่ใช่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์จำป็นมา สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรม 3 ด้าน (McClelland, 1962, July-August : 9-112) (พิภพ วังเงิน. 2547 : 164-166)

4.4.1 ความต้องการทางด้านความสำเร็จ (Need for achievement)

4.4.2 ความต้องการทางด้านสังคม (Need for affiliation)

4.4.3 ความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for power)

McClelland ซึ่งให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็น รับผิดชอบการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ต้องการผลจากงานที่ปฏิบัติ มีแรงกระตุ้นภายในตัวและกำกับพฤติกรรมของตนให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เขาจะเป็นคนที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ

1) การกำหนดเป้าหมายเอง ไม่ชอบความเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย เช่น

พนักงานขายกำหนดเป้าหมายการขายเอง

2) ไม่กำหนดเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป

3) ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ต้องการรู้ว่าตนทำงานได้

ดีเพียงใดแค่ไหน

ความต้องการความสำเร็จ ในความคิดของ McClelland หมายถึงว่า มนุษย์เราต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ คนที่ปรารถนาความสำเร็จ มักจะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความรับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน McClelland วิจัยพบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จย่อมมีความปรารถนาจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น แสวงหาคำตอบของปัญหาโดยการป้อนกลับอย่างรวดเร็ว เพื่อปรับปรุง ตั้งเป้าหมายพอใจทำงานที่มีปัญหา ฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคจนกว่าจะบรรลุความสำเร็จความต้องการทางสังคม หรือความผูกพัน (Need for affiliation) บุคคลต่างต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความเป็นมิตรไมตรี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Dale Carnegie ที่ว่าบุคคลมีความปรารถนาจะให้ใคร ๆ ชอบตน ตนเองเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ชอบสถานการณ์ในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ต้องการความผูกพันจึงมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตร มนุษย์มีความต้องการทางสังคม มีความปรารถนาและให้ความสำคัญต่อสังคมมาก บางคนมากกว่าความสำเร็จของงานเสียอีกความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for power) คนที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง ก็มุ่งจะให้ได้มาและใช้อำนาจหน้าที่ ใช้อิทธิพลเพื่อเอาชนะข้อโต้แย้งต่าง ๆ แบ่งบุคคลที่มีความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for power) ออกเป็น 2 ประเภท

1. บุคคลที่ต้องการอำนาจของตัวเองเป็นส่วนตัว (Need for personal power) พวกนี้มีพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของการอยากมีอำนาจเหนือคนอื่น ชอบข่มขู่ คุยโอ้อวด ยกตนข่มท่าน มักไม่ค่อยคิดถึงส่วนรวม ชอบมีบริวาร ชอบให้ลูกน้องก้มหัวให้เฉพาะตนคนเดียว

2. บุคคลที่ต้องการอำนาจที่มาจากองค์การที่ทำงานอยู่เป็นส่วนรวม (Need for institution power) ต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือคนอื่น ควบคุมคนอื่นได้ ต้องการให้คนอื่นเคารพ นับถือ ยกย่อง สรรเสริญ ให้เกียรติ ไม่หลงตนเองว่ายิ่งใหญ่เสมอไป ยึดมั่นในระเบียบวินัย คิดถึงองค์การอยู่เสมอ

ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ ไม่ว่าจะบุคคลใดย่อมต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ต้องการความภาคภูมิใจ บุคคลประเภทนี้มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ้แข่งขันหรือสถานการณ้ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ ผู้บริหารนำพฤติกรรมนี้ไปใช้ในองค์การ โดยส่งเสริมให้เขามีอิทธิพลเหนือคนอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานดีเด่นกว่าคนอื่น จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

ผลวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหาร David C McClelland & David H. Burnham ทำการวิจัยผู้บริหาร 2 ประเภทซึ่งมีพฤติกรรมแสดงออกต่างกัน เป็นผลมาจากความต้องการต่างกัน ระหว่างผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเนื่องมาจากการมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for power) กับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความต้องการทางด้านสังคมหรือการอยากมีเพื่อน (Need for affiliation) ว่าผู้บริหารประเภทใดจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่ากัน

นายแดง เป็นผู้บริหารประเภทพฤติกรรมเป็นผลมาจากการมี Need for power ชอบออกคำสั่งให้ลูกน้องทำงาน แต่เขาก็ชอบช่วยเหลือลูกน้องด้วยเหมือนกัน แต่จะต้องมีระเบียบวินัย เขาไม่ล้อเล่นกับลูกน้อง มีหลักในการทำงานว่าจะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การเท่านั้น

นายขาว เป็นผู้บริหารประเภทพฤติกรรมเป็นผลมาจากการมี Need for affiliation ซึ่งทำให้เขาเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ชอบช่วยเหลือ ทำให้ลูกน้องรู้สึกอบอุ่นอยู่เสมอ ถ้าลูกน้องขอออกไปธุระในเวลางาน แม้จะกังวลกับระเบียบขององค์การบ้างก็อนุญาตให้ไปได้

ผู้บริหารอย่างนายขาว โดยทั่วไปจะเห็นว่าจะดีกว่านายแดง เพราะดูเป็นคนใจดี เห็นอกเห็นใจคนอื่น มนุษยสัมพันธ์ดีแก่ลูกน้องทุกคน ฉะนั้นน่าจะได้รับความนิยม ลูกน้องร่วมมือร่วมใจในการทำงานพร้อมเพรียงกัน แต่ปรากฏผลการวิจัยของ McClelland & Burnham ว่าตรงกันข้ามผู้บริหารอย่างนายแดงจะทำให้ลูกน้องทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

McClelland ยังได้เสนอการค้นพบด้วยว่า คนที่มี Need for institution power มีพฤติกรรม ในขณะที่ขับรดและดื่มสุราแตกต่างกับคนที่มี Need for personal power โดยคนประเภทแรกขับรดอย่างใจเย็น ไม่แข่งอย่างนำหวาดเสียว ขับรดตามกฎจราจร นึกถึงความปลอดภัยทั้งของตนเองและคนอื่นอยู่เสมอ และเมื่อเวลาดื่มสุราก็จะดื่มเพื่อความบันเทิงใจ เพื่องานสังคม ไม่ดื่มจนเมาไม่ได้สติ

สำหรับบุคคลที่มี Need for personal power จะขับรดอย่างใจร้อน แข่งข้ายแข่งขवारิป ร้อนนำหวาดเสียว และเมื่อดื่มสุราก็จะดื่มได้มากอย่างคอสสุรา

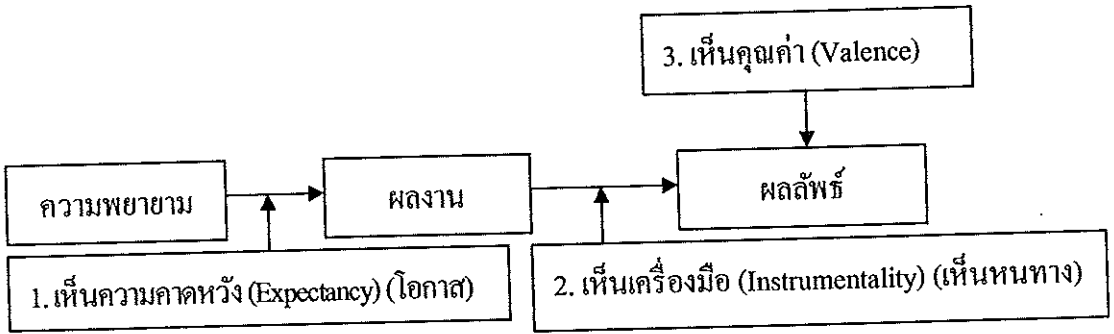
จากผลการวิจัยกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีส่วนสัมพันธ์กับความต้องการของเขาเป็นอย่างมาก โดยพฤติกรรมของเขาจะแสดงลักษณะออกมาสอดคล้องรองรับกันกับความต้องการสำคัญของเขาในขณะนั้น คือพฤติกรรมของเขาจะแสดงออกมาในลักษณะใด ขึ้นอยู่กับว่าขณะนั้นเขามีความต้องการอะไรเป็นสำคัญ ความต้องการบางอย่างอาจทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมในลักษณะเห็นแก่ตัว ไม่คำนึงถึงบุคคลอื่นเท่าที่ควร เช่น พฤติกรรมการขับรถของบุคคลที่มี Need for personal power ที่ขับรถไ้มารยาทแซงซ้าย ป่วนขวาน่าอันตรายต่อคนอื่น ใครจะเป็นอย่างไรไม่สนใจขอเพียงเพื่อให้ตนเองไปถึงจุดหมายก่อน

สรุป จากทฤษฎีความต้องการ ของแมคคอลลแลนด์ เป็นทฤษฎีความต้องการที่จะต้องได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ความพยายามของบุคคล โดยความต้องการในแต่ละอย่างนั้นมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเกิดจากความสามารถ หรือวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล

6. ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วรูม

Victor H. Vroom กล่าวว่า คนเราจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเรามีความหวังหรือเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วนต่อไปนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549 : 211-213) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ เห็นโอกาส เห็นความเป็นไปได้ (Probability) หรือมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงานว่าถ้าเพิ่มความพยายาม (Efforts) จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ได้ ดังนั้น คนจะเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น ค่าตัวเลข (Values) ของความคาดหวังจะเป็นช่วงจาก 0 คือไม่มีโอกาสไปถึง 1 คือมีความแน่นอนที่
จะได้ผลงานตามที่หวังไว้ มีเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality) คือ เห็นหนทาง เห็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างที่ต้องการ นั่นคือเห็นความเป็นไปได้ที่ผลงานสูงขึ้น จะนำไปสู่ผลรางวัลบางอย่างจากองค์การ (Organization Goal) ค่าตัวเลข (Values) ของหนทางที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ก็จะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 เช่นกันเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) คือ ผลลัพธ์หรือรางวัลนั้นตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goal) ที่ต้องการรางวัลนั้น จึงมีคุณค่าต่อบุคคลนั้น ๆ คุณค่าของรางวัลนั้นจะมีค่า

ตามทฤษฎีนี้ แรงจูงใจจะเกิดจากการเชื่อมโยงของความคาดหวัง และเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์และคุณค่าของผลลัพธ์ แต่ถ้ามีเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น ดังสมการที่ว่า $\text{แรงจูงใจ} = f(\text{ความคาดหวัง}, \text{เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล}, \text{คุณค่าของรางวัล})$ หรือ $\text{แรงจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล} \times \text{คุณค่าของรางวัล}$



แผนภาพที่ 6 แสดงทฤษฎีความคาดหวัง

ที่มา : สุพานี สฤณภูวนิช (2549 : 212)

ซึ่งทฤษฎีนี้ในการมีความหวัง (Expectancy) เห็นเครื่องมือและเห็นทาง (Instrumentality) การเห็นคุณค่า (Values) นั้นจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อกัน 3 ส่วน ดังนี้

ตารางที่ 4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความคาดหวัง

| การเห็นโอกาสที่ความพยายามจะนำไปสู่ผลงาน | การเห็นว่าผลงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ | คุณค่าของผลลัพธ์ |
|--|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. ความเชื่อในการควบคุมชะตาชีวิตของตนเอง | 1. ความเสมอภาคในองค์การ | 1. คุณค่าของรางวัล |
| 2. การยอมรับนับถือตนเอง | 2. วัฒนธรรมองค์การ | 2. ความต้องการของแต่ละบุคคล |
| 3. ความเชื่อในความสามารถของตนเอง | 3. ระบบการให้รางวัล | 3. บุคลิกภาพ |
| 4. การฝึกอบรมที่ได้รับ | 4. ความไว้วางใจ | 4. การรับรู้ |
| 5. ความไว้วางใจ | 5. การเมืองในองค์การ | 5. บรรทัดฐานและวัฒนธรรมองค์การ |
| 6. อุปกรณ์และเครื่องมือ | 6. เป้าหมายงาน | 6. ผู้นำ/ผู้บังคับบัญชา |
| 7. เป้าหมายงาน | 7. ผู้นำ/ผู้บังคับบัญชา | |
| 8. ผู้นำ/ผู้บังคับบัญชา | 8. การออกแบบงาน | |
| 9. การออกแบบงาน | | |

ที่มา : สุพานี สฤณภูวนิช. 2549 : 212.

ดังนั้น ผู้บริหารสามารถเพิ่มความคาดหวังได้ โดยการคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีการยอมรับนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง เชื่อในการควบคุมชะตาชีวิตของตนเอง ตลอดจนจัดการฝึกอบรมพัฒนาและสอนงานให้ จัดอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ เป็นต้น

ในด้านการเพิ่มเครื่องมือและหนทางนั้น ผู้บริหารสามารถเพิ่มการรับรู้ในส่วนนี้ได้ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นระบบคุณธรรม ความเป็นธรรมและความเสมอภาคในองค์การในเรื่องต่าง ๆ

ในส่วนของการเห็นคุณค่าของผลลัพธ์นั้น จะขึ้นอยู่กับคุณค่าของรางวัลและความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล บุคลิกภาพและการรับรู้ของบุคคลนั้น ๆ ทฤษฎีนี้ จะมีความเชื่อว่า คนจะมีการจูงใจให้เพิ่มความพยายามจากการรวมพลังภายในตัวคนกับพลังจากสภาพแวดล้อม แล้วก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของ Vroom เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังทำให้ทราบอีกว่าความต้องการในแต่ละบุคคลไม่สามารถทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคคลนั้น ๆ ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจของความต้องการเหล่านั้นได้ เนื่องจากในยุคปัจจุบันหรือในยุคโลกาภิวัตน์นั้น การพิจารณาผลของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วยก็คือ โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (Opportunity to perform) ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับความสามารถ การจูงใจและโอกาส เป็นต้น

สรุปจากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทั้ง 6 ทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's needs hierarchy theory) จะให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคลที่แบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีพ จนถึงความต้องการขั้นสูงของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two factors theory) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงานและความไม่พอใจในงาน ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ

ทฤษฎี อี. อาร์. จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ กล่าวถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การดำรงอยู่ ความสัมพันธ์และความก้าวหน้า โดยบุคคลจะมีอัตราส่วนของความต้องการทั้งสามตามสถานการณ์

ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวถึงธรรมชาติของบุคคล ที่มีทั้งคือร้อนเกี่ยวกับ (X) และบุคคลที่มีความรับผิดชอบ (Y) บุคคลที่มีลักษณะ X ไม่ค่อยทะเยอทะยาน ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานแต่ต้องการความมั่นคงในการทำงานนั้น สำหรับบุคคลที่มีลักษณะ Y จะตรงข้ามกับบุคคลที่มีลักษณะ X บุคคลที่มีลักษณะ Y จะเห็นว่าการทำงานเหมือนการละเล่นหรือพักผ่อน จะผูกพันมุ่งมั่นอยู่กับเป้าหมายงานซึ่งจะสัมพันธ์กับรางวัลที่เขาควรจะได้รับ

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด (McClelland's acquired needs theory) เริ่มต้นจากการศึกษาความต้องการของบุคคล ซึ่งส่งผลให้ประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ในบุคคล ต่อมาได้ขยายขอบเขตการศึกษาครอบคลุมความต้องการอำนาจและความต้องการมีส่วนร่วม ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคคล

ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วรูม (Victor vroom's expectancy theory) ให้ความสำคัญศึกษาระบวนการในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลจากความคาดหวังและผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกที่จะนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two factors theory) มาเป็นกรอบในการศึกษา เนื่องจากผู้ศึกษาต้องการที่จะศึกษาถึงสิ่งจูงใจในการทำงานของบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งทฤษฎีสองปัจจัย สามารถนำมาอธิบายถึงความต้องการของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลคงได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่แบ่งแยกระหว่าง 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล ได้ (2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและเป็นปัจจัยที่มาจากตัวบุคคลภายนอก

บริบทของเทศบาลตำบลคงสิง อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์

1. สภาพทั่วไป

1.1 ที่ตั้งและขนาด เทศบาลตำบลคงสิงตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของอำเภอกมลาไสย ห่างจากอำเภอกมลาไสย ประมาณ 15 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากตัวจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 25 กิโลเมตร เนื้อที่ ประมาณ 39.50 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 24,683 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลอื่นดังนี้

- 1.1.1 ทิศเหนือ ติดกับ ตำบลโพหนองาม อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์
- 1.1.2 ทิศใต้ ติดกับ ตำบลเจ้าท่า อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์
- 1.1.3 ทิศตะวันออก ติดกับ ตำบลเหล่าอ้อย อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์
- 1.1.4 ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลธัญญา อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์

1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพทั่วไปเป็นที่ราบลุ่ม มีลำน้ำชีและลำน้ำปาวซึ่งเป็นลำน้ำขนาดใหญ่ไหลผ่าน และในพื้นที่ยังมีแหล่งน้ำขนาดใหญ่หลายแห่ง ทำให้ประชาชนในพื้นที่มีน้ำใช้ตลอด ทั้งปี จากการที่มีแม่น้ำไหลผ่าน ทำให้พื้นที่เป็นเขตชลประทานเขื่อนลำปาว มีสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าส่งผ่านคลองส่งน้ำ พื้นที่ส่วนใหญ่จึงเหมาะแก่การทำเกษตร โดยประชากรในพื้นที่สามารถทำนาได้ปีละ 2 ครั้ง และนอกจากนี้ยังสามารถทำการเกษตรอื่นได้

1.3 การเมืองการปกครอง ด้านการเมือง แยกเป็น

1.3.1 ฝ่ายบริหาร

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1) นายประยูร เข็มวิวัฒน์ | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลคงสิง |
| 2) นายสมบัชร อรุณ ไพร | รองนายกเทศมนตรี |
| 3) นายสิงห์เหนือ เข็มสมัคร | รองนายกเทศมนตรี |
| 4) นายปองคุณ ฤทธิมนตรี | เลขานุการนายกเทศมนตรี |
| 5) นางณัฐมน พหลทัพ | ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี |

1.3.2 ฝ่ายสภาเทศบาล

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| 1) นายทอง ศรี โยธี | ประธานสภาเทศบาล |
| 2) นายบุญญาญ พลชีวา | รองประธานสภา |
| 3) นายสาयนต์ หันชัยศรี | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 4) นายวันชัย สิงห์จารย์ | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 5) นายปฐมพงษ์ ฤทธิมนตรี | สมาชิกสภาเทศบาล |

| | |
|----------------------------|--------------------|
| 6) นายรัศมี มุสิกกา | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 7) นายอัมพร อรุณปรีชัย | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 8) นายประครอง มุสิกกา | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 9) นายเฉลียว จงเรียน | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 10) นายนาวัน จงเรียน | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 11) นายชุ่น จงสำราญ | สมาชิกสภาเทศบาล |
| 12) นายสมเกียรติ ฤทธิมนตรี | เลขานุการสภาเทศบาล |

1.3.3 การปกครอง เขตการปกครองของเทศบาลมี 1 ตำบล (17 หมู่บ้าน) ดังนี้

- 1) หมู่ที่ 1 บ้านสวนโลก
- 2) หมู่ที่ 2 บ้านโคกล่าม
- 3) หมู่ที่ 3 บ้านโลกสี
- 4) หมู่ที่ 4 บ้านสีถาน
- 5) หมู่ที่ 5 บ้านเมย
- 6) หมู่ที่ 6 บ้านแวง
- 7) หมู่ที่ 7 บ้านโนนเมือง
- 8) หมู่ที่ 8 บ้านโนนเมือง
- 9) หมู่ที่ 9 บ้านคอนหวาย
- 10) หมู่ที่ 10 บ้านสีถาน
- 11) หมู่ที่ 11 บ้านเมย
- 12) หมู่ที่ 12 บ้านโนนเมือง
- 13) หมู่ที่ 13 บ้านสวนโลก
- 14) หมู่ที่ 14 บ้านคอนสวรรค์
- 15) หมู่ที่ 15 บ้านศรีลำควน
- 16) หมู่ที่ 16 บ้านโคกล่าม
- 17) หมู่ที่ 17 บ้านคอนหวาย

2. สภาพสังคม

2.1 ประชากร

เทศบาลตำบลคงลิ่งมีประชากรทั้งสิ้น 10,447 คน แยกเป็นชาย 5,205 คน หญิง 5,242 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ยต่อพื้นที่ประมาณ 264.48 คน/ตารางกิโลเมตร ชื่อหมู่บ้าน จำนวนประชากรชาย หญิง แสดงไว้ตามตารางที่ 5 ตารางที่ 5 ชื่อหมู่บ้าน จำนวนประชากร ในเขตพื้นที่ตำบลคงลิ่ง ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2553

| ชื่อหมู่บ้าน | จำนวนประชากร | | |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------|
| | ชาย | หญิง | รวม |
| เขต 1 | | | |
| หมู่ที่ 1 บ้านสวนโลก | 447 | 453 | 900 |
| หมู่ที่ 2 บ้านโคกล่าม | 287 | 281 | 568 |
| หมู่ที่ 5 บ้านเมย | 194 | 199 | 383 |
| หมู่ที่ 9 บ้านคอนหวาย | 292 | 274 | 566 |
| หมู่ที่ 11 บ้านเมย | 310 | 314 | 624 |
| หมู่ที่ 13 บ้านสวนโลก | 316 | 312 | 628 |
| หมู่ที่ 14 บ้านคอนสวรรค์ | 322 | 320 | 642 |
| หมู่ที่ 16 บ้านโคกล่าม | 163 | 175 | 338 |
| หมู่ที่ 17 บ้านคอนหวาย | 203 | 204 | 407 |
| เขต 2 | | | |
| หมู่ที่ 3 บ้านโคกลี | 246 | 233 | 479 |
| หมู่ที่ 4 บ้านสีถาน | 400 | 426 | 826 |
| หมู่ที่ 6 บ้านแวง | 404 | 400 | 804 |
| หมู่ที่ 7 บ้านโนนเมือง | 255 | 262 | 517 |
| หมู่ที่ 8 บ้านโนนเมือง | 405 | 413 | 816 |
| หมู่ที่ 10 บ้านสีถาน | 304 | 313 | 617 |
| หมู่ที่ 12 บ้านโนนเมือง | 303 | 322 | 625 |
| หมู่ที่ 15 บ้านศรีลำควน | 354 | 341 | 695 |
| รวม | 5,205 | 5,242 | 10,447 |

ที่มา : แผนพัฒนาตำบล 3 ปี (เทศบาลตำบลคงลิ่ง, 2554-2556 : 5)

จากการเลือกตั้งผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2553 มีผู้ไปใช้สิทธิเลือกตั้งรวมทั้งสิ้น 5,922 คน จากจำนวนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง 7,692 คน คิดเป็นร้อยละ 76.98

2.2 การศึกษา

| | |
|--|--------|
| 2.2.1 ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด | 8 แห่ง |
| 2.2.2 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา | 6 แห่ง |
| 2.2.3 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา | 1 แห่ง |
| 2.2.4 ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน | 7 แห่ง |

2.3 สถาบันและองค์กรทางศาสนา

| | |
|-----------------|---------|
| 2.3.1 วัด | 11 แห่ง |
| 2.3.2 สำนักสงฆ์ | 2 แห่ง |
| 2.3.3 มัสยิด | - แห่ง |
| 2.3.4 ศาลเจ้า | 1 แห่ง |
| 2.3.5 โบสถ์ | 2 แห่ง |

2.4 สาธารณสุข

| | |
|---|--------|
| 2.4.1 โรงพยาบาลของรัฐ | - แห่ง |
| 2.4.2 สถานีอนามัยประจำหมู่บ้าน / ตำบล | 2 แห่ง |
| 2.4.3 สถานพยาบาลเอกชน | - แห่ง |
| 2.4.4 ร้านขายยาแผนปัจจุบัน | - แห่ง |
| 2.4.5 อัตราการมีและการใช้ส้วมราดน้ำคิดเป็นร้อยละ 97 | |

2.5 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

| | |
|---------------------|--------|
| 2.5.1 สถานีตำรวจ | - แห่ง |
| 2.5.2 สถานีดับเพลิง | - แห่ง |

3. สภาพทางเศรษฐกิจ

3.1 อาชีพ

ประชากรส่วนใหญ่ในเขตตำบลประกอบอาชีพทางการเกษตร ได้แก่ การทำนา ทำไร่ และการเลี้ยงสัตว์ มีเพียงส่วนน้อยที่ประกอบอาชีพด้านอื่นๆ เช่น ช่างศิลป์ ด้านศาสนาสถาน ช่างก่อสร้าง เย็บกระเป๋า รับจ้างทำงานทั่วไป รับราชการ และทำการค้าขาย หรือ ประกอบธุรกิจส่วนตัว รายได้ส่วนใหญ่ได้จากการประกอบอาชีพทำนา ทำไร่

3.2 หน่วยธุรกิจในตลาด

| | |
|-------------------------|--------|
| 3.2.1 ธนาคาร | - แห่ง |
| 3.2.2 สถานบริการร้านค้า | - แห่ง |
| 3.2.3 ปั้มน้ำมัน | 3 แห่ง |
| 3.2.4 โรงงานอุตสาหกรรม | 1 แห่ง |

4. การบริการพื้นฐาน

4.1 การคมนาคม

การคมนาคมในเขตเทศบาลตำบลคงลิ่ง ส่วนใหญ่เป็นการคมนาคมโดยทางบก มีถนนลาดยางของกรมทางหลวงตัดผ่านจากอำเภอปางดะไปอำเภอร้องคำ ซึ่งประชาชนในเขตตำบลใช้เป็นถนนหลักในการเดินทางติดต่อไปยังอำเภอ จังหวัด และอำเภอใกล้เคียง ส่วนภายในเขตตำบลใช้ถนนในหมู่บ้านและถนนเชื่อมต่อระหว่างหมู่บ้าน ตำบล เป็นเส้นทางสัญจรไปมา ระหว่างกัน ถนนส่วนใหญ่เป็นถนนลูกรังมีสภาพชำรุดทรุด โรมใช้การได้ไม่ดีเท่าที่ควร สร้างปัญหาให้กับประชาชนในการเดินทางและการขนส่งผลผลิตทางการเกษตร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้านการคมนาคม ให้สามารถในการใช้สัญจรได้ดี เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนของประชาชน

4.2 การไฟฟ้า

การไฟฟ้าในเขตเทศบาลตำบลคงลิ่งค่อนข้างไม่มีปัญหา ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 95 มีไฟฟ้าใช้ แต่เนื่องจากชุมชนขยายออกไป ดังนั้น บางครัวเรือนที่ไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่ถึงต้องซื้อหม้อแปลงไฟฟ้าแรงสูงลงใช้เอง และบางครัวเรือนต้องอาศัยกระแสไฟฟ้าจากบ้านใกล้เคียง ซึ่งเทศบาลมีนโยบายขยายเขตไฟฟ้าแรงต่ำ เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีไฟฟ้าใช้อย่างทั่วถึง ปัญหาที่พบอีกอย่างหนึ่ง คือ ไฟฟ้าสาธารณะที่ส่องให้แสงสว่างตามถนนยังไม่ทั่วถึง

4.3 การประปา

ราษฎรในเขตเทศบาลตำบลคงลิ่ง ส่วนใหญ่ได้รับการบริการด้านการประปาจากระบบประปาหมู่บ้าน แต่บางครัวเรือนยังต้องใช้น้ำบาดาลที่เจาะเอง เนื่องจากมีบางหลังคาเรือนตั้งอยู่ห่างชุมชน

5. ภารกิจ อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลคงลิ่ง

เทศบาลตำบลคงลิ่งสามารถกำหนดภารกิจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และรวมกฎหมายอื่น ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าอำนาจหน้าที่ ที่จะเข้าไปดำเนินการ

แก้ไขปัญหามิในเขตพื้นที่ให้ตรงกับความต้องการของประชาชนได้อย่างไร การวิเคราะห์ภารกิจ
 อำนาจหน้าที่ดังกล่าว อาจวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ในการดำเนินตามภารกิจตาม
 หลัก ได้กำหนดวิธีการดำเนินการตามภารกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอ
 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล นโยบายของรัฐบาลและนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น บุคลากรมี
 ความจำเป็นต่อการวิเคราะห์ภารกิจ การดำเนินกิจกรรมตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล พ.ศ. 2496
 และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองท้องถิ่น
 พ.ศ. 2542 และรวบรวมกฎหมายอื่นของเทศบาล โดยใช้เทคนิค SWOT เข้ามาช่วย ทั้งนี้เพื่อให้
 ทราบว่าเทศบาล มีอำนาจหน้าที่ที่จะเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหามิในเขตพื้นที่ให้ตรงกับความต้องการ
 ของประชาชนได้อย่างไร โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ในการดำเนินการ
 ตามภารกิจตามหลัก SWOT เทศบาลตำบลคงถึง กำหนดวิธีการดำเนินการตามภารกิจสอดคล้องกับ
 ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด ยุทธศาสตร์พัฒนา
 อำเภอ ยุทธศาสตร์พัฒนาเทศบาล นโยบายของรัฐบาลและนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น ทั้งนี้
 สามารถวิเคราะห์ภารกิจให้ตรงกับสภาพปัญหา โดยสามารถกำหนดแบ่งภารกิจได้ เป็น 7 ด้าน
 ซึ่งภารกิจดังกล่าวถูกกำหนดอยู่ใน พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และตามพระราชบัญญัติ
 กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แล้ว

ภารกิจทุกด้าน ตามที่กฎหมายมอบอำนาจให้เทศบาล ต้องดำเนินการและอาจดำเนินการ
 สามารถแก้ไขปัญหามิของเทศบาลตำบลคงถึง ได้ เนื่องจากสภาพปัญหา ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เป็น
 ปัญหาที่ชุมชนก่อให้เกิดขึ้นเอง และเกิดขึ้นเองตามความเจริญเติบโตของชุมชน ทั้งนี้จากสภาพ
 ปัญหาที่เกิดขึ้นประชาชนในชุมชนได้แสดงความต้องการที่จะให้องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้
 พิจารณาแก้ไขและเห็นว่าแนวทางที่ เทศบาลตำบลคงถึง ได้จัดทำเป็นยุทธศาสตร์พัฒนามาระยะ 10 ปี
 และพัฒนาดำเนินการ 3 ปี สามารถที่จะแก้ไขปัญหามิได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการ
 ของชุมชน และเป็นไปตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของทางราชการ

5.1 สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
 แห่งชาติฉบับที่ 9

5.2 นโยบายของรัฐบาล

5.3 สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงมหาดไทย ที่วางกรอบไว้

5.4 สอดคล้องกับนโยบายกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่วางกรอบไว้

5.5 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาจังหวัดกาฬสินธุ์

ที่วางกรอบไว้

5.6 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาเทศบาลตำบลดงลิง ที่วาง

กรอบไว้

5.7 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาของเทศบาลที่กำหนดไว้

6. ภารกิจหลักและภารกิจรองที่เทศบาลจะดำเนินการ

เทศบาลตำบลดงลิง มีภารกิจหลักและภารกิจรอง ที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

6.1 ภารกิจหลัก

6.1.1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม

6.1.2 การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน

6.1.3 การพัฒนาการเมืองและการบริหาร

6.1.4 ส่งเสริมการศึกษา

6.1.5 การฟื้นฟูวัฒนธรรมและส่งเสริมประเพณีท้องถิ่น

6.2 ภารกิจรอง

6.2.1 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

6.2.2 การส่งเสริมการเกษตรและอาชีพ

6.2.3 การสนับสนุนและส่งเสริมอุตสาหกรรมในครัวเรือน

6.2.4 การพัฒนาอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมปะทะทรัพยากรธรรมชาติ

7. โครงสร้างและการกำหนดส่วนราชการ

7.1 สำนักปลัดเทศบาล รับผิดชอบงานด้านการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ งานปกครอง งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานนิติกร งานส่งเสริมการเกษตร งานวิเคราะห์นโยบาย และแผน งานจัดทำงบประมาณ ตำแหน่งของบุคลากร ประกอบไปด้วย

7.1.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 6 อัตรา

7.1.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน 3 อัตรา

7.1.3 พนักงานจ้าง

1) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 1 อัตรา

2) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 21 อัตรา

7.2 กองคลัง รับผิดชอบงานการเงินและบัญชี งานพัสดุและพัฒนารายได้ งานแผน

ที่และภาษีทะเบียนและทรัพย์สิน งานตรวจสอบภายใน งานเร่งรัดรายได้ งานผลประโยชน์ และ
กิจการพาณิชย์ ตำแหน่งของบุคลากร ประกอบไปด้วย

7.2.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 7 อัตรา

7.2.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน - อัตรา

7.2.3 พนักงานจ้าง

1) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 2 อัตรา

2) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 5 อัตรา

7.3 กองช่าง รับผิดชอบงานด้านวิศวกรรม งานสาธารณูปโภค งานประปา

งานฝ่ายการโยธา งานออกแบบสำรวจ ตำแหน่งของบุคลากร ประกอบไปด้วย

7.3.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 4 อัตรา

7.3.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน - อัตรา

7.3.3 พนักงานจ้าง

1) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 2 อัตรา

2) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 10 อัตรา

7.4 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม รับผิดชอบงานด้านสุขาภิบาลและ

อนามัยสิ่งแวดล้อม งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ งานสัตว์แพทย์ งานเผยแพร่และฝึกอบรม

งานรักษาความสะอาด ตำแหน่งของบุคลากร ประกอบไปด้วย

7.4.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 3 อัตรา

7.4.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน - อัตรา

7.4.3 พนักงานจ้าง

1) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 1 อัตรา

2) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 2 อัตรา

7.5 กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รับผิดชอบงานด้านการศึกษาปฐมวัย งาน

ส่งเสริมประเพณีวัฒนธรรม งานพัฒนาชุมชน งานสวัสดิการสงเคราะห์ งานสวัสดิการเด็กสตรีและ

เยาวชน งานกีฬาและนันทนาการ ตำแหน่งของบุคลากร ประกอบไปด้วย

7.5.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 4 อัตรา

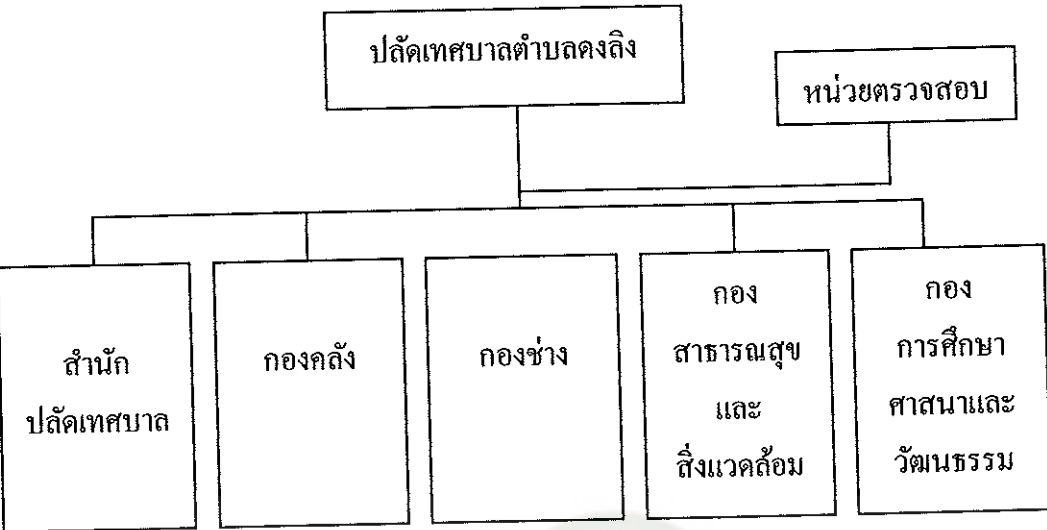
7.5.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 อัตรา

7.5.3 พนักงานจ้าง

1) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 28 อัตรา

2) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 2 อัตรา

โครงสร้างส่วนราชการของเทศบาลตำบลดงลิง



แผนภาพที่ 7 โครงสร้างส่วนราชการของเทศบาลตำบลดงลิง

ที่มา : แผนอัตรากำลัง 3 ปี เทศบาลตำบลดงลิง (2555-2557 : 21)

8. แนวทางการพัฒนาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดกาฬสินธุ์ เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไข เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 18) ลงวันที่ 16 กันยายน 2547 เทศบาลตำบลดงลิงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงานเทศบาล ตลอดจนลูกจ้างทุกคน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่คมีคุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงานเทศบาลและลูกจ้างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงาน เทศบาลและลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง ได้มีโอกาสที่จะ ได้รับการพัฒนาโดยกำหนดแนวทางการ พัฒนาไว้ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ทั้งนี้วิธีการพัฒนาอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น การ ประชุมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาหรือดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น และในช่วง ระยะเวลาตามแผนอัตรากำลัง 3 ปีนี้ เทศบาลได้วางแผนแนวทางการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (เทศบาลตำบลดงลิง, 2555 : 28-29)

1. การพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ จะประชุมนิเทศตามหลักสูตร ดังนี้
 - 1.1 หลักและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ
 - 1.2 บทบาทและหน้าที่ของพนักงานเทศบาล
 - 1.3 แนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นพนักงานที่ดี
 - 1.4 ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับพนักงานบรรจุใหม่ และการพัฒนา

เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. การอบรมและทัศนศึกษาดูงานของพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง เทศบาลตำบลลง
 ไปถึงได้จัดทำโครงการอบรมและทัศนศึกษาดูงานของพนักงานเทศบาลเป็นประจำทุกปี เพื่อ
 เสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ และนำมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้ง
 เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 จัดโครงการอบรมพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง
- 2.2 จัดโครงการทัศนศึกษาดูงาน ไปยังสถานที่ต่าง ๆ

3. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เทศบาลตำบลลงไปถึงกำหนดแนวทางให้ผู้บังคับบัญชา
 ทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับ
 บัญชาโดยตรง รวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชาที่เพิกย้ายหรือโอนมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับ
 บัญชาของตน ภายใต้การพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

- 3.1 ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน
- 3.2 ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
- 3.3 ด้านการบริหาร
- 3.4 ด้านคุณสมบัติส่วนตัว
- 3.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ทั้งนี้ เทศบาลจะมีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผล การพัฒนาพนักงาน
 เทศบาลและลูกจ้าง เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการ
 ปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน ของผู้เข้ารับการพัฒนา ภายใต้งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา
 ของเทศบาล ที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ สำหรับการพัฒนาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างได้อย่าง
 ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล
 ที่ ก.ท. กำหนดด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กานต์พิชชา สุริเตอร์ (2551 : 117) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 องค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมมี
 แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ
 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ
 และลักษณะของงานที่ปฏิบัติและการปกครองบังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ
 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมาคือ
 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ลือชา ถักคีศรี (2551 : 67-68) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลเวียง อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลเวียง โดยรวมและจำแนกตามประเภทบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมากที่สุด และบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลเวียง ที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานจ้างตามภารกิจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงานและด้านการยอมรับนับถือมากกว่าพนักงานเทศบาลสามัญและพนักงานจ้างทั่วไปมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานมากกว่าพนักงานเทศบาลสามัญ

สุกัญญา คำจร (2551 : 113-114) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 9 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา รองลงมาคือด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

กนกพร แสงไกร (2553 : 97-98) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและเมื่อจำแนกเป็นปัจจัยจูงใจพบว่า มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และจำแนกเป็นปัจจัยค้ำจุน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

จริญญา ทรุพิพรม (2553 : 77) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น โดย

ภาพรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงของอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และสุดท้ายด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ก็ถือตามลำดับ

ทิพย์กมล ญาณกาย (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาพัน อำเภอกำแพง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามลำดับ

สุพิชฌาย์ ทาระมี (2553 : 79-80) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลโนนบุรี อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลโนนบุรี อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบ สำหรับด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านสุดท้ายคือ ด้านนโยบายและการบริหาร

กานทิพย์ ศิริชมพู่ (2554 : 120) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์สรวรค์ จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์สรวรค์ จังหวัดนครพนม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านเงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

จุไรรัตน์ โชติรัตน์ (2554 : 94) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ชุมพล บุศุธรรม (2554 : 88-89) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลโพธิ์พิสัย อำเภอโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลโพธิ์พิสัย อำเภอโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย มีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ

ไรท์ (Wright, 2007 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน โดยศึกษาการจูงใจ ในบริบทในหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบ คือ เป้าหมายขององค์กร ความขัดแย้ง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจในลำดับแรกของการทำงาน และผลการศึกษาพบอีกว่า กรอบของเหตุผลที่หนักแน่นจะมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งสามารถเป็นพลังพิเศษที่เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มผลผลิตขององค์กรของรัฐบาลได้ จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจมีความสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแรงจูงใจสูงในการปฏิบัติงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของแมคคิลเลนดัล ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ความต้องการความสำเร็จในงาน ความต้องการความสัมพันธ์ผู้ร่วมงาน ความต้องการใช้อำนาจ อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้การศึกษางานวิจัยพบว่า การเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทำได้หลายแบบ เช่น เริ่มจากการให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร ระเบียบ ข้อบังคับและเป้าหมายที่พิเศษขององค์กร สิ่งเหล่านี้ถือเป็นแรงจูงใจเบื้องต้น

แคมเปอร์ (Kebper, 1975 : 5730 – A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เทอร์น แคลิฟอร์เนีย ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ขวัญในการทำงานของครูใหญ่ โรงเรียนชาวอเมริกา เชื้อสายเม็กซิโก ผลการวิจัย

พบว่า มีอยู่ 3 กรณีที่ครูพึงพอใจในการศึกษารั้งนี้ คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครูกับผู้ปกครอง ส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจงาน มี 3 ประการ คือ นโยบายของท้องถิ่นและการบริการ การยอมรับนับถือและสภาพการทำงาน การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่ พึงพอใจกำลังกัน

แมนนิ่ง (Manning, 1997 : 4028 – A) ทำการวิจัยสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหาร ในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์ก พบว่า การยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และงานที่ทำนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์กที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ ชุมชน ถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น พบว่า การวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่จะศึกษาตามแนวทฤษฎีของ เฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ความสำเร็จของงาน (2) การยอมรับนับถือ (3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (4) ความรับผิดชอบ (5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (6) นโยบายและการบริหาร (7) การปกครองบังคับบัญชา (8) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (9) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (10) เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และ (11) ความมั่นคงของอาชีพ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ที่มีลักษณะกว้างและครอบคลุมมากกว่าทฤษฎีอื่น ๆ ผลการวิจัยโดยภาพรวมพบว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจมากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จของงาน ดังนั้น การที่จะทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ได้ผลงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดัน และเมื่อบุคลากรได้รับแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานแล้ว ก็จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ไม่ใช่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ตามที่ได้มีผู้ศึกษาวิจัยข้างต้น