

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษา ได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

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

#### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้  
ซูตักด์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ หมายถึงการที่บุคคลได้การกระตุ้นจากสิ่งเร้าและทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ธนธิดา คิชฌนุตร (2541 : 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

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

เสนาะ ดิยาว (2543 : 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่งคือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่คนงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคน ๆ นั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งของการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจ จึงประกอบด้วย ความต้องการ (Needs) ความพยายาม (Effort) เป้าหมาย (Goal)

ตรีพร ชุมศรี (2554 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ชักนำใ้มน้ำวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการ ให้บรรลุผลสำเร็จได้

อำนาจ แสงสว่าง (2546 : 72) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงภายในหรือ กระบวนการที่พลังงานทั้งหมดทั้งหลายเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรม หรือการจูงใจเป็นพลังที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม โดยรวมพลังของการจูงใจจะปรากฏขึ้นต่อเมื่อบุคคลถูกกระตุ้นในอาการอย่างใดอย่างหนึ่ง แม้ว่าจะชอบทำหรือไม่ชอบทำก็ตาม ในภาพการณ์ที่กำหนดไว้

พุทธทรัพย์ มณีศรี (2547 : 557) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ สำหรับการจูงใจนั้น หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจนั้น ให้ประพฤติให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งช่วยในการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ประพฤติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547 : 2) กล่าวว่า Motivation มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน คือ "Movere" มีความหมายว่า เคลื่อนที่ (To move) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจมีความเกี่ยวข้องกับพลังงาน ทิศทาง ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และการชำระไว้ ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะมีพลังงานมากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน และมีการชำระไว้ให้กิจกรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

สมพร เพ็ญจันทร์ (2547 : 202) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่ผู้บริหารให้เกิดจุดหมายทางพฤติกรรมและทิศทาง โดยการใช้วิธีการจูงใจต่าง ๆ ที่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติงาน ตามความมุ่งหมายขององค์กรอย่างทุ่มเท

สุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 216-217) กล่าวว่า การจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง หรือจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคล ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้ว ทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้ และแรงจูงใจในการทำงานคือพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drivers) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่ละบุคคล

จะเลือกแสดงเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ

## 2. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน (Vroom, 1995 : 10) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการ และแสดงการกระทำออกมา ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำงานทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้นที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อรุณ รักธรรม, 2522 : 268) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม พบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนอกเหนือ เมอร์เลย์ (Murray, 1961 : 91; อ้างอิงจาก อรุณ รักธรรม, 2522 : 268) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคน เป็นความต้องการทางจิตของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคมุ่งกระทำสิ่งที่ยากให้สำเร็จเป็นความปรารถนา หรือแนวโน้มน้าวที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจ และเป็นแรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก (ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์, 2523 : 2) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงจะมีความทะเยอทะยาน มีการมุ่งแข่งขันและมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น (Lindgren, 1976 : 31-34 ; อ้างอิงจาก โทวิน คลิงแสง, 2536 : 34-35) จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ และผลจากแรงจูงใจนี้ จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้แสดงถึงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่าย และทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ

ขวัญจิรา ทองนำ (2547 : 15) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์กรได้ตามที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การจากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมากเพราะการที่บุคคลจะกระทำกิจกรรมได้เต็มความสามารถหรือไม่ นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น และถ้ามนุษย์มีความพอใจเขาก็จะทุ่มเทความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่งานของเขามากขึ้นด้วยการสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงาน ได้ดังนี้

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

วรูม (Vroom. 1995 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมากยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

### 3. องค์ประกอบของแรงจูงใจในหน่วยงาน

- 3.1 สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ พิกอร์และไมเยอร์ส (Pigor and Myers. 1981 : 116)
  - 3.1.1 ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
  - 3.1.2 ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
  - 3.1.3 มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่

3.1.4 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง

3.1.5 มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานกันเป็นอย่างดี

3.1.6 ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

3.1.7 มีการแบ่งเวลาที่จำใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล

3.1.8 มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

3.2 แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทยนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมปัจจัยความต้องการของข้าราชการไทย (เกศินี หงสนันท์. 2518: 130-131; อ้างอิงจาก ขวัญจิรา ทองนำ. 2547: 24) พอสรุปได้ดังนี้

3.2.1 ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม

3.2.2 ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง การทำงานการควบคุมอย่างยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ

3.2.3 มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานดี

3.2.4 มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ

3.2.5 ระบบการจำหน่ายตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสามารถ

3.2.6 การสอบแข่งขันหรือการสอบคัดเลือก หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรมเชื่อถือได้และประหยัด

3.2.7 มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง

3.2.8 มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

3.2.9 มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

จะเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจึงประกอบด้วยสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล

3.3 การจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถว่าองค์ประกอบที่สำเร็จ คือ ผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะที่ทำหายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่ก็จะต้องคำนึงไว้เสมอว่างานมีลักษณะทำหาย ส่วนบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งทำหายความสามารถของอีกคนหนึ่งก็ได้และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะและการศึกษาในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำได้

3.4 องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้ (อนุศักดิ์ โกมลศาสตร์. 2533 :



3.4.1 ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้ น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญสำหรับของมาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้ว่าไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่มียุมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

3.4.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบธรรม ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

3.4.3 การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจเพื่อนร่วมงานชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ

3.4.4 ค่าจ้างมีความสำคัญคือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคณงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ

3.4.5 ลักษณะของงานที่กระทำเป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดที่จะเกิดความพอใจ

3.4.6 ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติร่วมงานกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

3.4.7 การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ในเรื่องนี้เขาพบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่ว่านี้มากกว่าผู้ชาย

3.4.8 การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

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

3.4.10 สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

3.5 แรงจูงใจคือสิ่งที่ทำให้มีกำลัง ทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งประกอบหลายทาง ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 138-140)

3.5.1 งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะสมกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าไม่มีงานทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และเข้าใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

3.5.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3.5.3 คนหรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กันคือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วชอบอยู่กับคนอื่น และไม่ชอบแตกต่างกับคนอื่น บางเรื่องเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับ การให้เพื่อนยอมรับ จึงเป็นแรงจูงใจให้ทำงาน

3.5.4 โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นแรงจูงใจอยากทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ทำด้วยความเป็นธรรมโดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

3.5.5 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ดี ถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

3.5.6 สวัสดิการ หรือการให้บริหารที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

3.5.7 การบริหารงานเป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์

3.5.8 ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

3.5.9 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก

พิกอร์ส และไมเยอร์ส (Pigors and Myyers. 1981 : 116 ; อ้างอิงจาก ขวัญจิรา ทองนำ. 2547 : 26) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาการทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น เงินเดือน โอกาส สภาพแวดล้อม รวมถึงการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน และความต้องการของสังคมรวมถึงโอกาสและความก้าวหน้าพร้อมทั้งการยอมรับในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้ามีองค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 4. ที่มาของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

จากผลการวิจัยของ Herzberg (1959 : 263) ทำให้เข้าใจได้ว่า ปัจจัยค้ำจุนจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ นั่นคือ ถ้าไม่มีปัจจัยค้ำจุน ย่อมจะเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ หรือถึงแม้จะมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจ ในการทำงานนั้น ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลเกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องเสริมสร้างให้มีปัจจัยจูงใจอย่างเหมาะสมเพียงพอ รวมทั้งต้องจัดให้มีปัจจัยค้ำจุนขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานอันจะเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บุคคลที่มีแรงจูงใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้มุ่งหวังความสำเร็จมากกว่าการได้รับรางวัลได้กระทำการสิ่งที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ มากกว่าสิ่งที่เคยกระทำมาก่อน เป็นผู้พอใจกับการทำงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง มากกว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่น ต้องการงานที่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างรวดเร็ว เพื่อทราบผลการ



ปฏิบัติงานของเขา เป็นงานที่เขาสามารถกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง และมีระดับการทำท่ายที่เหมาะสมที่เขาสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และเป็นบุคคลที่ไม่ชอบการประสบผลสำเร็จโดยโอกาสหรือโชค โดยยินดีที่จะรับผิดชอบด้วยตนเอง ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวมากกว่าจะปล่อยให้งานนั้นสำเร็จด้วยสิ่งอื่น ๆ และหลีกเลี่ยงงานที่ง่ายหรือยากเกินไป

ผู้ประสบความสำเร็จสูงจะกระทำได้ดีที่สุดเมื่อเขารับรู้ว่าจะกระทำนั้น มีโอกาสประสบผลสำเร็จ โดยมีความน่าจะเป็นประมาณ 0.5 เมื่อประมาณว่า พวกเขาจะประสบผลสำเร็จ 50 : 50 ถ้างานนั้นง่ายหรือความน่าจะเป็นสูง เขาจะเลิก ไม่พึงพอใจต่อความสำเร็จนั้น เพราะไม่ท้าทายความสามารถและทักษะของเขา เขาพอใจที่จะกำหนดเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายามมากขึ้นอีก เพียงเล็กน้อยและถ้าโอกาสของการประสบความสำเร็จและความล้มเหลวมีเท่ากัน ความรู้สึกต่อความสำเร็จและความพึงพอใจจะเกิดจากความพยายามนั้น

ความต้องการอำนาจ (Power needs-n pow) ความต้องการอำนาจ คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการอำนาจสูงจะพอใจกับการควบคุมคนรุ่นที่ จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ชอบสถานการณ์ที่มีการแข่งขันเพื่อการได้มาซึ่งตำแหน่งที่จะเกี่ยวข้องกับเกียรติยศ สนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น ๆ และมีความต้องการรุนแรงที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมของพวกเขา

ความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ อำนาจต่อบุคคลและอำนาจต่อสถาบัน บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูง ต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่นเพื่อที่จะแสดงความสามารถในการใช้อำนาจ คาดหวังจะให้ผู้อื่นกระทำตามและจงรักภักดีโดยส่วนตัวแทนที่จะเป็นต่อองค์การ ในทางกลับกันบุคคลที่มีความต้องการอำนาจต่อสถาบันสูง จะมุ่งที่การทำงานร่วมกับบุคคลเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ บุคคลเหล่านี้ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การ เต็มใจเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

ความต้องการความผูกพัน (Affiliation needs-n aff) ความต้องการความผูกพัน หมายถึง ความต้องการเป็นมิตร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด รวมทั้ง การยอมรับของกลุ่มและบุคคลอื่น การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเอาไว้ภายในองค์การ จากการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีความต้องการผูกพันสูงอาจจะไม่มีประสิทธิภาพต่อการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากความปรารถนาที่จะรักษาความสามัคคีไว้ แต่ในปัจจุบันเริ่มมีการใช้ทีมงานกันมากขึ้น เพื่อให้บุคคลร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มจึงต้องการความผูกพันสูง และทำให้เกิดความจงรักภักดีสูงขึ้นด้วย โดยทั่วไปบุคคลที่ต้องการความผูกพันสูง จะมีคุณลักษณะที่พยายาม สร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น ต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชอบสนุกกับงานเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมทางสังคม และการ

บุคคล และชอบแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกลุ่มองค์การเพื่อการทำงาน ร่วมกันมากกว่า การแข่งขัน

โดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในระดับที่แตกต่างกัน ถ้าความต้องการด้านใดเด่น ก็จะเป็นคุณลักษณะของบุคคลนั้น จากการศึกษาวิจัยซึ่งส่วนใหญ่ จะเน้นความต้องการความสำเร็จได้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการทั้ง 3 ด้าน กับเรื่องอื่น ๆ ดังนี้ (McClelland อ้างถึงจาก วุฒิพล สกตเกียรติ. 2546 : 198)

1. บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะเลือกสภาพการทำงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับและมีอัตราการเลี้ยวระดับปานกลาง

2. ลักษณะความต้องการความสำเร็จสูง ไม่จำเป็นว่าจะจะเป็นนักบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะบุคคลประเภทนี้จะสนใจเฉพาะการปฏิบัติงานของตนให้ดี โดยไม่สนใจที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ดีตามตนเอง เช่น พนักงานขายที่ประสบผลสำเร็จสูง ไม่จำเป็นต้องเป็นนักบริหารการขายที่ดี เป็นต้น

3. ความต้องการความผูกพันและความต้องการอำนาจ มีแนวโน้มจะสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จในการบริหารจัดการ นักบริหารที่ดีจะมีความต้องการอำนาจสูงและมี ความต้องการความผูกพันต่ำ แต่โดยความเป็นจริงแล้ว แรงจูงใจใฝ่อำนาจจะเป็นความต้องการ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมีข้อเสนอแนะว่าความต้องการอำนาจสูง อาจเกิดจากหน้าที่ของ บุคคลตามลำดับขั้นการบริหารขององค์การ

4. ถ้างานต้องการบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง วิธีการที่ดีก็คือการคัดเลือก บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง หรือบุคคลที่สามารถพัฒนาตนเอง ได้จากการ ฝึกอบรมในเรื่องการประสบผลสำเร็จ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland เป็นทฤษฎีที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์นั่นคือ การ ต้องการความสำเร็จในตนเอง การที่มนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้นนอกเหนือ จากแรงจูงใจที่ เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลแล้ว การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน กันก็จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลประสบผลสำเร็จสูงสุดนั้นได้

## 5. แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer ERG Theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่ง กำหนดลำดับขั้นความต้องการ Alderfer ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและ ความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภทเหลือเพียง 3 ประเภท ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 127)

1. ความต้องการการอยู่รอด หรือความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs : E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs : R) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการ การยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์ ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในหน่วยงานในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่า เตรียมการได้เร็วกว่าทั้งมีความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความต้องการที่นำไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้ต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

ส่วนวิธีการอาจนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการของคนงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกันคือ การจัดระบบเครื่องมืออัน ได้แก่ การจัด โปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการจัดให้มีคนตรี เป็นต้น

## 6. ลักษณะงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

พิกอร์ส และไมเยอร์ส (Pigors and Myyers. 198 1: 116 ; อ้างอิงจาก ขวัญจิรา ทองนำ. 2547 : 116) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถพัฒนาความสามารถของตน ได้อย่างเต็มที่

4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาการทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

## 7. พฤติกรรมแรงจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 402 ; อ้างอิงจาก ขวัญจิรา ทองนำ, 2547 : 35)

กล่าวถึงลักษณะของพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะมีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว ไม่พอใจทำสิ่งที่ย่ำ ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ หากแต่เลือกทำสิ่งที่ยากเหมาะสมกับความสามารถของตน และทำในสิ่งที่ยากได้สำเร็จทำให้ตนพอใจ
2. ความกระตือรือร้น ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงไม่ได้ขยันไปทุกกรณี แต่จะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย ย้ำความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้สมองคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่าทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้
3. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติสูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิใช่จะหวังให้คนอื่นยกย่องตน ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการว่าตนเองควรจะทำอย่างนั้นอย่างนี้
4. ต้องการทราบให้แน่ชัดในผลการตัดสินใจ ในผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง จะติดตามผลการกระทำของตนว่ามีผลอย่างไร และเมื่อทราบผลการตัดสินใจแล้วยังพยายามทำให้อีกว่าเดิมอีก
5. คาดการณ์ล่วงหน้า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะเป็นผู้ที่มีการวางแผนระยะยาวเพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ
6. พฤติกรรมการจูงใจ อาจมีการแสดงออกมาในรูปของ
  - 6.1 ความสนใจในความสำเร็จจากงานที่ทำมากกว่าจะสนใจรางวัลหรือความสำเร็จ
  - 6.2 การทำงานด้วยความตั้งใจ พิถีพิถัน ไม่ใช่เพื่อความสนุกหรือพนันขันต่อ
  - 6.3 ความคิดที่มีต่อการทำให้ดีขึ้นซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอจะเป็นลักษณะประจำตัว
7. ส่วนพฤติกรรมการจูงใจที่บุคคลคาดหวังและต้องการจากหน่วยงานนั้น มีดังนี้

7.1 การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น

7.2 การมีอิทธิพลหรืองานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

7.3 ความเสมอภาคในอำนาจหวังให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างถูกต้องและยุติธรรม

ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน ซึ่งหากหน่วยงานสามารถสร้างพฤติกรรมทั้ง 3 ประการดังกล่าวให้เกิดขึ้น ก็จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 8. กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานนั้นดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์.

2554 : 199-121)

1. ระเบียบวินัยที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้ามาสังกัดในหน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ได้ กฎเกณฑ์เดียวกัน

2. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิในว่าหน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์ของบุคคลในหน่วยงานพอควร ตัวอย่างเช่น การบริหารสันตนาการ การให้รางวัลพิเศษ นอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้คือการตอบแทน โดยมีเงื่อนไขเฉพาะกับผู้ที่เข้ามาทำงาน และสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

3. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

4. การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

4.1 ความพอใจเฉพาะอย่างไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

4.2 ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

5. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ปัญหาการขาดงานจะไม่มี



## 9. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วย

องค์ประกอบ หลายประการคือ (Barnard. 1988 : 142-148)

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือ หรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่นเช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจเป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจอยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุด กับความท้อแท้ที่สุดผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดีจตุคในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็น ไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์

แมทธิว และฟาร์รี่ (Mathieu ;& Farr. 1991 : 127-133) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยเบื้องต้น ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรด้วยวิธีการวิจัยแบบอภิมานจากงานวิจัยจำนวน 200 เรื่อง พบว่า ปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยบุคคลจำแนกเป็น เพศ การศึกษา อายุงานตำแหน่ง มีนัยสำคัญทางสถิติและมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในอาชีพ ความผูกพันต่อสหภาพและความพึงพอใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีผลกระทบต่อการทำงาน

1. ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นสิ่งที่น่าสนใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สถานะทางสังคม สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมสภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดีหรือการได้รับยกย่องจากผู้ร่วมงานที่จะเกิดความพอใจในงานนั้น
3. อายุ ผู้มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45-54 ปี
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ ประจําและรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงาน

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรนั้น ได้มีทฤษฎีและแนวคิดหลายท่านได้ให้ไว้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เราเกิดมาจากแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง นับตั้งแต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึงการถึง ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับขั้นต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) กล่าวว่า หากความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการจะถอยกลับไปยังความต้องการขั้นต่ำกว่า ทฤษฎีความต้องการ แมคเคลแลนด์ (McClelland) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งกล่าวว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y แต่จากการศึกษาในครั้งนี้ได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก บาร์นาค มาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล

เฮิร์ซเบิร์ก บาร์นาค (Herzberg Frederick,) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากการงาน คำตอบที่ค้นพบ

คือ คนต้องการความสุขจากการทำงานและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบ (Herzber , Barnard. 1959 : 113-115)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้อุทิศตนในองค์กรปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ

1.1 ความสำเร็จของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกรักพอใจและปลื้มในความสำเร็จของงาน

1.2 การยอมรับนับถือ เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา

1.3 ลักษณะของงาน เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องการอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

2.1 เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ เป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันในการติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ ก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจในงานที่รับผิดชอบ

2.3 การปกครองบังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 นโยบายและการบริหารงาน มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานอันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

นอกจากนี้เฮิร์ชเบอร์ก บาร์นาค และคณะได้พูดถึงเรื่องขวัญ ซึ่งมีผลต่อความพอใจในการทำงาน และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกที่ทำงานอาจทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจไม่พอใจในงานส่วนใหญ่ การที่จะนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก บาร์นาค ไปประยุกต์ใช้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองควบคู่กันไปด้วย ในแง่ของผู้บริหารที่จะนำปัจจัยทั้งสองไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีปัจจัยจูงใจเพียงพอและเหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ หรือขจัดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานที่อาจมีให้หมดไป และจะต้องดำเนินงานจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจโดยใช้ปัจจัยที่ใช้จูงใจในลักษณะต่าง ๆ จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก บาร์นาค ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้จูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยครอบคลุมแรงจูงใจในการปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน และได้รับการนิยามยกย่องว่าเป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

### ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล

สภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่กระจายอำนาจให้แก่หน่วยการปกครองพื้นฐานของประเทศไทย เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถบริหารงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นด้วยตนเองและมีอิสระในการ

ตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องถิ่นนั้นตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด โดยมีแนวคิดในการสนับสนุนดังนี้

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

1.1 ลักษณะการปกครองท้องถิ่น เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบการปกครองตนเอง เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายในกฎหมายของรัฐหรือในประเทศนั้น ๆ ดังนั้นลักษณะการปกครองท้องถิ่นที่สำคัญ จึงมีดังนี้

1.1.1 มีสถานะตามกฎหมาย (Legal status) หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้น โดยกฎหมาย เช่น ประเทศไทยมีการกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ

1.1.2 มีพื้นที่และระดับ (Area and Levels) หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีพื้นที่ปกครองที่ชัดเจน และควรต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับ เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่นมากมาย เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ความสำคัญในการปกครองตนเองของประชาชน ประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้ และความหนาแน่นของประชากร เป็นต้น สำหรับประเทศไทยมีเกณฑ์การจัดตั้งและยกฐานะหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น 3 ประการ คือ รายได้ย้อนหลัง 3 ปี ไม่รวมเงินอุดหนุน จำนวนประชากร และขนาดพื้นที่

1.1.3 มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ (Devolution of power and Function) การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น การที่หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่ที่มากขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญ

1.1.4 มีความเป็นนิติบุคคล (Artificial person) หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์กรนิติบุคคลโดยเอกเทศจากองค์กรของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้ เพื่อดำเนินงานที่ถูกต้องตามงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

1.1.5 มีการเลือกตั้ง (Election) การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นที่สำคัญ กล่าวคือ จะต้องให้มีสิทธิแก่ประชาชนในท้องถิ่นในการเลือกตั้งคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานปกครองท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน (Partial participation)



1.1.6 มีอำนาจอิสระ (Autonomy) หน่วยงานปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานรัฐบาลกลาง และมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบังคับ เพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่น และสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติการในขอบเขตของกฎหมาย โดยไม่ต้องขออนุมัติจากการรัฐบาลกลาง

1.1.7 มีงบประมาณของตนเอง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ (Revenue) จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

1.1.8 มีการกำกับดูแลของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองระดับรองของรัฐ และอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนร่วมและความมั่นคงของรัฐ

1.2 ความสำคัญองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลมีความสำคัญดังนี้

1.2.1 เป็นองค์กรในการบริหารจัดการพัฒนาตำบลและเป็นไปตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นในการบริหารกิจการของตำบล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

1.2.2 เป็นหน่วยปฏิบัติและประสานงานทรัพยากรระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับท้องถิ่นอื่นๆ รวมทั้งหน่วยราชการ และหน่วยเอกชนอื่น ๆ

1.2.3 เพื่อเป็นเวทีประชาธิปไตยของประชาชนในการเลือกสมาชิกสภาท้องถิ่น (สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล) เข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการงบประมาณ รายได้ทรัพย์สิน และการระดมทุนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.2.4 เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคนในท้องถิ่นให้มีความสามารถทำงานรับใช้ท้องถิ่นอย่างเต็มกำลัง และก่อให้เกิดการจ้างงานขึ้นในท้องถิ่น เช่น สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

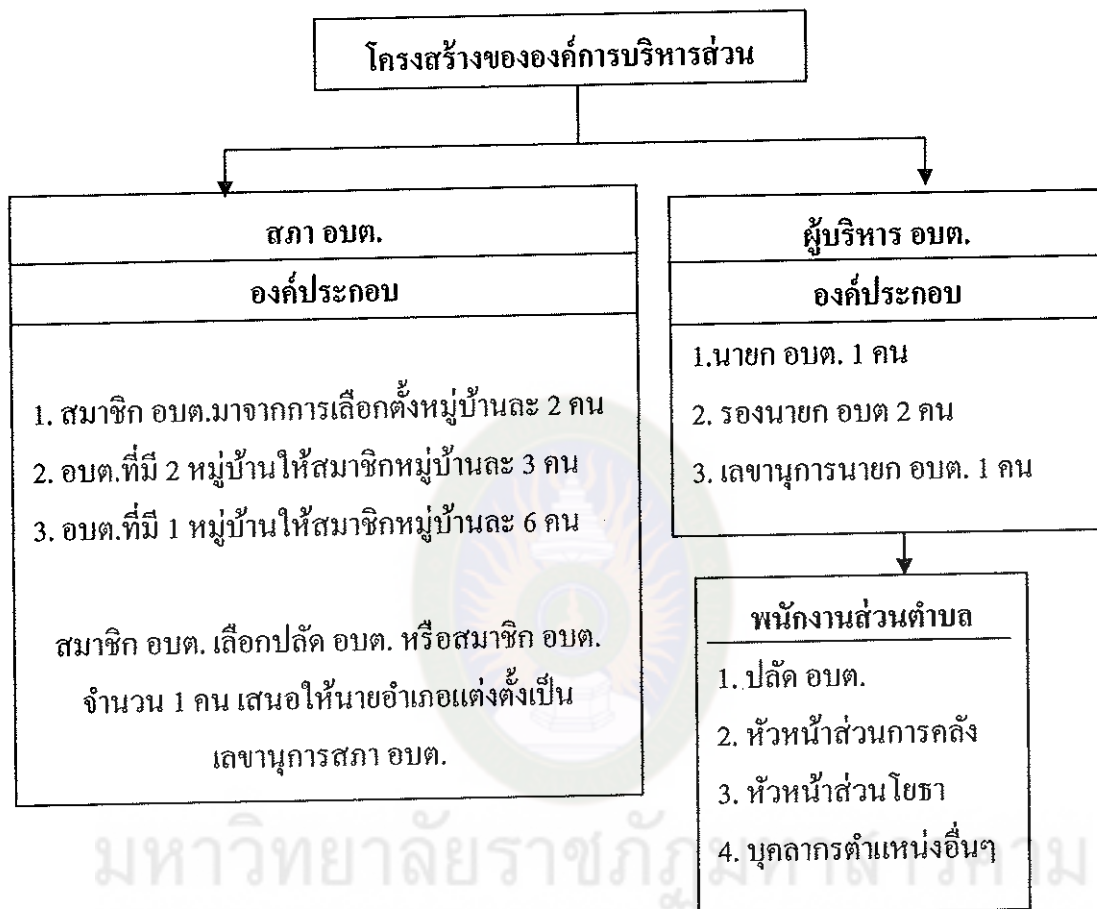
1.2.5 เป็นการส่งเสริมการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองในการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่นและตรวจสอบการทำงานและการใช้สิทธิเข้าชื่อถอดถอนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่โปร่งใสตามบทบาทหน้าที่ในการเลือกตั้ง กำกับควบคุม ตรวจสอบ และการถอดถอนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่โปร่งใส

1.3 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล อบต. ประกอบด้วย

1.3.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภา อบต.

## 1.3.2 ผู้บริหารส่วนตำบล

ดังมีรายละเอียดของโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแผนภาพที่ 2 ดังนี้



## แผนภาพที่ 2 รูปแบบโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : กรมการปกครอง (2544 : 36)

## 1.4 หน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

1.4.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลในการบริหารกิจการของ อบต.

1.4.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

1.4.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนา

1.4.4 เข้าร่วมประชุมสภา อบต. ตามสมัยประชุมคณะผู้บริหาร อบต. มีหน้าที่ (มาตรา 59) ประกอบด้วย บริกรารงานกิจกรรมของ อบต. ให้เป็นไปตามข้อบัญญัติและแผนพัฒนา

ตำบล จัดทำแผนพัฒนาตำบลและข้อบัญญัติตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมเสนอสภา อบต. รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้เงินให้สภา อบต. ทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมายเข้าร่วมประชุมสภา อบต. ตามสมัยประชุม พังประชุมสามัญและวิสามัญ

#### 1.5 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1.5.1 องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ (มาตรา 66) ในการพัฒนาตำบลในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

1.5.2 องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ (มาตรา 67) ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย จัดให้มีบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณ หรือบุคลากรตามความจำเป็นและสมควร

1.5.3 องค์การบริหารส่วนตำบล อาจจัดกิจการ (มาตรา 68) ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร ให้มีการบำรุงกาไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น ให้มีการบำรุงรักษาทางระบายน้ำ ให้มีการบำรุงสถานที่ประชุม กาศึกษา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ ให้มีการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์ ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้ามกิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ การท่องเที่ยว และการผังเมือง เป็นต้น

1.5.4 หน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2542 หมวดที่ 2 มาตรา 16 มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการระบบการบริการ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตนเอง ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีการบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีการควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และทางระบายน้ำ การสาธารณสุข ปลูกและกาก่อสร้างอื่น ๆ การสาธารณสุข การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนา

คุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาสการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีการบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมการศึกษา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดให้มีการควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีการควบคุมการฆ่าสัตว์ การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ การผังเมือง การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การป้องกันและการบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุน การป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

1.6 ส่วนราชการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนตำบล (มาตรา 7) ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.6.1 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

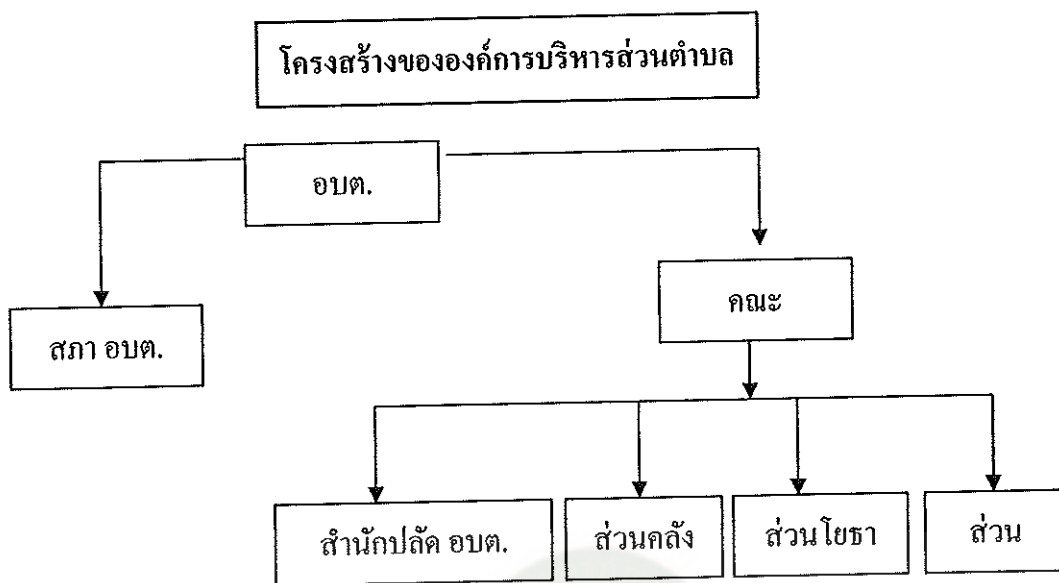
1.6.2 ส่วนราชการต่าง ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบล ได้ตั้งขึ้น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดจัดแบ่งส่วนการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนตำบลให้ขึ้นอยู่กับระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อความเหมาะสมกับภารกิจ โดยแบ่งส่วนบริหารอย่างน้อยเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1) สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงาน

2) ส่วนการคลัง โดยมีหัวหน้าส่วนการคลัง หรือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

3) ส่วนโยธา โดยมีหัวหน้าส่วนโยธา หรือนายช่างโยธา

โดยมีรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การภายในสำนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามแผนภาพที่ 3 ดังนี้



แผนภาพที่ 3 รูปแบบการจัดองค์กรภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ที่มา : กรมการปกครอง (2544 : 44)

1.7 สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และส่วนราชการต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.7.1 หน้าที่ของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ คือ งานบริหารทั่วไป งานธุรการ พิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ สวัสดิการ งานประชุม ตรวจสอบข้อบัญญัติตำบล งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณประจำปี งานอนุมัติดำเนินการตามข้อบัญญัติ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7.2 ส่วนการคลัง มีหน้าที่ คือ การรับเงิน การจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้และการนำส่งภาษี การตัดโอนเงินเดือน การจัดทำงบดุล การอนุมัติเงินจ่าย ขยายเวลา งานการจัดทำบัญชี งานทะเบียนคุมรายได้ รายจ่าย และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7.3 ส่วนโยธา มีหน้าที่ คือ งานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ควบคุมและ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7.4 ส่วนอื่น ๆ ตามที่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลลงมติเห็นชอบ เช่น บุคลากรที่ทำงานในสำนักงาน ได้แก่



1) พนักงานส่วนตำบล เช่น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนคลัง หัวหน้าส่วนโยธา ฯลฯ

2) ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป

3) ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยต่าง ๆ ที่ถูก ขอให้

ปฏิบัติกิจการในองค์การบริหารส่วนตำบลชั่วคราว

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ราษฎรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่น และราษฎรเป็นส่วนร่วมอันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบบประชาธิปไตย โดยวิธีจัดให้มีสภาและคณะกรรมการตำบลเพื่อรองรับกระจายอำนาจการปกครองทั้งการเมืองการบริหารให้ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาสนองตอบความต้องการของตนเอง โดยมีอิสระในการปกครองตนเอง สามารถกำหนดนโยบายและบริหารงานเป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการของตนเองภายในขอบเขตกฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน โดยโดยมีหลักการสำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านการประหยัด หมายถึง การระมัดระวังในการใช้จ่ายเงินให้น้อยที่สุดและให้ได้ประโยชน์ตอบแทนสูงสุด โดยการพิจารณาถึงการแสวงหาวิธีการที่จะใช้จ่ายเงิน หรือทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยความพิถีพิถันรอบคอบ ประกอบด้วยเหตุผลและมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ โดยถูกต้องตามระเบียบฯ กฎหมายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคล กลุ่มคน และองค์กร ด้านประสิทธิผล หมายถึง การพิจารณาผลของการปฏิบัติงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านความเป็นธรรม หมายถึง การบริหารงานด้วยความเป็นธรรมอย่างทั่วถึงและถ้วนทั่ว ปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชัง โดยไม่เลือกแบ่งแยกวรรณะ เชื้อชาติและศาสนา และด้านความซื่อสัตย์และมีเกียรติ หมายถึง การปฏิบัติงานจะต้องดำเนินไปด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่สามารถเทียบเคียงกันได้ ดังนี้

สุรรัตน์ เรไร (2553 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง ด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลาง และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ (1) ด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (2) ด้านความเสมอภาค (3) ด้านความก้าวหน้าในงาน (4) ด้านค่าตอบแทน และ (5) ด้านการมีส่วนร่วม 2) เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ชนัญชิตา ประโยชริศ (2547 : 79-80) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล อาจเป็นเพราะว่าสายงานบางสายงานมีความก้าวหน้าอยู่ในระดับต่ำ ใช้ระยะเวลาในการครองตำแหน่งนาน มีข้อจำกัดด้านการศึกษาค่อนข้างสูง พร้อมทั้งมีการกำหนดตำแหน่งไว้กับระดับเงินเดือน อธิบายว่า ถ้าเงินเดือนไม่ถึงก็ไม่สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ประกอบกับเทศบาลมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการค่อนข้างบ่อย ทำให้มีนโยบายการบริหารอาจปรับเปลี่ยนไปกับคณะกรรมการ บางครั้งขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานอันมีผลต่อแรงจูงใจ ส่วนด้านความสำคัญระหว่างบุคคลนั้นอาจเป็นไปได้ว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายนอก อีกส่วนหนึ่งปฏิบัติงานประจำอยู่ภายในอาคาร ทำให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและความเข้าใจกันอาจลดลงบ้าง ส่วนในด้านสิ่งแวดล้อมนั้นอาจกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับการจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการหน่วยงานอื่น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมื่อเริ่มรับราชการ โดยมีเงินเดือนเริ่มต้นตั้งแต่ระดับ 1 อันมีผลต่อการได้รับสวัสดิการในด้านอื่น ๆ ด้วย

พระมหาแมนชัย คำสี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของนักศึกษาในการเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการนำความรู้ไปช่วยเหลือสังคม ด้านหลักสูตร ด้านชื่อเสียงของสถาบัน ด้านอิทธิพลของบุคคลและสื่อ และด้านค่าใช้จ่าย ในการศึกษา พบว่า นักศึกษามีแรงจูงใจในการเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการนำความรู้ไปช่วยเหลือสังคม ด้าน หลักสูตร ส่วนด้านที่มีแรงจูงใจระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านชื่อเสียงของสถาบัน ด้าน ค่าใช้จ่ายในการศึกษา และด้านอิทธิพลของบุคคลและสื่อ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจ ของนักศึกษาที่เป็นพระภิกษุกับนักศึกษาที่เป็นสามเณรมีแรงจูงใจในการเข้าศึกษาต่อ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันแต่พระภิกษุมีแรงจูงใจในการเข้าศึกษาต่อมากกว่าสามเณร ในด้านการนำความรู้ไปช่วยเหลือสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546 : 42) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณีบริษัท อติณพ จำกัด พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ในการทำงานของพนักงานบริษัท อติณพ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจในการทำงาน อันดับ 1 และอันดับ 2 คือ แรงจูงใจในด้านเงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน แรงจูงใจอันดับ 3 คือ แรงจูงใจด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนลำดับของปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน อันดับที่ 1 คือ ปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงานอันดับที่ 2 คือ ภาระงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปัญหาอุปสรรคในการทำงานอันดับที่ 3 คือ สถานที่ตั้งของบริษัท/ระยะทางในการเดินทางในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ พบว่าอายุงานและผลตอบแทนในการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05 ตำแหน่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบริษัท อติณพ จำกัด ควรเพิ่มแรงจูงใจในด้านตำแหน่งงาน โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในด้านความรู้ความสามารถในงาน และในด้านภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้บริษัท ดำเนินการแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ในทุก ๆ ด้าน

ปิยนุช นรินทร์ (2545 : 50-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.70) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 42.30) มีระดับเงินเดือน 10,001-15,000 บาท (ร้อยละ 26)

พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

รังสรรค์ แสงสุข และคณะ (2544 : บทคัดย่อ) ได้สรุปว่า เหตุจูงใจในการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะสถาบัน ด้านสังคม ด้านการประกอบอาชีพ ด้านความสนใจของตัวเอง และด้านการทำตามความต้องการของผู้อื่นพบว่า (1) นักศึกษามีเหตุจูงใจในการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยมีเหตุจูงใจด้านลักษณะสถาบันอยู่ในระดับมากที่สุด และมีเหตุจูงใจในระดับมากรองลงมา ได้แก่ด้านสังคม ด้านการประกอบอาชีพ และด้านความสนใจของตนเอง ส่วนเหตุจูงใจในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านการทำตามความต้องการของผู้อื่น (2) นักศึกษาที่มีเพศต่างกันมีเหตุจูงใจในการเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านลักษณะสถาบันและด้านการทำตามความต้องการของผู้อื่น (3) นักศึกษาที่มีอายุต่างกันมีเหตุจูงใจในการเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน (4) นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาใน ระดับปริญญาตรีจากสถาบันที่ต่างกัน มีเหตุจูงใจในการเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน (5) นักศึกษาที่สำเร็จ การศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาวิชาที่ต่างกัน มีเหตุจูงใจในการเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน (6) นักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาที่ต่างกัน มีเหตุจูงใจในการเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน (7) นักศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีเหตุจูงใจในการเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านลักษณะสถาบันและด้านความสนใจตนเอง (8) นักศึกษาที่มีรายได้ปัจจุบันต่างกัน มีเหตุจูงใจในการเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านลักษณะสถาบัน ด้านการประกอบอาชีพ ด้านความสนใจของตนเอง และด้านการทำตามความต้องการของผู้อื่น

ธรวรรณ พลหาญ (2543 : 117) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะประเด็นวิธีการและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรพิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบการให้ควมดีความชอบของแต่ละสาย



งานให้เป็นที่ไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ประชา อ่อนรักษา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยรามคำแหงพบว่า แรงจูงใจในการเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจ 7 องค์ประกอบ คือ ด้านความมั่นคงก้าวหน้า ด้านการสนับสนุนการมาเรียน ด้านสังคมในมหาวิทยาลัย ด้านการยอมรับในสถาบัน ด้านเหตุผลส่วนตัว ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความพึงพอใจ มีค่าความร่วมกันอยู่ ระหว่าง 0.33330 ถึง 0.71355 และมีค่าความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 57.6%

เปรมจิต ศิริสานต์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจในการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า องค์ประกอบของ แรงจูงใจด้านการพัฒนาตนเองตามสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการ พัฒนางาน ในอาชีพที่ทำอยู่ และด้านการยอมรับในสถาบัน ด้านความก้าวหน้าของชีวิต ด้านความต้องการ การศึกษาตลอดชีวิต ด้านความต้องการการศึกษาตลอดชีวิต ด้านการ พัฒนาตนเองตามค่านิยมของสังคม ด้านลักษณะเฉพาะของสถาบันที่เอื้ออำนวยต่อ การศึกษา ด้านต้องการเป็นแบบอย่างของการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ตามลำดับ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

แมคเฟอรัธอน (Mcpherran, 1965 : 11 – 18 ; อ้างถึงจาก โชติ เกิดบัณฑิต, 2539 : 61) ได้เสนอแรงจูงใจที่มีผลกระทบต่อขวัญ ได้แก่ การจัดการองค์การ การมอบหมายงาน การปฐมนิเทศ การติดต่อสื่อสาร คุณสมบัติของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ การยอมรับ สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลและงบประมาณ

แจ๊คสัน และเบวิน (Jackson, 1975 : 7560 – A ; อ้างถึงจาก กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ, 2541 : 59) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง กับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในผู้บริหารระดับกลาง และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารู้ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางกับระดับที่สูงกว่า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 422 คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 337 คน ผลของการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง มีความพอใจในปัจจุบันใจอันได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มากกว่าปัจจัยค่าจ้าง



คาร์เทอร์ (Carter. 1985 : 145-148 ; อ้างถึงจาก เปรมจิตร สิริสานต์. 2542 : 107) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการเข้าศึกษา ต่อปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่มหาวิทยาลัยเทมเพิล (Temple university) เมืองเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) พบว่า มีแรงจูงใจ 6 ประการในการเข้าศึกษาต่อ คือ ความตั้งใจ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความสะดวกสบาย ด้านสถานะทางการศึกษาและการคาดหวังด้านอาชีพ

บอสเซอร์ (Boshier. 1971 : 23-26) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการเรียนต่อของผู้ใหญ่ในประเทศนิวซีแลนด์ โดยสร้างเครื่องมือเข้าเรียนต่อ (Education participation scale-EPS) พบว่า องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการศึกษาต่อของผู้ใหญ่ในประเทศดังกล่าวมี 14 ด้าน คือ ด้านความต้องการช่วยเหลือสังคม ด้านการติดต่อทางสังคม ด้านการเพิ่มพูนความรู้ตาม คำแนะนำของผู้อื่น ด้านประเทืองปัญญา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง ด้านการ ปฏิบัติตามสังคม ด้านการเตรียมตัวเพื่อการศึกษา ด้านความสนใจในการเรียนรู้ ด้านการ ทดแทนด้านการศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในสังคม ด้านการหลบเลี่ยงรายการ โทททัศน์

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น หากผู้บริหารมีวิธีการบริหารบุคลากรที่มีคุณภาพในการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุด กล่าวคือบุคลากรของหน่วยงานมีแรงจูงใจและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุด กล่าวคือบุคลากรของหน่วยงานถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีค่าสูงสุดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการได้รับการตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้นและวิธีเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การบังคับบัญชา ด้วงาน การบริหารงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และนโยบายการบริหารงานสำหรับงานศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ