

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานเทศบาลใน
อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. การปฏิบัติงาน
3. การปกครองท้องถิ่น
4. เทศบาล
5. เทศบาลในอำเภอสุวรรณภูมิจังหวัดร้อยเอ็ด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้
ออร์สา รุ่งปีตะรังสี (2530 : 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็น
ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พนักงาน ไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งจะแสดงออกในรูปของ
พฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัยก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีแรงจูงใจของมนุษย์จะ
อยู่บนพื้นฐานความต้องการ

ธันวา เฟ็งคำ (2536 : 14) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดัน
หรือแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อจะมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ
อย่างมีทิศทางทั้ง แรงขับและแรงจูงใจต่างก็เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการ เช่น เกิดจากความ
ต้องการที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก สิ่งเร้าภายในหรือทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายในรวมกัน เช่น ความ
หิว ความกระหาย ความต้องการเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคม ฯลฯ สิ่งเร้าต่าง ๆ ดังกล่าว
จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้นทั้งแรงจูงใจและแรงขับต่าง ๆ ก็เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้

เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน จึงกล่าวได้ว่าแรงขับทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดก็ได้ ส่วนแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดก็ได้ ส่วนแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและมีจุดมุ่งหมาย

มนัส บุญวงศ์ (2537 : 37) อธิบายว่าแรงจูงใจที่ได้ผลมี 2 อย่าง คือ สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ สิ่งจูงใจด้านวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเงิน สิ่งของที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเงินรางวัล ที่ได้ปฏิบัติงานมาอย่างดี และสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งมิใช่วัตถุ เช่น การมีเกียรติ อำนาจ สิ่งจูงใจที่ดั่งาม เช่น ความภาคภูมิใจ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 287) ให้ความหมายของแรงจูงใจ คือ สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

สุธารัตน์ อนุกุลประเสริฐ (2538 : 8 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานันท์. 2544 : 6) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเหตุทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเพื่อตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือพฤติกรรมกลุ่มล้วนมีสาเหตุและสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่ง คือ แรงจูงใจ มนุษย์มีพฤติกรรมแตกต่างกันเพราะแรงจูงใจแตกต่างกันในขณะที่ บางครั้งแรงจูงใจต่างกันแต่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม

ธนาวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 20) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั้น คือ สถานการณ์ภายในซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มของกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล่นไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือ ทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

เสนาะ ดิเขาว์ (2543 : 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่า การจูงใจเป็นเรื่องของการทำงาน ในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้น การจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ (Needs) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ธนธิดา ดิษขบุตร (2541 : 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่า เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 9) ได้อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและนอกตัวบุคคล

ตรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จได้

บอลเลต (Bolles. 1967 : prefce ; อ้างถึงใน จุณิดา ปัตตานี. 2547 : 36) อธิบายแรงจูงใจ คือ ตัวแทนหรือปัจจัยหรือพลังขับเคลื่อนที่ช่วยอธิบายพฤติกรรมแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมให้ตัวมนุษย์หรืออินทรีย์ต่าง ๆ

แรงจูงใจ คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ พลังกดดันหรือความปรารถนาที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ

2. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

2.1 แนวคิดสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ (Pigors and Myers. 1981 : 116)

2.1.1 ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ

2.1.2 ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

2.1.3 มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่

2.1.4 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง

2.1.5 มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

2.1.6 ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

2.1.7 มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล

2.1.8 มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

2.2 ปัจจัยที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 138-140)

2.2.1 งาน แต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำแรงจูงใจแบบนี้ ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2.2.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมากก็ยิ่งอยากทุ่มเทงาน ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

2.2.3 คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่นและไม่อยากแตกต่างกับคนอื่นบางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อนเขายอมรับก็ตามการให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

2.2.4 โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นแรงจูงใจ อยากให้ทำงานซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรมโดยขึ้นอยู่กับระบบคุณธรรม (Merit system) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

2.2.5 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพ การทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะอาดสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

2.2.6 สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่งน้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บ้านหนึ่งบ้านญาติ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

2.2.7 การบริหารงาน เป็นระบบให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่งรวมทั้งมี การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมไม่มีระบบกั้นแก่งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัวยิ่งไปกว่านั้น องค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

2.2.8 ความมั่นคงในองค์กร โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำ เกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

2.2.9 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชยปลอดภัย
อยากรักและถูกรัก

2.2.10 ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้ น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่ามี ความสำคัญมากกว่าและคนที่มียามากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

2.2.11 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นการได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงานผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิงและเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

2.2.12 การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงานชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในสถาบันและการดำเนินงานภายในสถาบันซึ่งพบว่าคนมียามากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

2.2.13 ค่าจ้าง มีความสำคัญ คือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคนงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐ

2.2.14 ลักษณะของงานที่กระทำเป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพอใจ

2.2.15 ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

2.2.16 การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่วุ่นวายมากกว่าผู้ชาย

2.2.17 การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

2.2.18 สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโง่งในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโง่งการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงานและในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่าชั่วโง่งการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

2.2.19 สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากราชการบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

2.3 ความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กร

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 210) ได้แสดงแนวคิดไว้ว่า คนมีความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กรหลายประการ คือ

2.3.1 ค่าตอบแทน

2.3.2 ความมั่นคงในงาน

2.3.3 ความเป็นเพื่อน

2.3.4 การยอมรับผลงาน

2.3.5 งานที่ดี

2.3.6 โอกาสก้าวหน้า

2.3.7 สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย

2.3.8 ภาวะผู้นำที่สามารถและเป็นธรรม

2.3.9 คำสั่งและการกำหนดทิศทางการทำงานที่มีเหตุผล

2.4 แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทย

สำหรับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมปัจจัยของความต้องการของข้าราชการไทย สรุปได้ดังนี้ (เกศินี หงสนันท์, 2528 : 130 - 131)

2.4.1 ได้รับเงินที่เหมาะสม

2.4.2 ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง การทำงานการควบคุมยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

2.4.3 มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานดี

2.4.4 มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ

2.4.5 ระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ

2.4.6 การสอบแข่งขัน หรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรมเชื่อถือได้และประหยัด

2.4.7 มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง

2.4.8 มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

2.4.9 มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นจะเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจึงประกอบด้วยสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล

แรงจูงใจ คือ สิ่งกระตุ้นทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งจะต้องเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น ค่าตอบแทน ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อม โอกาสก้าวหน้า ความปลอดภัยในการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการภายในองค์กรและความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

3. ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจมีหลายประเภทตามลักษณะ การวิเคราะห์ของนักจิตวิทยาแบ่งตามที่มาของแรงจูงใจได้ 2 ประเภท (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 10) ประเภทที่หนึ่งแรงจูงใจทางเสรีระ (Psychological motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือ ตามสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่เกิด บางทีเรียกว่า แรงจูงใจไร้สำนึกมีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแรงขับก็จะลดลงกลับเข้าสู่ภาวะความสมดุล ประเภทที่สอง แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ต้องการตำแหน่ง และฐานะทางสังคม ตลอดจน ความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ วัฒนธรรม กลุ่มบุคคล สถานบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ตลอดจน ศาสนา และการเมือง เป็นต้น นอกจากนี้แรงจูงใจในทางสังคม นักจิตวิทยายังแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงที่ขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of excellence) ที่ตนตั้งบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 3.1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of failure)
- 3.1.2 มีความทะเยอทะยานสูง
- 3.1.3 ตั้งเป้าหมายสูง
- 3.1.4 มีความรับผิดชอบในการทำงาน
- 3.1.5 มีความอดทนในการทำงาน
- 3.1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
- 3.1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
- 3.1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.2.1 เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

3.2.2 ไม่มีความพะเยอะพะเยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก

3.2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ

3.2.4 หลีกเลียงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้นพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว

3.3.2 มักจะต่อต้านสังคม

3.3.3 แสวงหาชื่อเสียง

3.3.4 ชอบเสียง ทั้งในด้านการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่างๆ

3.3.5 ชอบเป็นผู้นำ

3.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้น เด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่างๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

3.4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่

3.4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

3.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะเป็นการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.5.1 ไม่มีมั่นใจในตนเอง

3.5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล

3.5.3 ไม่กล้าเสี่ยง

3.5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

สรุป ประเภทของแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะของการจูงใจและความต้องการของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจอำนาจ แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวและแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา

4. ประเภทของแรงจูงใจ

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 125) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจ เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของนักบริหารและผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กรเพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็น และความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงานได้ ดังนี้

- 4.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และหมู่คณะเป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม
 - 4.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยสามัคคี
 - 4.3 สร้างขวัญและกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร
 - 4.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี
 - 4.5 ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดี ตลอดจนเหตุและอันตราายในการปฏิบัติงาน
 - 4.6 เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
 - 4.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงานเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
 - 4.8 แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- สรุปการสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารงานและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจจะเป็นประโยชน์ต่องาน คือ ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะทำให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน พร้อมทั้งทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5. กระบวนการของแรงจูงใจ

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานนั้น มีดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล.

5.1 ระเบียบวินัย ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้ามาสังกัดในหน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

5.2 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้ทุกคนพอใจภูมิใจว่าหน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคคลในหน่วยงานพอควรตัวอย่างเช่นการบริการสนทนา การให้รางวัลพิเศษ นอกจากค่าจ้างให้การตอบแทนโดยมีเงื่อนไขเฉพาะกับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

5.3 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคลหน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้หน่วยงานเพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษเป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างได้เต็มที่

5.4 การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขาซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

5.4.1 ความพอใจเฉพาะอย่างไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

5.4.2 ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่เช่นการได้รับมอบหมายให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

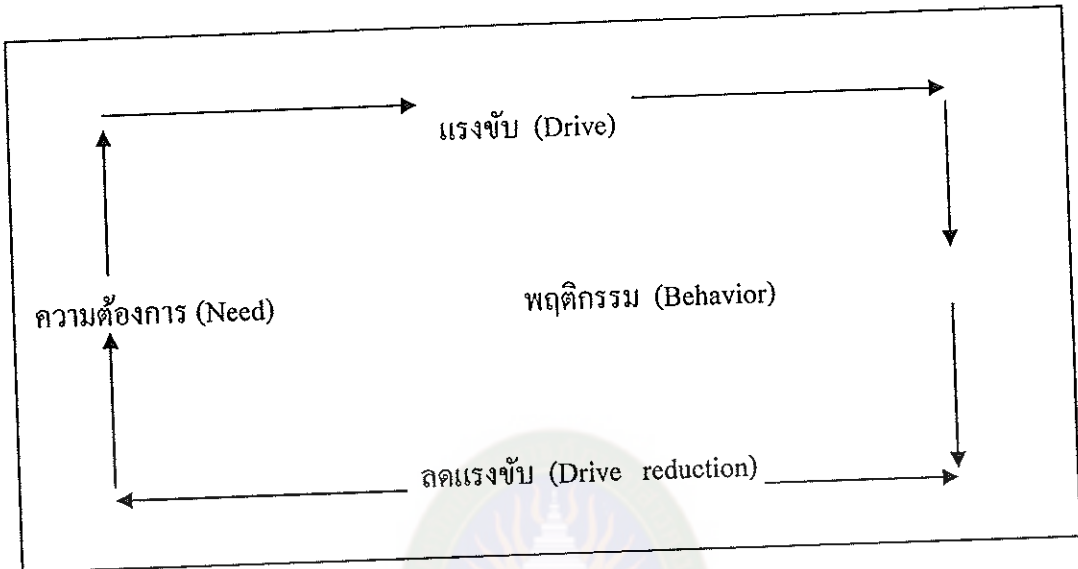
5.5 การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานได้ร่วมกับคนที่ชอบพอแล้วจะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ (รัชดาภรณ์ เต็มพงศ์พันธุ์, 2539 : 44)

1. ความต้องการ (Need stage) ความต้องการภาวะขาดดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่นอาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่ทุกข์ทรมานของบุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น
2. ขั้นแรงขับ (Drive stage) ความต้องการ ในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับคือเมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆ ไม่ได้ซึ่งเรียกว่า “ภาวะเกิดแรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีแรงขับมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย
3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

4. ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการและวัฏจักรของแรงจูงใจ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภาพที่ 2 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา : รัชดาภรณ์ เต็มพงศ์พันธุ์ . 2539 : 44

6. การสร้างแรงจูงใจ

6.1 จุดมุ่งหมายของการใช้แรงใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31-32) ให้ความเห็นว่าการใช้แรงใจในการทำงานหยาบยึกขึ้นว่าเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้หลังจากทางผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงานต่างๆ มีการนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้นมีสาเหตุเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัยลงความเห็นว่ามีปัญหาต่าง ๆ นั้น เนื่องมาจากองค์ประกอบหลายประการ คือ

6.1.1 จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า

นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงานยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไปนอกนอกจากนี้คนที่หน่วยงานที่ต้องการนั้นต้องมีลักษณะ ดังนี้

6.1.2 คนในหน่วยงานได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่เพียงมาร่วมบ้างเท่านั้น

6.1.3 คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมาต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

6.1.4 การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจและการมีความริเริ่มสร้างสรรค์รู้จักปรับหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ด้วยดังนั้นปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงกระตุ้นให้คนมีทั้งการร่วมมือด้วยดีและมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

6.1.5 สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจซึ่งดีที่ว่าแรงจูงใจนั้น คือ ภาวะการณที่ซับซ้อนที่มีผลต่อเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง เมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้วจะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงาน เช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความเข้าใจในองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้มีระบบเงินเดือนและสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกความพอใจความศรัทธาของคน

6.1.6 เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษาประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาระการณที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้ เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงาน โดยทั่วไปอีกทั้งยังมีสภาพองค์การรัฐบาลหรือจากชักนำจากคนในหน่วยงานรวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้องสิ่งที่จะสนองความต้องการหรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาระเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่หนึ่งไม่ได้ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่งรวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมดและเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงาน คือ การได้ผลประโยชน์หรือผลกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงาน คือ ความสามารถในการจัดการให้การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

6.1.7 เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึ่งพิงหรืออาศัยเทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ผลิตที่กำจัด ดังนั้น คำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบันจึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือ หรือเครื่องจักรนั้นได้ผลในที่นี้จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ตนเองว่ามีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา (NASA) ในห้องทดลองเกี่ยวกับห้องฟ้า เป็นต้น

6.1.8 จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เมื่อไม่นานมานี้ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป จะเห็นได้จากความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และโครงการพัฒนาในหน่วยงานต่างๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์การวัดผลโครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรมวางรูปแบบการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใดก็ตามด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือ สิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดหมายของการสร้างแรงจูงใจ

ในหน่วยงาน และเหตุที่ใช้แรงจูงใจหน่วยงานเป็นที่แพร่หลาย และได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะเข้าใจในพฤติกรรมกรรมการทำงานของคนเท่านั้นไม่เป็นการเพียงพอ ยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไม่พร้อมกันอีกด้วย

สรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จะตั้งใจทุ่มเทให้กับหน่วยงานนั้นจะต้องมีปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร

6.2 เกณฑ์ในการสร้างแรงจูงใจ

ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องเลือกวิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับสภาพงาน และตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเพราะองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้มีการจำแนกแนวทางในการจูงใจในการปฏิบัติงานได้หลายวิธี ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 12)

6.2.1 การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be strong) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงานและหากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออกไป วิธีการนี้มีแนวคิดที่มุ่งยึดถือบุคคลเสมือนวัตถุคนที่เข้าปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงานซึ่งองค์กรจำต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่าและองค์กรมีความนึกคิดว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้นเป็นสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้น บุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงาน โดยเต็มกำลังความสามารถ เหตุว่าความต้องการของเขา โดยได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้นองค์กรจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เจ็ญ และการลงโทษอย่างรุนแรงเป็นเครื่องมือจูงใจอันสำคัญตามวิธีนี้

6.2.2 การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be good) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร กับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันองค์กรพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะจัดให้ได้เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่คนงานเพื่อที่จะได้มีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้นอันประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

6.2.3 การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit bargaining) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กร กับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชา เช่น การหาอุปสรรคการปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีการกำหนดอัตราค่าจ้าง และชั่วโมงการทำงานร่วมกัน โดยต่อรองแบบพื้นฐานแห่งความเป็นจริงและความสามารถพึงปฏิบัติได้ ซึ่งสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้อุทิศร่างกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะจูงใจแบบต่อรองนี้ ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์กร

อาจกำหนดมาตรฐาน และชั่วโมงปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐานก็จะผ่อนคลายการควบคุม หรือให้ควบคุมกันได้

6.2.4 การดำเนินการ โดยการแข่งขัน (Competition motivation) การจูงใจ โดยวิธีนี้มีลักษณะเป็นปฏิฐาน (Positive motivation) องค์กรหรือหัวหน้างานจะต้องกำหนดวิธีการวัดผลไว้และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีวัดและผล ที่มอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ เป็นต้น การจูงใจในลักษณะนี้ นอกจากทำได้เป็นรายบุคคลแล้วยังอาจนำไปใช้ในการจูงเป็นกลุ่มได้อีกด้วย เช่น จัดให้มีการแข่งขันแบบกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดสามัคคีธรรมในกลุ่ม และเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม อย่างไรก็ตาม นักบริหารจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ระหว่างกลุ่มและหาทางป้องกันไว้ด้วย

6.2.5 การดำเนินการแบบให้จูงใจตัวเอง (Internalized motivation) การจูงใจ โดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่บรรดาพนักงานเองโดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดร่วมจิต (Collective mind) และร่วมมือ (Cooperation) ในบรรดาผู้ปฏิบัติงานสร้างทำที่ในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน (Sense of belonging) ขึ้นในกลุ่มของคณาจารย์ การนำวิธีให้บรรดาผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงานการกำหนดวัตถุประสงค์เกณฑ์ควบคุมงาน ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ จะช่วยเกิดความรักและห่วงใยในงานและองค์กรของตนขึ้นอันจะเป็นผลทำให้คณาจารย์มีความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรและหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้ หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้จะให้ความกว้างหน้าอันจริงจังแก่องค์กรเป็นอันมาก

สรุป ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน มีวิธีที่ปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ได้แก่ การดำเนินการอย่างเด็ด การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม การดำเนินการแบบต่อรอง การดำเนินการโดยการแข่งขัน การดำเนินการแบบให้จูงใจตัวเอง

6.3 แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

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

6.3.1 ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องมีความผูกพัน คือ ความต้องการมีความสำเร็จเกี่ยวกับตนเองมองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยมตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่เป็นจริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าต้องการตอบกลับของการกระทำในทันที และอย่างชัดเจนและมีความรับผิดชอบในสิ่งที่นำเสนอ

6.3.2 ความต้องการความผูกพัน คือ ความต้องการความผูกพันใกล้ชิดเป็นส่วนตัวและการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่นชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตนเองต้องการยอมรับและต้องการการให้เกียรติแสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมีมิตรภาพในหน่วยงานไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้และช่วยคนอื่นได้

6.3.3 ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการบังคับให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามมักจะแสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจสามารถสั่งคนอื่นได้ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ คือ ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในหน่วยงานในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว เซลแลนค์ (Celland. 1973 ; อ้างถึงในพวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 33-34) กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคนเรื่องการศึกษา คือ ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนจากการศึกษาค้นคว้าที่เป็นที่ปรากฏชัดเจนว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งนำไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสร้างความเจริญให้กับหน่วยงานอันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง มักจะทำอะไรด้วยมือตนเองจึงทำให้ผู้ที่เข้าใจถึงวิธีการกระทำความดีขึ้นได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งบุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพา การยอมรับจากผู้อื่นที่ต้องให้ผู้อื่นคอยบอกว่าการที่เขาทำนั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของเขาเองว่ามุ่งที่จะปรับปรุงการกระทำแค่นั้น ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่าทั้งนี้ความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความสามารถเป็นผู้นำหรือประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารงานได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความต้องการที่นำไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่นต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเป็นส่วนใหญ่ เพื่อถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้อคนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้นและเป็นความต้องการ ที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเองส่วนวิธีการที่อาจจะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการ ของคนงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกัน คือ การจัดระเบียบเครื่องมืออัน ได้แก่ การจัดโปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการแข่งขันกีฬาและการให้มีดนตรี เป็นต้น

สรุป การทำงานในปัจจุบันมีแนวโน้มของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานต้องการ ประกอบด้วยความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพันและความต้องการอำนาจ ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันด้านต่างๆ มากจึงทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานต้องการความสำเร็จในการปฏิบัติงานและต้องการอำนาจมากขึ้น

6.4 พฤติกรรมการงูใจที่หน่วยงานต้องการ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 35-36) กล่าวว่า หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงงูใจในการทำงานเป็นอย่างมาก สิ่งทีหน่วยงานคาดหวังและต้องการจากคนงานในรูปของพฤติกรรมทีมีแรงงูใจนั้นมี ดังต่อไปนี้

6.4.1 มีคนคืเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยืคงานทีทำอยู่นานเท่านั้น โดยไม่ย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น สถิติการผลงาน การลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของผูับริหารในหน่วยงานทีเดียวเพราะภายใต้ระบบการบริหารนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมาจากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้นการทีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่นานจึงเป็นพฤติกรรมการงูใจอย่างหนึ่งทีเกิดขึ้นในหน่วยงาน

6.4.2 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคนงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้รับรูหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าทีการงานนั้น ๆ ไว้ทีหมดคนงานก็สามารคดำเนินการได้โดยลำพังให้บรรลุเป้าหมาย

6.4.3 การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นทีจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทีมีต่อหน่วยงานล้วนแต่เป็นพฤติกรรมทีมีแรงงูใจทีหน่วยงานต้องการ

6.4.4 ความพึงพอใจในงานทีทำซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจ แต่เต็มใจทีจะทำงานจนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ทีมีความสามารถและตั้งต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เป็นพฤติกรรมงูใจของบุคคลทีหน่วยงานต้องการมาก

6.4.5 ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติทีดีต่อหน่วยงานเป็นพฤติกรรมการงูใจทีหน่วยงานต้องการจากคนงานด้วยเช่นกัน

6.4.6 ความจงรักภักคืต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายทีเกิดกับหน่วยงาน ไม่ทำให้มีมโนภาพของหน่วยงานเสียไปก็เป็พฤติกรรมการงูใจอีกอย่างหนึ่งทีหน่วยงานต้องการจากคนงาน

นอกจากนี้พฤติกรรมการงูใจ อาจมีการแสดงออกมาในลักษณะ ดังนี้

1. อาจมีการแสดงออกในรูปของความสนใจในความสำเร็จจากงานทีทำมากกว่าจะสนใจรางวัลหรือความสำเร็จ
 2. การทำงานด้วยความตั้งใจ พินิจพิฉันไม่ไ้เพื่อความสุขหรือพินันจันต่อ
 3. ความคิดทีมีต่อการทำให้ดีขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอแทบจะเป็นลักษณะประจำตัว
- ส่วนพฤติกรรมการงูใจทีบุคคลคาดหวังและต้องการจากหน่วยงาน

6.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำอยู่นั้น ไม่ใช่จะเป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่หน้าเบื่อ ซ้ำซาก จำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาว่างานลักษณะใดบ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่า

6.5.1 งานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น มีลักษณะดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 28)

- 1) งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น
- 2) งานที่มีโอกาสให้ตัดสินใจและสติปัญญา
- 3) งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ดี เป็นที่สนใจของผู้อื่น
- 4) งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่
- 5) งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ และสามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้
- 6) งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า จึงมีเทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นที่จูงใจคนงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.5.2 ปัจจัยที่ทำให้คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้ (ธรวัดน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 22-23)

- 1) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุประกอบด้วย เงินวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น
- 2) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียงความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพลและการได้รับตำแหน่งที่ดี
- 3) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือการได้รับบริการซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้
- 4) ความสามารถของหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้เข้าแสดงอุดมคติได้โดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือตลอดจนโอกาสที่หน่วยงานจะให้เขามีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเองและครอบครัว
- 5) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสถาบัน
- 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติ ทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

7) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในงาน และมีหลักประกันความมั่นคงการกินคืออยู่ที่

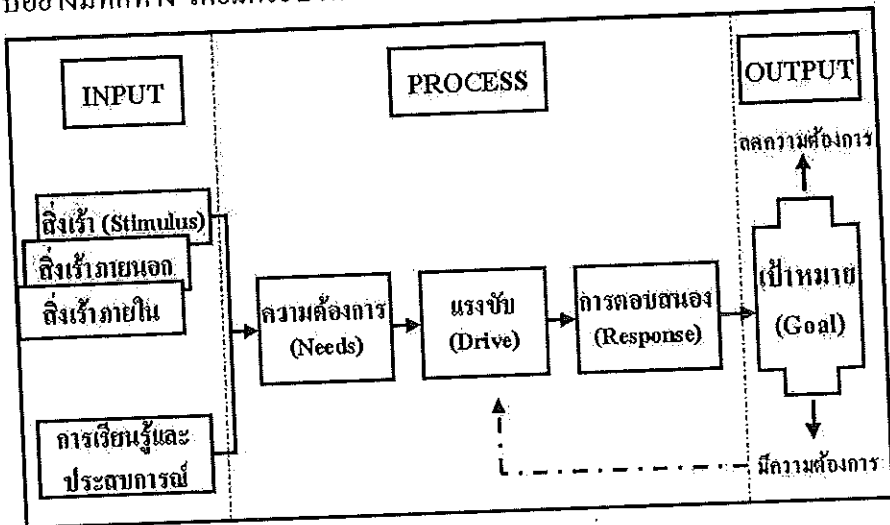
6.5.3 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นสิ่งหน้าพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
- 2) สถานะทางสังคม สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมแก่สภาพผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือการได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานที่จะเกิดความพอใจในงานนั้น
- 3) อายุ ผู้ที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45-54 ปี
- 4) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ
- 5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและคนงาน การเอาใจใส่และความเป็นอยู่ของคนงานมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับพร้อมทั้งโอกาสที่จะก้าวหน้าและความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วย

6.6 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มากกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปอย่างมีทิศทาง โดยมีกระบวนการดังนี้



แผนภาพที่ 3 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

7. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของแรงจูงใจ

ทฤษฎีของแรงจูงใจมาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งพากันตั้งสมมติฐานขึ้นแล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเรานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

7.1 ทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัชเบอร์ก

เฮอรัชเบอร์ก, บาร์นาค และซินเดอร์มาน ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two factors theory) เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบที่ค้นพบ คือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

7.1.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

- 1) ความสำเร็จของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงานนั้น
 - 2) การยอมรับนับถือ เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารภ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
 - 3) ลักษณะของงาน เป็นงานที่หน้าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง
 - 4) ความรับผิดชอบ เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
 - 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 7.1.2 ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

1) นโยบายและการบริหาร มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

2) การปกครองบังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับที่กรงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องการปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทงานนั่นเอง

5) เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นปัจจัยค่าจูงอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เฮอว์เบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจ ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำและหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ไ้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

7.2 ทฤษฎี X และ Y ของแมกเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

แมกเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (ธนธิดา ดิษยนุตร. 2541 : 9)

7.2.1 ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 1) คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานละคนพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบน้อย
- 3) คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร

น้อย

- 4) การงู้อใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองต่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
- 5) คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งที่ต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

7.2.2 ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการงู้อใจไว้ ดังนี้

- 1) งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ
 - 2) สามารถควบคุมตนเองเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายได้
 - 3) ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การมีเกือบทุกคน
 - 4) การงู้อใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองต่อความต้องการด้านสังคมและความรัก
- ความต้องการยกย่องและความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอๆกับความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย

- 5) คนสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความริเริ่มในการทำงานหากได้รับการงู้อใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมติฐานที่ว่าต้องบังคับให้มนุษย์ต้องทำงาน เพราะมนุษย์เกิดคร้านไม่ค่อยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และงู้อใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามสั่งไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก แมคเกอร์ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน (ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541 : 10)

ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์มีความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือเพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคนหรืองู้อใจคนเหล่านั้นอย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการคือต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่องมีตำแหน่ง มีความก้าวหน้างานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อนถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมนั้นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงงู้อใจในการทำงานอย่างมีความสุขทำงานด้วยความกระตือรือร้น ขอมุมุ่เวลาให้ อย่างเต็มที่เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานโดยหวังว่าเป็นอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงาน (สุพัตรา สุภาพ. 2541 : 95)

แมคเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าการงู้อใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขามองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่การใช้ทฤษฎี Y งู้อใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง

7.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ด

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

7.3.1 แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 อัน ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคที่อยู่อาศัย

7.3.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคมมีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเองหรือกลุ่ม

7.3.3 แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธ์ภาพให้แก่ตนเอง (Ego Integrativg motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธ์ภาพให้แก่ตนเอง ในการดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ในตนเองมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อให้กับตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อให้กับตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งเร้าใจภายในที่สำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าใจอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้ความพอใจเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมได้

7.4 ทฤษฎีลำดับขั้นลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

7.4.1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Hierarchy of needs theory) มาสโลว์ (maslow, 1954 : 80) กล่าวถึง สิ่งจูงใจจากความต้องการมนุษย์และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ว่า ใ้มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ซึ่งแบ่งออกเป็นขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการทางด้านอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปรกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยวิธีการทางอ้อมคือการจ่ายเงินค่าจ้าง

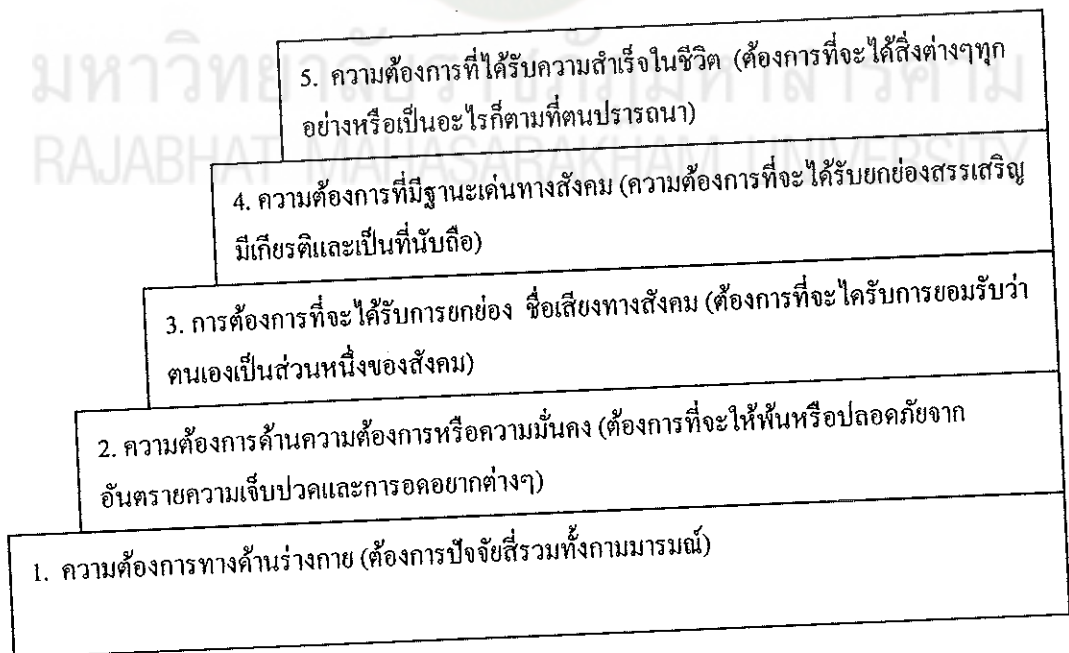
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็就会有ความต้องการทางด้าน

ที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้นหมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานทางสังคม

3. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ชื่อเสียงทางสังคม (Social or belongingness needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองขั้นดังกล่าวแล้วก็就会有ความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมเริ่มเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนความต้องการในด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้ ความมั่นใจในตนเองในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ที่อยากจะให้คนยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งหน้าที่สำคัญในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or self-realization) ลำดับความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน



แผนภาพที่ 4 ลำดับความต้องการตามขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 206

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคน ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

หลักการที่ 1 หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The deficit principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการเป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิตโดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

หลักการที่ 2 หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The progressing principle) กล่าวคือ ลำดับความต้องการ 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า ความต้องการของคนแต่ละระดับจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคนความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่เป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหาและที่อดอยและจะยอมรับสภาพที่ไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนที่จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or self-realization)

สรุป จากทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมาจากกลุ่มแนวคิดต่างๆ เป็นแนวคิดที่ตั้งสมมติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือผลักดันให้กระทำเช่นนั้นสิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และทฤษฎีแรงจูงใจนั้นจะสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จึงจะทำให้ผู้บริหารหรือผู้วางแผนนโยบายเข้าใจความต้องการจะสามารถสร้างหรือหาปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการแสดงออกของพฤติกรรมที่ได้รับจากสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นด้วยความพึงพอใจ ซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงาน

1. ความหมายของการปฏิบัติงาน

พจนานุกรม The American Heritage Dictionary of English Language (นันทิยา ชุมช่วย. 2542 : 17) ให้ความหมายของการปฏิบัติงาน (Performance) ว่าหมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรม การปฏิบัติงาน การแสดงออกในหน้าที่บางสิ่งทีกระทำสำเร็จ คำที่มีความหมายเดียวกัน ได้แก่ Execute

Accomplish , Achieve , Effect , Fulfill ส่วนพจนานุกรมฉบับ เอ.ยู.เอ (Longman Dictionary of American English , A.U.A. Edition) ให้ความหมายของ Performance ว่าเป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลของงาน (The Action of Doing or Carrying out A Piece of Work) จากความหมายดังกล่าว การปฏิบัติงาน จึงหมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มุ่งกระทำให้สำเร็จและเกิดผลของงาน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงาน (Job Performance) เป็นการทำงานที่มีปัจจัยหลายประการประกอบประกอบที่เข้ามาเกี่ยวข้องทั้งกับเนื้อหาที่ทำงานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของปัจจัยในการทำงาน ที่มีผลต่อตัวแปรทางจิตวิทยาต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ความต้องการลาออกจากงาน ความเครียด เป็นต้น ซึ่ง สมยศ นาวิการ (2524 : 35) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการทำงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และความสำเร็จของการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. บทบาทของผู้นำ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. แรงจูงใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ กล่าว คือ ในการปฏิบัติงานถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานย่อมได้ผลงานที่ดีกว่า
3. แรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. สภาพการทำงานที่เอื้ออำนวยลักษณะ เช่น มีอากาศถ่ายเทดี มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ
5. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สภาพร่างกายและจิตใจมีผลเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงานหากมีปัญหาสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้
6. การให้บำเหน็จ รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้มาปฏิบัติงานย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเอาใจใส่ ขยันในการทำงาน

นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานยังประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หากมีความเข้าใจซึ่งกันและกันจะทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีชีวิตชีวา
2. การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากไม่เหมาะสมกับบุคคลไม่เหมาะสมกับความถนัด ความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจไม่พอใจ
3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอย่างมาก มีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายขวัญในการทำงานเป็นอย่างมาก การจัดสภาพ

การทำงานให้ถูกหลักอนามัย จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายกาย ไม่สบายใจ มีอารมณ์ขุ่นมัว ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สวยงามมีระเบียบ จะช่วยให้คนทำงานมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

4. ระบบการวัดผลสำเร็จในการทำงาน

5. โอกาสแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการช่วยระบายความอัดอั้นคับข้องใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน

6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับรู้ในความคิดของตนเอง และมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ตลอดจนได้รางวัลชมเชยพิเศษ ซึ่งจะก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และผู้ที่บกพร่อง ทำผิดวินัยควรต้องมีการลงโทษตามสมควร โดยเคร่งครัดและเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อรักษาวินัยของกลุ่ม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การประเมินการปฏิบัติงาน

การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ผลการทำงานทั้งในด้านดีและบกพร่องของตนเองนั้นมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจประการหนึ่งในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ และได้มีผู้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

บีช (Beach, อ้างถึงใน วรณภรณ์ เดิมประยูร. 2544 : 11) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการประเมินการทำงานของบุคคล และรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 198) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

เกียรติก้อง คุ่มไพโรจน์ (2537 : 11) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการทำงานของลูกจ้างคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งกับมาตรฐานงานที่ประสงค์จะได้รับของแต่ละชิ้นงาน

เสนาะ ดิเขาว์ (2522 : 111) ให้ความหมายของ การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคล ในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวโดยสรุป การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานเดียวกัน ผลที่ได้นำไปวางแผนในการพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานต่อไป การวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละองค์กร มีเกณฑ์ที่แตกต่างกัน

ขึ้นอยู่กับ เป้าหมายและประเภทของสินค้าหรือบริการขององค์กรนั้นๆ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงการวัด การ ปฏิบัติงานของ บริษัท เอ็นโอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นชุมชนที่ใช้ ใน การศึกษามีเกณฑ์การวัด 8 ด้าน คือ

1. ด้านคุณภาพงาน ได้แก่ ความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงานที่ทำ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น
 2. ด้านปริมาณงาน ได้แก่ เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่คาดว่าจะทำได้ในเวลา ที่ควรเป็น
 3. ด้านความเอาใจใส่ต่องาน ได้แก่ ความพยายามในการปฏิบัติงาน การติดตามงานในหน้าที่ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ
 4. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ รวมทั้งการประสานงาน
 5. ด้านการปฏิบัติตามคำสั่ง ได้แก่ การปฏิบัติตามขั้นตอนของงานหรือตามคำสั่ง หรือคำแนะนำ
 6. ด้านความประพฤติตามระเบียบ ได้แก่ การวางตัว การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ และหน่วยงาน
 7. ด้านความรู้ ความสามารถ ได้แก่ การผ่านการทดสอบวัดความรู้ในการทำงาน เมื่อได้รับการอบรมให้ความรู้แล้ว
 8. อัตรการมาทำงาน ได้แก่ ความสม่ำเสมอในการมาทำงาน โดยประเมินจาก สถิติการขาด ลา มาสาย / กลับก่อน
- สทีเยร์ส (Steers, อ้างถึงใน ภรณี กิริติบุตร 2539 : 93-98) กล่าวว่าลักษณะของบุคคล ในองค์กร (Employee Characteristic) วัดได้จาก

1. ความผูกพันต่อองค์กร (Attachment) บ่งชี้ในรูปแบบ ความปรารถนาจะเป็น สมาชิกองค์กร ความเต็มใจที่จะใช้พลังทำงานให้องค์กร และยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร
2. การปฏิบัติงาน (Job Performance) การปฏิบัติงานที่ดีของบุคคล ประกอบด้วย
 - 2.1 ความสามารถ (Ability) ลักษณะเฉพาะตัว (Trait) และความสนใจของ บุคคล
 - 2.2 ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับบทบาท (Role Clarity and Acceptance)

สุวิมล ว่องพาณิชย์ (2539 : 5) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ใช้วัดผลงานเป็นผลมาจาก คุณภาพและความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน เกณฑ์ตัดสินมักมาจากประสบการณ์ส่วนตัวของ ผู้ประเมิน จึงต้องยึดเกณฑ์ที่ตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและอาศัยผู้ประเมินที่ชำนาญเรื่องนั้น

จริง ๆ เช่น

1. คุณภาพของผลงาน ผลงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐาน จุดดีจุดเด่นของผลงาน ความเหมาะสมในการนำไปใช้ ลักษณะภายนอกที่ปรากฏ (ความสวยงาม ประณีต)
2. ปริมาณงาน ปริมาณของผลผลิตที่ทำ ได้ภายในเวลาที่กำหนด
3. ทักษะการปรับปรุงงาน พัฒนาการของผลงานในเชิงคุณภาพ และปริมาณ
4. ความปลอดภัยของผลงาน ระดับความปลอดภัยของผลผลิตเมื่อไปใช้จริง
5. ความสิ้นเปลือง/ผลเสีย จำนวนชิ้นงานที่ทำแล้วใช้ไม่ได้ หรือยอมรับไม่ได้

4. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2540 : 71) เป็นเครื่องมือแสดงระดับของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพราะการกำหนดมาตรฐานของงานงานหนึ่งรวมเข้ากับมาตรฐานของงานอื่น ๆ ในหน่วยงานเดียวกันก็จะได้มาตรฐานของหน่วยงานและการรวบรวมมาตรฐานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร จะทำให้มองเห็นความสามารถขององค์กรว่าจะดำเนินการไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ดังนั้นมาตรฐานการปฏิบัติงานจึงมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผลการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่ท้าทายให้พนักงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้ เพื่อแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของตนเอง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดหรือมาตรฐานบางอย่างขึ้นมา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอันนี้ แล้วทราบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่า ต่ำกว่าหรือพอดีกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลที่ได้ย่อมนำไปสู่แนวทางการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานหรือองค์กรตั้งไว้ได้ไม่ว่าจะนำไปประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล หรือการพัฒนาบุคคลก็ตาม ดังนั้น องค์กรที่มีการพิจารณาผลการดำเนินงานโดยมิได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ก่อนย่อมมีผลทำให้เกิดการเบี่ยงเบนผลการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ผลการปฏิบัติงาน มีการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลต่อบุคคล อันทำให้ปัญหาเรื่องอคติได้เข้ามาทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นเบี่ยงเบนไปจากความถูกต้องตรงไปตรงมาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงความมุ่งหวังในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (วรรณภรณ์ เต็มประยูร. 2544 : 13)

สรุปว่า ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. จะต้องเป็นเงื่อนไขที่สามารถปฏิบัติได้ คือเป็นเกณฑ์ที่แสดงถึงระดับของผลงานที่น่าพอใจซึ่งบุคคล โดยทั่วไปสามารถที่จะปฏิบัติได้ไม่ใช่กำหนดเกณฑ์ไว้สูงหรือต่ำเกินไป

2. จะต้องสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะปฏิบัติ ไม่ใช่กำหนดเกณฑ์ที่นอกเหนือความต้องการของลักษณะงานนั้น

3. จะต้องมีความยืดหยุ่น คือ พร้อมทั้งจะปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่น เมื่อกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาแล้วปรากฏว่า ไม่มีใครสามารถทำได้ ก็อาจจะต้องพิจารณาปรับให้ต่ำลงมา

4. จะต้องกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน และเพื่อให้การปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยสรุป ก็คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ใช้ประเมินว่าพนักงานคนใดที่สามารถปฏิบัติงานได้ในระดับที่ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนดเนื่องจากการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงหรือต่ำจนเกินไป ก็จะไม่สามารถจูงใจให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองได้ ถ้ามาตรฐานการทำงานต่ำไป ก็จะทำให้ไม่ต้องใช้ความพยายามมากนักก็จะทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนบรรลุผลสำเร็จ แต่มาตรฐานนั้น สูงจากความเป็นจริงมากและไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ ผู้ปฏิบัติก็จะทำงานเพียงในระดับปกติที่เคยทำมาเท่านั้น มาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมสามารถที่จะนำมาใช้ป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเพิ่มความพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนเองประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนดและสามารถปรับระดับมาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นนั้นด้วย ดังนั้นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องมีการวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาแล้วนำมา กำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต

5. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวัตถุประสงค์หลักการและวิธีการแล้วควรต้องมีการวิเคราะห์ผลด้วย เพื่อให้ทราบแน่ชัดถึงเหตุผล ตลอดจนมูลเหตุต่าง ๆ ที่เป็นผลให้ผลการปฏิบัติงานปรากฏออกมา ดังที่ประเมินออกมาได้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2527 : 144-147) ทั้งนี้เมื่อได้ทราบสาเหตุที่แท้จริงแล้วก็จะสามารถดำเนินการที่จำเป็นได้ตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนั้นแยกออกได้ 3 แนวทาง คือ

1. ผลการปฏิบัติงานดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ในกรณีนี้จะไม่ค่อยพบปัญหา เพราะผู้บังคับบัญชาย่อมมีความพอใจและมีความต้องการที่จะให้พนักงานหรือผู้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานให้ได้ผลเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ยังสามารถแบ่งได้อีก 2 ระดับ คือ เกินกว่ามาตรฐานเล็กน้อยและเกินกว่ามาตรฐานมาก เรียกว่า “ดีมาก” หรือ “ดีเลิศ” แล้วแต่จะแบ่งระดับออกไปสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องกระทำในกรณีนี้ก็ คือ ต้องพยายามให้พนักงาน

รักษาระดับผลการปฏิบัติงานนี้เอาไว้ให้ได้ และส่งเสริมให้เขาปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก ทั้งนี้ อาจพิจารณายกระดับมาตรฐานให้มีความท้าทายมากขึ้น หรือส่งเสริมด้วยประการอื่น นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรนำเอาผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ไปใช้ตอบแทนคุณงามความดีของพนักงานตามความเหมาะสมต่อไป

2. ผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้พอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ คือไม่สูงหรือไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั่นเอง ตามปกติองค์กรทุกแห่งหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนย่อมต้องคาดหวังว่าพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนต้องปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดเอาไว้อยู่แล้ว จึงสามารถให้ปฏิบัติงานต่อไปได้ มิเช่นนั้นต้องหามาตรการแก้ไขต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานมีค่าพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามหาทางช่วยเหลือให้พนักงานได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนให้มีค่าสูงขึ้นไปอีก โดยวิเคราะห์หาสาเหตุหรือช่องทางที่จะช่วยให้เขาปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น แล้วดำเนินการต่อไปให้เป็นไปตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติงานในระดับนี้ถือว่าเป็นที่น่าพอใจหรือเรียกว่ามีค่า “ปานกลาง” หรือ “ดี” แล้วแต่จะแบ่งระดับหรือเรียกชื่อของค่านี้ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังต้องนำ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไปใช้ดำเนินการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมอีกด้วย

3. ผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานของตนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ได้มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ได้ ซึ่งผลงานระดับนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ ต่ำกว่ามาตรฐานเพียงเล็กน้อย ซึ่งอาจเรียกได้ว่า “เกือบพอใจ” หรือ “เกือบดี” หรือ “เกือบพอใจ” และต่ำกว่ามาตรฐานมากซึ่งอาจเรียกได้ว่า “ใช้ไม่ได้” หรือ “ไม่พอใจ” ก็ได้ขึ้นอยู่กับวิธีการแบ่งและเรียกชื่อ ในบางกรณีการแบ่งระดับของผลการปฏิบัติงานอาจกระทำเป็น 3 ระดับเท่านั้นคือ ดีมาก ดี และไม่ดี เป็นต้น ในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้นี้ ผู้บังคับบัญชาเป็นต้องดำเนินการอย่างรีบด่วนเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นจนได้มาตรฐาน ซึ่งก่อนที่จะหาวิธีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเสียก่อนว่าเพราะเหตุใดพนักงานจึงปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งพิจารณาได้ 5 กรณีดังต่อไปนี้

3.1 ขาดทักษะ การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานนั้นเป็นเพราะขาดทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน of พนักงานหรือไม่

3.1.1 ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า พนักงานไม่มีทักษะเพียงพอ หรือไม่เลยทำงานนั้น ๆ มาก่อน ทางแก้ไขคือ การจัดการฝึกอบรมให้อย่างเป็นทางการ

3.1.2 ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า พนักงานเคยทำงานนั้นมาก่อนแต่ไม่ได้ทำบ่อย ๆ จึงทำให้ปฏิบัติไม่ได้ผลตามมาตรฐาน ทางแก้ไขคือ การจัดให้มีการฝึกภาคปฏิบัติ

3.1.3 ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า พนักงานเคยทำงานชิ้นนั้นและกระทำอยู่บ่อย ๆ แต่ ยังไม่ได้มาตรฐาน แสดงว่าพนักงานไม่ทราบจุดบกพร่องของตนเอง ทางแก้ไขคือ หาหรือกับพนักงาน แจ้งจุดบกพร่องหรือจุดด้อยให้เขาทราบว่าการกระทำเช่นนั้นไม่ใช่สิ่งพึงประสงค์ให้จัดการแก้ไขให้

3.1.4 ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า มาตรการต่าง ๆ ขึ้นต้นใช้ไม่ได้ผลแล้ว ทางแก้ไขคือ อาจพิจารณาโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น ท างานที่อื่นที่อาจจะมี ความเหมาะสมกับพนักงานผู้นั้น มากกว่างานปัจจุบัน

3.1.5 ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า มาตรการต่าง ๆ ขึ้นต้นใช้ไม่ได้ผล หรือพนักงานไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาได้อีกแล้ว ทางแก้ไขคือ เลิกจ้าง เพื่อหาบุคคลอื่นมาปฏิบัติงานแทน ทั้งนี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

3.2 ขาดแรงจูงใจการที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน มิได้เป็น เพราะขาดทักษะ แต่อาจเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ หลายประการ ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้

3.2.1 เมื่อทำแล้วกลายเป็นโทษ เช่น เป็นการเพิ่มภาระให้หนักขึ้น โดยมีได้มี ผลตอบแทน หรือผู้บังคับบัญชามีได้มองเห็นความสำคัญของงานส่วนนั้นเลย จะทำงานส่วนนั้น หรือไม่ทำก็มีผลเท่ากัน คือ มิได้เป็นผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาดีขึ้นเลย การทำงานส่วนนั้นจึง เป็นการเพิ่มภาระให้แก่เขามากขึ้นซึ่งกลายเป็นการลงโทษแก่พนักงานผู้นั้นไป กรณีนี้จะต้องพิจารณา ถึงการมอบหมายงานและลักษณะงานประกอบคัด้วยว่างานส่วนนี้เป็นส่วนหนึ่งของลักษณะงานของ พนักงานผู้นั้นหรือไม่ และจะนำมาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ที่เห็นได้เด่นในส่วนนี้ก็คือ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ความคิดริเริ่ม ถ้าปรากฏว่าบุคคลนั้นไม่ได้ แสดงซึ่งความคิดริเริ่มเลยอาจเป็นไปได้ว่า เมื่อเขาเกิดความคิดริเริ่มและเสนอเข้าไปแล้ว บังคับบัญชา ก็มอบหมายให้เขาไปทำงานทุกที่ไป ทั้ง ๆ ที่บางครั้งข้อเสนอ นั้นมิใช่หน้าที่ที่เขาจะต้องไปทำ เมื่อเป็น เช่นนี้บ่อยเข้า คนที่เคยเสนอข้อคิดเห็นก็ไม่อยากที่จะเสนอข้อคิดเห็นเพราะเมื่อใดที่เสนอนั้นเลย เมื่อ เป็นเช่นนี้วิธีการแก้ไขปัญหานี้ก็คือ ขจัดไม่ให้มีกรณีทำแล้วกลายเป็นโทษ

3.2.2 เมื่อทำ แล้วไม่มีรางวัลตอบแทน กรณีนี้อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากขาดการจูง ใจหรือขาดรางวัลตอบแทน อาจเป็นลักษณะที่เรียกว่า ทำดีไม่ได้ดี ดังนั้นไม่กระทำเลยจะดีกว่า การขาดการจูงใจนี้อาจมีสาเหตุมาจากหลายอย่าง เช่น งานอาจไม่เป็นที่น่าพอใจทำงานซ้ำ ๆ ซาก ๆ เกิดความเบื่อหน่าย ไม่อยากทำหรือขาดกำลังใจในการทำงาน เป็นต้นทางแก้ปัญหานี้ก็คือ จัดการให้มี ผลตอบแทนแก่งานที่เขาทำ อย่างน้อยก็ให้มองเห็นว่างานที่เขาทำอยู่นั้นมีคุณค่าและผลตอบแทนที่เขา จะได้รับนั้นเป็นอย่างไร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.2.3 มิใช่เป็นเรื่องของการปฏิบัติงาน หากได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการที่พนักงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดนั้น มิได้มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปฏิบัติงานหรือผลตอบแทนการปฏิบัติงาน ก็ให้พิจารณาหนทางอื่น ๆ แล้วดำเนินการแก้ไข

ที่ต้นเหตุของปัญหานั้น ๆ เช่น เรื่องความประพฤติหรือการขาดวินัยในการทำงาน

3.2.4 มีอุปสรรคหรือปัญหาอื่น ๆ เมื่อพิจารณาแล้วยังเห็นว่าการทำงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้นั้น เนื่องจากมีเหตุผลอื่น เช่น มีข้อจำกัดเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ที่ไม่เหมาะสมเป็นเหตุให้เกิดความไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ ในการที่จะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติและศักยภาพของพนักงานในแต่ละคน ซึ่งสามารถที่จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขในจุดที่ยังบกพร่อง และเพื่อหาแนวทางระดับการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานหรือสูงกว่าที่กำหนดได้

การปกครองท้องถิ่น

1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

โกวิทย์ พวงงาม ได้รวบรวมความหมายของกรปกครองท้องถิ่นของนักวิชาการชาวต่างประเทศไว้ ดังนี้

ร็อบสัน (Robson. 1953 : 574) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์การปกครองท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์การปกครองท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมายและมีองค์การที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองท้องถิ่นนั่นเอง

ฮอลโลเวย์ (Holloway. 1951 : 101-103) กล่าวว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีอำนาจในการปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

วิต (Wit. 1967 : 101-103) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางมีอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครอง ร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2524 : 15) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐและโดยนัยนี้จะเกิด

องค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่น โดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

สรุป การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรท้องถิ่นซึ่งเกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจ การปกครองของรัฐบาลกลาง มีฐานะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการปกครองและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด โดย รัฐบาลกลางจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ถึงแม้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีความเป็นอิสระ ในการปกครองตนเองพร้อมทั้งการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลจาก รัฐบาลส่วนกลางและภายใต้กฎหมาย

2. ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2546 : 25) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

- 2.1 การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิ และหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย
- 2.2 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระรัฐบาล
- 2.3 การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเองเพราะเปิดโอกาส ให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญขอ ตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น ของตน
- 2.4 การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของ ประเทศในอนาคต
- 2.5 การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ
- 2.6 การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชมบทพึ่งตนเอง

3. หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2546 : 25) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้ หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ควรจะต้องพิจารณาถึงกำลังเงินกำลัง งบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และหน้าที่ ความรับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินกว่าภาระหรือเป็น นโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่น

ดำเนินการ เช่น งานทะเบียนที่ดิน การศึกษาในระดับอุดมศึกษาการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้องค์กรปกครองท้องถิ่นดำเนินการ มีข้อพิจารณา ดังนี้

3.1 เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพานสวนหย่อม สวนสาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

3.2 เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่นงานดับเพลิง

3.3 เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็ก และคนชรา เป็นต้น

3.4 เป็นงานที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเอง อาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็นจัดให้มีโรงรับจำนำ การจัดตลาดและงานต่าง ๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน

เทศบาล

1. ความเป็นมาของเทศบาล

เทศบาลถือเป็นหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศ สำหรับสังคมไทยเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน (โกวิท พวงงาม, 2548 : 18-25) ซึ่งมีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังต่อไปนี้

2. หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่น โคขึ้นเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการ ได้แก่ (กุลธน ธนาพงศธร. ม.ป.ป. ; อ้างถึงในชูวงศ์ ฉายะบุตร. 2539 : 15)

2.1 จำนวนของประชากรในท้องถิ่น

2.2 ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น

2.3 ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ 3 ประเภท ดังนี้ (โกวิท พวงงาม. 2548 : 114)

1. เทศบาลตำบล มีหลักเกณฑ์จัดตั้งเทศบาลตำบลดังนี้

1.1 มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมาตั้งแต่ 12,000,000 บาท ขึ้นไป

1.2 มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป

1.3 ได้รับความเห็นชอบจากรายการในท้องถิ่นนั้น

ในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การควบคุมการก่อสร้างอาคาร การแก้ปัญหาชุมชนแออัด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาท้องถิ่น หรือการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล กระทรวงมหาดไทยจะสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลเฉพาะแห่งได้ หรือกรณีที่จังหวัดเห็นว่าสุขาภิบาลใดมีความเหมาะสม สมควรยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบลได้ ก็ให้จังหวัดรายงานไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลได้ โดยให้จังหวัดชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น พร้อมส่งข้อมูลความเหมาะสมไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณา

2. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์จัดตั้ง ดังนี้

2.1 ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

2.2 ส่วนท้องที่ที่มีใช้เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง ต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2.2.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2.2.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3. เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์จัดตั้ง ดังนี้

3.1 เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป

3.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร

3. โครงสร้างเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกเทศมนตรี เป็นฝ่ายบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้ (โกวิท พวงงาม. 2548 : 9)

1. สภาเทศบาล

ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหารอันเป็นวิถีทางแห่งการถ่วงดุลอำนาจ สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาลอยู่ในตำแหน่งคราวละ 5 ปี (ปัจจุบันมีการแก้ไขให้อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี) ทั้งนี้จำนวนสมาชิกสภาเทศบาล จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล คือ

- 1.1 สภาเทศบาลตำบลมีสมาชิกทั้งหมด 12 คน
- 1.2 สภาเทศบาลเมืองมีสมาชิกทั้งหมด 18 คน
- 1.3 สภาเทศบาลนครมีสมาชิกทั้งหมด 24 คน

สภาเทศบาลนั้นมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง แต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 90 วัน นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้วให้สมาชิกสภาเทศบาลเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกัน จะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกสภาเทศบาลไม่ได้ ประธานสภา มีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมสภาเทศบาลควบคุมบังคับบัญชารักษาความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

2. นายกเทศมนตรี

นายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารงานของเทศบาล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาล มีวาระ 4 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ (แม้ดำรงตำแหน่งไม่ครบ 4 ปีก็นับเป็นหนึ่งวาระ) โดยอำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรีซึ่งกำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 22496 แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

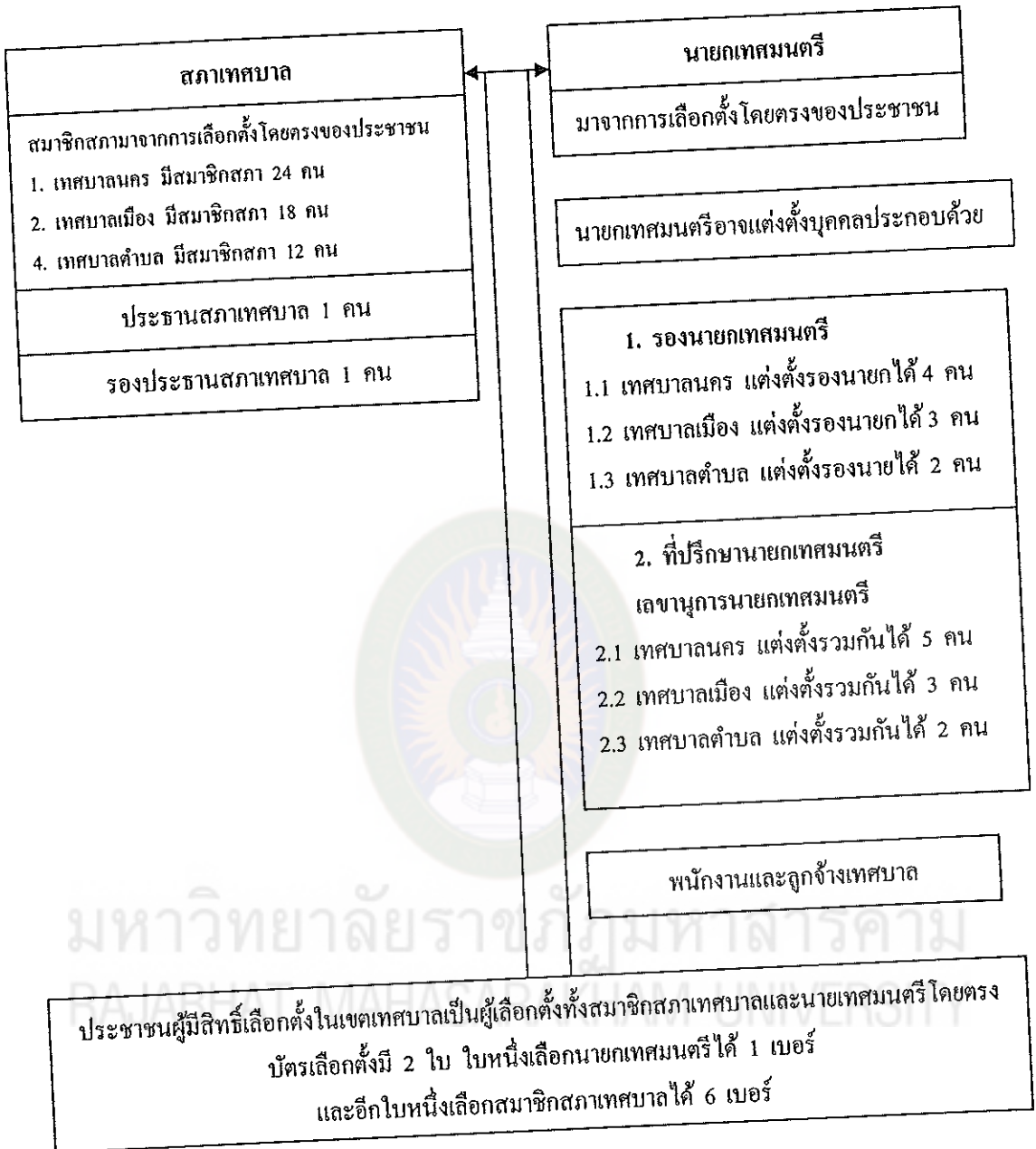
- 2.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย เทศบัญญัติ และนโยบาย
- 2.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล
- 2.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี
- 2.4 วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
- 2.5 รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติในการบริหารของเทศบาลนั้น
- 2.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น

อำนาจตามกฎหมายอื่นที่นายกเทศมนตรีสามารถแต่งตั้งบุคคลภายนอกมาช่วยบริหารงาน โดยเรียกว่า “ที่มบริหารของนายกเทศมนตรี” มาเป็นผู้ช่วยในการบริหารงานของเทศบาล ซึ่งประกอบ ด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1. รองนายกเทศมนตรี ซึ่งแต่งตั้งโดยนายกเทศมนตรี จากบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกสภาเทศบาล

2. ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการนายกเทศมนตรี

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำของเทศบาล เรียกว่า “พนักงานเทศบาล” พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจ ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ซึ่งต่างกับคณะเทศมนตรีที่รับผิดชอบภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบจำนวนพนักงานเทศบาล ขึ้นอยู่กับปริมาณของคุณภาพงาน ส่วนการบรรจุแต่งตั้งการให้ความดีความชอบตลอดจนการออกจากตำแหน่ง เป็นไปตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2519 (ประชัน คะเนวัน. 2549 : 114) โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ดังแสดงในแผนภาพที่ 5 (โกวิทย์ พวงงาม. 2548 : 120)



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการบริหารของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

นอกจากนี้เทศบาลยังมีอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลต้องปฏิบัติ โดยสรุปดังนี้

<p>เทศบาลตำบล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน 2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ 3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล 4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ 5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม 7. ส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ 8. บำรุงศิลปประเพณีประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น 9. หน้าที่อื่น ๆ ตามกฎหมายบัญญัติ 	<p>เทศบาลเมือง</p> <p>มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลตำบล ตามข้อ 1-9 และมีหน้าที่เพิ่มเติมอีกดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บป่วย 4. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 5. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ 6. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 7. ให้มีการค้ำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น 	<p>เทศบาลนคร</p> <p>มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่มเติมอีกดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 2. กิจการอย่างอื่น ซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 3. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรมสหและสถานที่บริการอื่น 4. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม 5. จัดให้มีและควบคุมตลาดท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ 6. การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง 7. การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว
--	--	---

แผนภาพที่ 6 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

และอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลสามารถเลือกปฏิบัติได้ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 โดยสรุปดังนี้

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม 4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าและแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 9. เทศพาณิชย์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม 2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล 6. ให้มีการสาธารณสุข 7. จัดกิจกรรม ซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา 9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา 10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะสวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น 12. เทศพาณิชย์ 	<p>มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลเมืองตามข้อ 1 – 12</p>

แผนภาพที่ 7 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลที่เลือกปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

4. การบริหารงานของเทศบาล

การบริหารงาน ประกอบด้วย คณะเทศมนตรี จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงาน ก็คือ คณะเทศมนตรี เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่าคณะเทศมนตรี รับผิดชอบในด้านการวาง “นโยบาย” นั้นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของรัฐบาลแล้ว คณะเทศมนตรีก็เช่นเดียวกันกับคณะรัฐมนตรี ซึ่งบริหารราชการด้านนโยบาย ส่วนงานประจำ ทั้งหมดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของปลัดเทศบาลหรือคล้ายกับปลัดกระทรวง สำหรับสภาเทศบาล จะทำหน้าที่การตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งกับตัวบทกฎหมาย ซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล หรือปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และตามที่กฎหมายบัญญัติและให้อำนาจเอาไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในกรณีหลังนี้กฎหมายได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาลมากในการวางนโยบายและควบคุมการบริหารของคณะเทศมนตรี การใช้อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาล ในกรณีนี้คือการพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมคณะเทศมนตรี (โกวิทย์ พวงงาม, 2548 : 17-39)

เทศบาลในเขตอำเภอสุวรรณภูมิจังหวัดร้อยเอ็ด

1. เทศบาลตำบลจำปาขัน

1.1 ลักษณะที่ตั้ง

เทศบาลตำบลจำปาขัน ตั้งอยู่ในตำบลจำปาขัน อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นเขตการปกครองของอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของอำเภอสุวรรณภูมิ ห่างจากอำเภอสุวรรณภูมิประมาณ 16 กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดร้อยเอ็ด ประมาณ 56 กิโลเมตร สภาพพื้นที่โดยทั่วไปเทศบาลตำบลจำปาขันมีเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลหัวช้าง อำเภอสุวรรณภูมิ

จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศใต้ ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลศรีสว่าง อำเภอโพนทราย

จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันออก ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลเด่นราษฎร์ อำเภอหนองฮี

จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันตก ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลบ่อพันขัน และองค์การบริหารส่วน

ตำบลทุ่งศรีเมือง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2 พื้นที่และลักษณะภูมิประเทศ

เทศบาลตำบลจำปาขัน มีพื้นที่โดยประมาณ 25.187 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 15,740 ไร่

1.3 ข้อมูลจำนวนประชากร

เทศบาลตำบลจำปาขัน มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 1,525 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งหมด 6,745 คน แยกเป็นชาย 3,414 คน เป็นหญิง 3,331 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย จำนวน 164.46 คน/ตารางกิโลเมตร

1.4 เขตการปกครอง

เทศบาลตำบลจำปาขัน แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 12 หมู่บ้าน โดยแยกเป็นหมู่บ้าน จำนวนประชากรและผู้นำชุมชน ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและลักษณะการปกครองของเทศบาลตำบลจำปาขัน

อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

บ้าน	หมู่ที่	จำนวน ครัวเรือน	จำนวน ประชากร	ผู้นำชุมชน
บ้านโคกสมบูรณ	1	86	364	นายทองเพชร หนูโพนทัน
บ้านโพนทัน	2	122	502	นายวิรัช นาแซง
บ้านปลาข้าว	3	162	762	นายสุคตา สีพลี
บ้านโคกยัง	4	145	635	นายอนันต์ แสงจันทร์
บ้านคำแย	5	127	551	นายบุญร่วม ชุมเหมา
บ้านตาเณร	6	153	621	นายณัฐนนท์ สิงห์คงเมือง
บ้านหนองจาน	7	243	1086	นายนิรันดร์ พรหมคงมัน
บ้านหญ้าหนอง	8	95	380	นายประมวล มาหินกอง
บ้านหนองมะคูน	9	68	330	นายอุคร หินชูย
บ้านหนองมะเหิยะ	10	110	443	นายพร ชันอาษา
บ้านหัวดง	11	109	566	นายสุคใจ ทำหินกอง
บ้านหนองโสน	12	110	498	นายชำนาญ ชัยน้อย

ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลตำบลจำปาขัน อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ณ วันที่ 1

2. เทศบาลตำบลทุ่งกุลาเป็น

2.1 ลักษณะที่ตั้ง

เขตการปกครองของอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ทางทิศใต้ของอำเภอสุวรรณภูมิ ออกจากอำเภอสุวรรณภูมิ ไปตามถนนสายสุรินทร์ – ร้อยเอ็ด หรือถนนปัทมานนท์ ห่างจากอำเภอสุวรรณภูมิ ประมาณ 24 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดร้อยเอ็ดประมาณ 65 กิโลเมตร สภาพพื้นที่โดยทั่วไป เทศบาลตำบลทุ่งกุลามีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดกับเทศบาลตำบลสระสูง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันออก ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลท่าหาดยาวและศรีสว่าง อำเภอโพธิ์

ทราย จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันตก ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหลวง

อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศใต้ ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลกุดขาคิม อำเภอรัตนบุรีและ องค์การบริหาร

ส่วนตำบลโพนครก อำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์

2.2. พื้นที่และลักษณะภูมิประเทศ

เทศบาลตำบลทุ่งกุลา มีพื้นที่โดยประมาณ 47 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 29,562 ไร่ และมีลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบเรียบด้านเหนือของตำบลระดับความสูง 126 รทก. ลาดต่ำลงสู่ด้านทิศใต้มีแหล่งน้ำธรรมชาติไหลผ่าน เช่น แม่น้ำมูล ลำน้ำพลับพลาลำน้ำเตย และมีการสร้างอ่างเก็บน้ำเพื่อเก็บกักน้ำในลำน้ำและมีการสร้างอ่างเก็บน้ำเพื่อเก็บกักน้ำในลำพลับปลาและลำน้ำเตย พื้นที่ที่มีแหล่งธรรมชาติไหลผ่าน คือ

1. แม่น้ำมูลไหลผ่าน พื้นที่ หมู่ 3,4,6,12,13
2. ลำน้ำพลับปลาไหลผ่าน พื้นที่ หมู่ 1,2,3,4,9
3. ลำน้ำเตยไหลผ่าน พื้นที่ หมู่ 5,6,7,8,11,14

2.3 ข้อมูลจำนวนประชากร

เทศบาลตำบลทุ่งกุลา มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 1,759 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งหมด 7,080 คน แยกเป็นชาย 3,631 คน หญิง 3,449 คน

2.4 เขตการปกครอง

เทศบาลตำบลทุ่งกุลา แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 14 หมู่บ้าน จำนวนหมู่บ้านในเขตพื้นที่ตำบลทั้งหมด 14 หมู่บ้าน ประกอบด้วย

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและลักษณะการปกครองของเทศบาลตำบลทุ่งกุลา
อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

บ้าน	หมู่ที่	จำนวน ครัวเรือน	จำนวน ประชากร	ผู้นำชุมชน
บ้านสาหร่าย	1	162	694	นายสำรวย บุญมี
บ้านดอนแคน	2	118	550	นายบุญถัน ไวยพัฒน์
บ้านสังข์น้อย	3	102	480	นายบรรจง สุวรรณธาดา
บ้านฮ่อนสังข์	4	164	731	นายนิพนธ์ คำนิล
บ้านจาน	5	177	688	นายอ่อนศรี คาโส
บ้านเตย	6	147	695	นายพล สาระพิน
บ้านโนนตาล	7	63	279	นายสำราญ ชันสัมฤทธิ์
บ้านโนนม่วง	8	74	380	นายปิ่น บุญเลิศ
บ้านขวาว	9	118	508	นายเที่ยง สุระสังข์
บ้านสังข์ใหญ่	10	99	438	นายบุญเลื่อน ชูยน้ำเที่ยง
บ้านโนนสว่าง	11	41	169	นายจรัล รัตนะ
บ้านเตย	12	148	686	นายสุวรรณ แสงบุตร
บ้านเตย	13	98	488	น.ส.เพ็ชร วนะสอน
บ้านจาน	14	78	366	นายทองดี ถนอมพล

ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลตำบลทุ่งกุลา อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด 2552 : 2
ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2552

3. เทศบาลตำบลสุวรรณภูมิ

3.1 ลักษณะที่ตั้ง

เทศบาลตำบลสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ห่างจากกรุงเทพมหานคร
ประมาณ 590 กิโลเมตร อยู่ห่างจากจังหวัดร้อยเอ็ดประมาณ 50 กิโลเมตร จัดตั้งขึ้นตามประกาศ
กระทรวงมหาดไทย เรื่องการจัดตั้งสุขาภิบาลตำบลสระคู อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด และได้
เปลี่ยนแปลงเป็นเทศบาลตำบลสระคู ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล
พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 25 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2542 และได้เปลี่ยนแปลงชื่อจากเทศบาลตำบลสระคู

เป็นเทศบาลตำบลสุวรรณภูมิ เมื่อวันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2549 ครอบคลุมพื้นที่ 8 หมู่บ้าน และมีลักษณะเป็นที่ราบสูงพื้นที่ราบส่วนใหญ่เป็นดินร่วนปนทรายและมีหินตุกรังบ้างเป็นบางส่วน มีแหล่งน้ำในเขตเทศบาล คือ หนองภู มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียงดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลหัวโตน อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศใต้ ติดต่อกับเทศบาลตำบลหินกอง และองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหลวง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองทุ่ง และองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งศรีเมือง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันตก ติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลคอกไม้ อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

3.2 พื้นที่และลักษณะภูมิประเทศ

เทศบาลตำบลสุวรรณภูมิ มีพื้นที่ 6.8 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ - ไร่

3.3 ข้อมูลจำนวนประชากร

เทศบาลตำบลสุวรรณภูมิ มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมดประกอบด้วย 12 ชุมชนดังนี้

3.1.1 ชุมชนหอกัวนพัฒนา หมู่ที่ 1

3.1.2 ชุมชนหลักเมืองพัฒนา หมู่ที่ 1

3.1.3 ชุมชนหมู่ที่ 2 พระรัตนวงษา

3.1.4 ชุมชนพลังเมืองทอง หมู่ที่ 2

3.1.5 ชุมชนคอนเจ้าบ้าน หมู่ที่ 3

3.1.6 ชุมชนเจริญราษฎร์ หมู่ที่ 3

3.1.7 ชุมชน หมู่ 4 สามัคคี

3.1.8 ชุมชน หมู่ที่ 5 โชนเหนือ

3.1.9 ชุมชน หมู่ที่ 5 โชนใต้

3.1.10 ชุมชนคุ้มเมืองใหม่หมู่ที่ 9 หมู่ที่ 20

3.1.11 ชุมชน หมู่ที่ 10 บ้านสนาม

3.1.12 ชุมชนยูเนี่ยนพัฒนา หมู่ที่ 4

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและลักษณะการปกครองของเทศบาลตำบลสุวรรณภูมิ
อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

บ้าน/ชุมชน	หมู่ที่	จำนวน ครัวเรือน	จำนวน ประชากร	ประธานชุมชน
ชุมชนหอก้านพัฒนา หมู่ที่ 1	1	704	2,081	นายเกียรติศักดิ์ อารณะโรจน์
ชุมชนหลักเมืองพัฒนา หมู่ที่ 1	1			นางรัตนา วินทะไชย
ชุมชนหมู่ที่ 2 พระรัตนวงษา	2	721	1,671	นายจรัล วลัยศรี
ชุมชนพลังเมืองทอง หมู่ที่ 2	2			นายสุทัศน์ ส่งศรีโรจน์
ชุมชนคอนเจ้าบ้าน หมู่ที่ 3	3	629	1,627	นายสันติ สระทองกา
ชุมชนเจริญราษฎร์ หมู่ที่ 3	3			นายวสันต์ สามิบัติ
ชุมชน หมู่ 4 สามัคคี	4	303	1,187	นายบุบผา พันธุ์ชา
ชุมชนยูเนียนพัฒนา หมู่ที่ 4	4			นายสนั่น นนตะพันธ์
ชุมชน หมู่ที่ 5 ชุมชนโชนเหนือ	5	594	2,123	นางศรีัญญา ไสสะอาด
ชุมชน หมู่ที่ 5 โชนใต้พัฒนา	5			นายอุ๊ต เพชรโสมฉาย
ชุมชนคุ้มเมืองใหม่หมู่ที่ 9 หมู่ที่ 20	9,20	521	1,061	นายอำนาจ นระว้าง
ชุมชน หมู่ที่ 10 บ้านสนาม	10	44	204	นางจันจิรา ปัญญวงค์

ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลตำบลสุวรรณภูมิ อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2552

4. เทศบาลตำบลหินกอง

4.1 ลักษณะที่ตั้ง

เทศบาลตำบลหินกอง ตั้งอยู่ในตำบลหินกอง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นเขตการปกครองของอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของอำเภอสุวรรณภูมิ ห่างจากอำเภอสุวรรณภูมิประมาณ 13 กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดร้อยเอ็ด ประมาณ 52 กิโลเมตร สภาพพื้นที่โดยทั่วไปเทศบาลตำบลจำปาขันมีเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลนาใหญ่ อำเภอสุวรรณภูมิ
จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศใต้ ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหลวง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันออก ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลดอกลำไย และองค์การบริหารส่วนตำบลสระคู อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศตะวันตก ติดกับองค์การบริหารส่วนตำบลเกษตรวิสัย อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

4.2 พื้นที่และลักษณะภูมิประเทศ

เทศบาลตำบลหินกอง มีพื้นที่โดยประมาณ 87 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 66,875 ไร่ มีภูมิประเทศเป็นที่ราบมีลำน้ำเสียวไหลผ่านตลอดทั้งปี

4.3 ข้อมูลจำนวนประชากร

เทศบาลตำบลหินกอง มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 2,399 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งหมด 9,319 คน แยกเป็นชาย 4,650 คน เป็นหญิง 4,669 คน

4.4 เขตการปกครอง

เทศบาลตำบลหินกอง แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 16 หมู่บ้าน โดยแยกเป็นหมู่บ้าน จำนวนประชากรและผู้นำชุมชน ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรและลักษณะการปกครองของเทศบาลตำบลหินกอง
อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

บ้าน	หมู่ที่	จำนวน ครัวเรือน	จำนวน ประชากร	ผู้นำชุมชน
บ้านหินกอง	1	160	573	นายบุญเพ็ง มาหนองหว้า
บ้านเล้าข้าว	2	209	864	นายบุญถม วงศ์อามาตย์
บ้านสองชั้น	3	219	766	นายทองจันทร์ บุญดี
บ้านดงหมอง	4	173	754	นายสมพล มะโน
บ้านโพนพอง	5	131	529	นายอภิจักร ภูสนาม
บ้านคุดเค้า	6	138	530	นายเพ็ง ทีสระคู
บ้านส้มโอง	7	91	322	นายทองเหรียญ ขาวผ่อง
บ้านโพนควน	8	176	788	นายประสาร ขาวผ่อง
บ้านหนองสระ	9	135	532	นายจันทา พันธุ์ทองหล่อ
บ้านหนองอีเข้มน	10	199	797	นายสำออง ศักดิ์แสง
บ้านลำโรงเหนือ	11	52	191	นายสมบุรณ์ สุโพธิ์
บ้านโพนละมั่ง	12	49	204	นายยศ ทำจันทา

บ้าน	หมู่ที่	จำนวน ครัวเรือน	จำนวน ประชากร	ผู้นำชุมชน
บ้านสองชั้น	13	169	602	นายล้วน สิงห์บรรณดิษฐ์
บ้านหินกอง	14	149	556	นายสมชาย เศษลือ
บ้านโพนพอง	15	169	667	นายเกษม จันทะคาม
บ้านส้มโฮง	16	180	644	นายบุญธรรม เกจร

ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลตำบลหินกอง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ณ วันที่ 1

ตุลาคม 2552

สรุป เทศบาลอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 4 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งกุลา เทศบาลตำบลจำปาขัน เทศบาลตำบลสุวรรณภูมิและเทศบาลตำบลหินกอง มีพื้นที่ติดต่อกับเขตพื้นที่ของอำเภออำเภอรัตนบุรี และอำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

นิพนธ์ พรหมจรรย์ (2550 : 89 – 96) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย ที่มีความแตกต่างกันด้านการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นรายด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคายให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ที่สำคัญที่ ได้แก่ นักการเมืองก้าวก้าวการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานไม่มีการประสานงาน ไม่ทำงานเป็นทีมและมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานน้อยเกินไป สถานที่ปฏิบัติงานไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน การบริหารงาน

บุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและลูกจ้าง ขาดการฝึกอบรมให้ความรู้ใหม่ ๆ นโยบาย การบริหารขาดความชัดเจน การขาดความร่วมมือและเข้าใจระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่

สุกัญญา คำจร (2551 : 109-113) ได้ทำการศึกษาแรงงูใจการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการเปรียบเทียบแรงงูใจการ ปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ ระดับ การศึกษาและประเภทพนักงานแตกต่างกันมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันทาง สถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงาน และนโยบายและการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีประเภทพนักงานแตกต่างกันมีแรงงูใจใน การปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัด กาฬสินธุ์ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรต้องปรับปรุงและดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มแรงงูใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้น ดังนี้ การปฏิบัติงานควรเป็นไปตาม ขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารต้องมีความ ชัดเจน ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกปรับปรุงสถานที่ทำงานและ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้พอเพียงต่อการ ปฏิบัติงานและผู้บริหารควรให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งควร พิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานให้มีความเป็นธรรมสูงสุดเพื่อสร้างแรงงูใจในการ ปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : 194 - 197) ได้ทำการศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพหนอง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วน ตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพหนอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ มากทุกด้าน คือแรงงูใจด้านปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงงูใจที่มีผลจากปัจจัยข้างต้น ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพ การทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานะของอาชีพ วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการ บริหารงาน และความมั่นคงในงาน เมื่อเปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วน ตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพหนอง จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศและตำแหน่งงาน พบว่าแรงงูใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ และตำแหน่งงานแตกต่างกัน แรงงูใจไม่แตกต่าง

กันทางสถิติ เมื่อจำแนกแรงจูงใจตามระดับการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานส่วนตำบลในอำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยให้พนักงานส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และจัดกิจกรรมที่สร้างเสริมความสัมพันธ์ของพนักงานส่วนตำบล ควรมีการปรับโครงสร้างส่วนราชการ อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับสถานะการเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรให้พนักงานส่วนตำบลมีโอกาส ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และมีความมั่นคงมีเกียรติศักดิ์ศรีเทียบเท่าราชการ ส่วนอื่นของภาครัฐ ควรมีการประเมินการดำเนินการอื่นก่อนและหลังการปฏิบัติงานทุกครั้ง และควรสนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ของพนักงานส่วนตำบลเน้นการกำกับดูแลมากกว่าการควบคุม

วัชร นุญพลอด (2551 : 75 -78) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา เฉลี่ยทุกด้านมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความมั่นคงในงาน สำหรับด้านความก้าวหน้าในงานมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา พนักงานที่มีเพศ ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สำหรับอายุและสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันลูกจ้างมีความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานอาจถูกให้ออกได้ง่ายกว่าข้าราชการประจำ และเรื่องสวัสดิการก็ได้รับไม่เท่าเทียมกัน เรื่องของระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมาจากระยะเวลาการปฏิบัติงานนานก็ได้รับเงินเดือนและค่าจ้างมากกว่า คนที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า

ละมัย บุตรา (2552 : 104 - 105) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นด้านพบว่าระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความเป็นอยู่

ส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยการให้เงินเดือนควรให้มีความเหมาะสมมากกว่านี้ตามสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรให้ความสำคัญกับพนักงานให้มากขึ้น สนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาสูงขึ้น ปรับปรุงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความรวดเร็ว และมีความยุติธรรม ควรมีการจัดสัดส่วนของสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สะดวกสบาย ไม่ควรก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน ปรับปรุงการต่อสัญญาจ้างสำหรับพนักงานจ้างที่ต้องครบสัญญาเพียง 4 ปี ยังไม่มีความมั่นคงพอ และควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานใช้หลัก การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เซอร์จิโอแวนนินิ (Sergiovanni. 1973 : 91 ; อ้างถึงใน คำนิ้งนกแก้ว. 2523 : 28) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความเป็นส่วนตัวเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แจ็กสัน (Jackson. 1974 : 7560 - A ; อ้างอิงใน พิระพงษ์ เจียตระกูล. 2538 : 18) ได้ทำการวิจัยระดับปริญญาเอกเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อทฤษฎีองค์ประกอบ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริเบอร์ก ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

นาเกล (Nagle. 1987 : 33-A; อ้างอิงใน ถัดดา กุลนันทน์ 2543 : 39) ได้วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารในวิทยาลัยมิชิโซต้า พบว่า ตัวแปรด้านชีวะสังคม บางตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจดังนี้

1. คนโสดมีความพึงพอใจน้อยกว่าคนแต่งงานแล้ว
2. เพศหญิงมีความพึงพอใจน้อยกว่าเพศชาย
3. ผู้บริหารที่มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีความพึงพอใจมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า
4. ระดับการศึกษากับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ
5. ระดับเงินเดือนกับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ นอกจากนี้ยังพบว่าทั้งปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมาก

พิตแมน (Pitman, 1991 : 297–230 ; อ้างใน ลัดดา กุลนานนท์ 2543 : 40) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย สรุปว่าผู้จัดการที่มีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลลัพธ์ขององค์กรและตัวพนักงานเองบุคคลถูกจูงใจให้ทำหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่างเพื่อหลาย ๆ เหตุผล เพื่อพัฒนาเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัทต้องการให้บุคคลทำกับสิ่งที่บุคคลต้องการกระทำ พนักงานต้องเชื่อว่าผู้จัดการให้ในสิ่งที่พวกเขาจะมีผลต่อการปฏิบัติงานรางวัลที่จะได้นั้นมีค่าควรกับความพยายามและผลการปฏิบัติงานของเขาสามารถพัฒนาหรือเพิ่มพูนความเข้าใจนี้ได้ โดยการบอกพนักงานถึงเหตุผลของการอนุญาตให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

แมนนิง (Manning, 1997 : 4028-A) ได้ทำการศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบิร์ก และการยอมรับนับถือเห็นว่าสิ่งสำคัญมากที่สุดและงานที่ทำนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบิร์กที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ โรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

สรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามผู้ที่ได้ศึกษาข้างต้น พบว่าการทำงานในองค์กรจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นแรงผลักดันให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทำให้ผลงานที่ออกมาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ