

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผู้ศึกษาจึงเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
4. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น
5. กฎหมาย ระเบียบ เกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
6. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังต่อไปนี้

สุชา จันทร์อม (2533 : 101) กล่าวว่า การจูงใจโดยทั่ว ๆ ไป ในประการแรก หมายถึง สภาพที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง (Goal) ที่ตั้งไว้ ประการที่สอง หมายถึง พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ประการที่สาม หมายถึง พฤติกรรมที่พุกกระตุ้นโดยแรงขับ (Drive) ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่งและร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้ เมื่อร่างกายเกิดความต้องการ (need) ขึ้นก็จะเกิดแรงขับที่ทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมนุษย์และสัตว์จะต้องค้นหาทางบำบัดความต้องการนี้

ธีรวิทย์ สวัสดิ์ (2536 : 18) ได้อธิบายถึงความหมายของแรงจูงใจว่า จะเกิดขึ้น เนื่องจากการที่บุคคลในองค์การได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคและสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าคนใดคิดว่าคนไม่ได้รับความเสมอภาคจะทำให้คนนั้นไม่พอใจ

เรวัต สวัสดิ์ (2536 : 3) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ คือสิ่งที่เร้ากระตุ้นและเสริมสร้างความปรารถนาของบุคคลให้ทำงานแก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กิติ ตย์คานนท์ (2537 : 78) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใด ๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 187) ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) คือสิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

ชนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 20) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั้น คือ สถานการณ์ภายในซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มของกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ชนธิตา คิษยบุตร (2541 : 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าเป็นความตั้งใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

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

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจใน ความหมายหนึ่ง คือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนนั้น การระบุว่าให้ งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ใน อีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมี ลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึง

ประกอบด้วย ความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (effort) และ เป้าหมาย (goal)

ตรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จได้

ลูธันส์ (Luthans. 1922 : 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่พอเพียงหรือเต็มไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ แรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) บอลเลส (Bolles. 1967 : preface) อธิบายแรงจูงใจ คือตัวแทน (Agency) หรือปัจจัย (Factor) หรือพลังขับเคลื่อน (force) ที่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรมแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวมนุษย์หรืออินทรีย์ต่าง ๆ

วรูม (Vroom. 1995 : 7) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisms) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่นด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิวเราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

ดาฟท์ (Daft. 2000 : 534) กล่าวว่า แรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า “แรงจูงใจ” หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้ และแรงจูงใจในการทำงานคือพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอก หรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการแรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่บุคคลจะเลือกแสดง เพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็ผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมขององค์กร

## 2. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 30 – 31) ให้ความเห็นว่า การใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและให้ประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย โดยมีความเป็นมาดังนี้

ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ก่อนปี ค.ศ. 1760 (ก่อน พ.ศ. 2303) นั้น การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือเป็นอุตสาหกรรมครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบนายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนทำงานจะสำนึกในบุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมาก คือ การทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งดให้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง) หรือทางสังคม (ขากการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้สึกกลัว การลงโทษหรือมีความละเอียดที่จะรับการลงโทษ จึงทำให้ความพยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้วมีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความเห็นห่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้รับค่าตอบแทนมาก หรืออีกนัยหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบแข่งขันและยึดคติตัวใครตัวมัน

ต่อมาได้มีผู้รู้หลายท่านลงความเห็นว่า ระบบการแข่งขันนั้น ก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผละงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมาก แต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงานและการลงทุนทำให้เกิดการค้นพบต่อมา หากมุ่งแต่ด้านการผลิตเพียงอย่างเดียวแล้ว เสถียรภาพและความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่า ขวัญ กำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่น มั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหาวิถีต่างๆ นอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่

แล้วจะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

### 3. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 57) ให้ความเห็นถึงเรื่อง การจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถว่าองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานมีลักษณะที่ท้าทายต่อบุคคลคนหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งก็ได้ และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำด้วย

#### 3.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

พิกอร์ส และไมเยอร์ส (Pigors and Mayers, 1981 : 116) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

- 3.1.1 ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
- 3.1.2 ลักษณะของงานที่ทำได้มีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3.1.3 มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่
- 3.1.4 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 3.1.5 มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 3.1.6 ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
- 3.1.7 มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
- 3.1.8 มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

#### 3.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย

เกคินี หงสนันท์ (2528 : 130 – 131) ให้ความเห็นว่าสำหรับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมองค์ประกอบของความต้องการของข้าราชการไทย สรุปได้ดังนี้

- 3.2.1 ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม

3.2.2 ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง การทำงาน การควบคุมยุทธธรรมและมีประสิทธิภาพ

3.2.3 มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานดี

3.2.4 มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ

3.2.5 ระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ

3.2.6 การสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุทธธรรมเชื่อถือได้และประหยัด

3.2.7 มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง

3.2.8 มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

3.2.9 มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

จะเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจึงประกอบด้วยสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล

3.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจคือสิ่งที่มีกำลัง ทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายทาง ดังนี้ อนุศักดิ์ โกมลศาสตร์ (อ้างถึงใน สุพัตรา สุภาพ . 2536 : 138 - 140)

3.3.1 งาน งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้นั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

3.3.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3.3.3 คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่ชอบแตกต่างกับ

คนอื่นบางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

3.3.4 โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit system) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

3.3.5 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

3.3.6 สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระจายชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

3.3.7 การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วย ความเป็นธรรม ไม่มีระบบกีดกันแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

3.3.8 ความมั่นคงในองค์กร โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

3.3.9 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก

3.3.10 ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่ามีค่ามากกว่าไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่มียุมากรขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

3.3.11 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การ

ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิงและเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

3.3.12 การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในสถานบันซึ่งพบว่าคนมีอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

3.3.13 ค่าจ้าง มีความสำคัญ คือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคนงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ

3.3.14 ลักษณะของงานที่กระทำ เป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานักก็จะเกิดความพอใจ

3.3.15 ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

3.3.16 การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่ว่ามีมากกว่าผู้ชาย

3.3.17 การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

3.3.18 สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงานและในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

3.3.19 สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงานการบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

#### 3.4 ความคาดหวังจากองค์กร

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 210) ได้แสดงแนวคิดไว้ว่า คนมีความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กรหลายประการ คือ

3.4.1 ค่าตอบแทน

3.4.2 ความมั่นคงในงาน

3.4.3 ความเป็นเพื่อน



- 3.4.4 การยอมรับผลงาน
- 3.4.5 งานที่ดี
- 3.4.6 โอกาสก้าวหน้า
- 3.4.7 สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย
- 3.4.8 ภาวะผู้นำที่สามารถและเป็นธรรมชาติ
- 3.4.9 คำสั่งและการกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีเหตุผล

#### 4. จุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 142-149) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน และแรงจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจอยู่ในรูปต่างๆเช่น

1. สิ่งที่เป็นวัตถุ สิ่งของ เช่นเงินทอง หรือสิ่งตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน
  2. แรงจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่นเปิดโอกาสให้ แสดงฝีมือการทำงาน เพื่อความมีชื่อเสียงเมื่องานสำเร็จ
  3. สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร เมื่อบุคคลเข้ากับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานได้ ทำให้เกิดความรัก สามัคคีในหน่วยงาน ส่งผลอยากทำงาน และงานมีประสิทธิภาพ
- พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31 – 32) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้หลังจากทางผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงาน ต่าง ๆ มีการนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้น มีสาเหตุเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัยลงความเห็นว่า ปัญหาต่าง ๆ นั้น

4.1 จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงานยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไป นอกจากนี้คนที่หน่วยงานต้องการนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

4.1.1 คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่เพียงมารวมบ้างเท่านั้น

4.1.2 คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมา และต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

4.1.3 การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจแล้วควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์รู้จักปรับหรือเปลี่ยนสิ่งใหม่ ๆ ด้วย

ดังนั้น ปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้คนมีทั้งการให้ความร่วมมืออย่างดีและมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

4.2 สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าแรงจูงใจนั้น คือ ภาวะการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อหรือมีผลเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง เมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้ว จะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงานเช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้เ้า ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกความพอใจ ความศรัทธาของคน

4.3 เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษา ระดับประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวะการณ์ที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานกันโดยทั่วไปอีก ทั้งยังมีสหภาพ องค์การรัฐบาล หรือการชักนำจากคนในหน่วยงานรวมกลุ่มกัน เพื่อเรียกร้อง สิ่งที่จะสนองความต้องการ หรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่นิ่งไม่ได้ ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่ง รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงาน คือการได้ผล ประโยชน์หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงาน คือ ความสามารถในการจัดการให้งานดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

4.4 เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึ่งพิงหรืออาศัย เทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ผลิตสิ่งต่าง ๆ จนสำเร็จออกมาได้เองหรือที่เรียกว่าระบบอัตโนมัติ นั้น ยังมีข้อบชึคการผลิตที่จำกัด ดังนั้นคำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบัน จึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ และมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรนั้น ได้ผล ในที่นี้จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่ามีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้ และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา (NASA) ในห้องทดลองเกี่ยวกับท้องฟ้า เป็นต้น

4.5 จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป จะเห็นได้จากความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และโครงการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์วัดผลโครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบการทำงาน สลับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใดก็ตาม ด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือสิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน และเหตุที่ใช้แรงจูงใจหน่วยงานเป็นที่แพร่หลายและได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะการเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของคนที่นั่น ไม่เป็นการเพียงพอ ยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

#### 5. แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2548 : 75-76) แรงจูงใจเป็นเครื่องล่อหรือกระตุ้นเพื่อที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้คนให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ เพื่อ ได้สิ่งตอบแทนตามที่ต้องการ และปัจจุบันแรงจูงใจของคนในการทำงานแตกต่างกัน และแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1.แรงจูงใจที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพล โดยตรงต่อการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน มี 2 ชนิดคือ

1.1 ความมั่นคงในงาน ความรู้สึทักของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน เช่น

ระยะเวลาของงาน

1.2 แรงจูงใจทางตรง ได้แก่เงินเดือนหรือค่าจ้าง

1.3 แรงจูงใจทางอ้อม ได้แก่บำเหน็จบำนาญ และผลประโยชน์เกี่ยวกูลต่างๆ

2. แรงจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เป็นแรงจูงใจที่มักจะเป็นเรื่องที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน

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

5.1 ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่เป็น

จริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการตอบกลับของการกระทำในทันที และอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

5.2 ความต้องการความผูกพัน คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัว และการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่น ชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตน ต้องการการยอมรับและต้องการการให้อภัยแสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงาน ไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบงานที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้ และช่วยคนอื่นได้

5.3 ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการบังคับให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตาม มักจะแสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจสามารถสั่งคนอื่นได้

ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในหน่วยงานในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว

เดวิด ซี แมค แชลแลนด์ (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 33-34) กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคน เรื่องที่ศึกษาคือความต้องการความสำเร็จซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน จากการศึกษาค้นคว้าก็เป็นที่ปรากฏชัดว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งที่น่าไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสร้างความเจริญให้กับหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง มักจะทำอะไรด้วยมือตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่เข้าใจถึงวิธีการในการกระทำดีขึ้นได้อย่างแจ่ม บุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่น ไม่ต้องให้ คนอื่นคอยบอกว่า สิ่งที่เขาทำนั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของเขาเองว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงการกระทำแต่ไหน

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่าเตรียมการได้เร็วกว่าทั้งมีความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารงานได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความต้องการที่น่าไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่นต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

ส่วนวิธีการที่อาจนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการของ  
 คนงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกัน คือ การจัดระบบ  
 เครื่องมือ อันได้แก่ การจัดโปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการแข่งขันกีฬา และการจัดให้  
 มีดนตรี เป็นต้น

## 6. เทคนิคการจัดระบบเครื่องมือ

เทคนิคการจัดระบบเครื่องมือ อาจทำได้ 3 ทาง คือ

(พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 35)

6.1 เน้นการสื่อสารในหน่วยงานและการแก้ปัญหา โดยรวบรวมข้อมูลจากบุคคล  
 ในความเห็นที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อจะได้นำมาแก้ปัญหาต่อไป (Data feedback method)

6.2 เน้นเรื่องงานของแต่ละบุคคล ในการใช้ความพยายาม ความมีอิสระวิธีการ  
 ต่าง ๆ และผลงานที่ทำโดยการเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น (Job enrichment techniques)

6.3 เน้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของหน่วยงานทั้งที่เกี่ยวกับมนุษย์และเทคนิคเป็น  
 การปรับปรุงให้เข้ากันระหว่างเทคโนโลยีของหน่วยงานกับงานที่นำออกมา เพื่อสนองความ  
 ต้องการของคนงานไปด้วย (Socio – technical system interventions)

## 7. ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำอยู่นั้น ไม่ใช่เป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำ  
 เสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาว่างานลักษณะ  
 ไบ่บ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่า งานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน  
 นั้น มีลักษณะดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 28)

7.1 งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

7.2 งานที่มีโอกาสตัดสินใจและสติปัญญา

7.3 งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดี เป็นที่สนใจของคนอื่น

7.4 งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่

7.5 งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อให้ผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระและ  
 สามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้

7.6 งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

จึงมีเทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นที่จูงใจ  
 คนงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. พฤติกรรมการงูใจที่หน่วยงานต้องการ

หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงงูใจในการทำงานเป็นอย่างมาก สิ่งทีหน่วยงานคาดหวังและต้องการจากคนงานในรูปของพฤติกรรมทีมีแรงงูใจนั้น มีดังต่อไปนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 35 – 36)

8.1 มีคนดีเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยี่คงานทีทำอยู่นานเท่านั้น โดยมย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น สถิติการผละงาน การลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของฝ่ายบริหารในหน่วยงานทีเดียว เพราะภายใต้ระบบการบริหารนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมาจากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้นการทีมีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่นานจึงเป็นพฤติกรรมกรงูใจอย่างหนึ่งทีเกิดขึ้นในหน่วยงาน

8.2 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลของคนงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าทีการงานนั้น ๆ ไว้ทั้งหมด คนงานก็สามารดดำเนินการได้โดยลำพังให้บรรลุเป้าหมายได้

8.3 การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นทีจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทีมีต่อหน่วยงาน ล้วนเป็นพฤติกรรมทีมีการงูใจทีหน่วยงานต้องการ

8.4 ความพึงพอใจในงานทีทำ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจและเต็มใจทีจะทำงานจนสุดความสามารถ ทั้งยังมีกรฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ทีมีความสามารดและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เป็นพฤติกรรมงูใจของบุคคลทีหน่วยงานต้องการมาก

8.5 ความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติทีดีต่อหน่วยงานเป็นพฤติกรรมกรงูใจทีหน่วยงานต้องการจากคนงานด้วยเช่นกัน

8.6 ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายทีเกิดกับหน่วยงาน ไม่ทำให้มโนภาพของหน่วยงานเสียไป เป็นพฤติกรรมกรงูใจอีกอย่างหนึ่งทีหน่วยงานต้องการจากคนงาน

## 9. พฤติกรรมกรงูใจ

### 9.1 อาจมีการแสดงออกมาในรูปของ

9.1.1 ความสนใจในความสำเร็จจากงานทีทำ มากกว่าจะสนใจรางวัลหรือความสำเร็จ

9.1.2 การทำงานด้วยความตั้งใจ พยายามไม่ใช้เพื่อความสนุก หรือพันทัน  
ต่อ

9.1.3 ความคิดที่มีต่อการทำให้ดีขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอ แทบจะเป็นลักษณะ  
ประจำตัว

9.2 ส่วนพฤติกรรมแรงใจที่บุคคลคาดหวังและต้องการจากหน่วยงานนั้น ดังนี้

9.2.1 การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น

9.2.2 การมีอิทธิพลหรืองานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

9.2.3 ความเสมอภาคในอำนาจหวังให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างถูกต้องและ  
ยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน ซึ่งหากหน่วยงานสามารถสร้างพฤติกรรม  
ทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวให้เกิดขึ้น ก็จะเป็นการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 10. กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานนั้น มีดังนี้  
(นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2539 : 119 – 121)

10.1 ระเบียบวินัย ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้ามาสังกัดใน  
หน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กำกับเดียวกัน

10.2 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจว่า หน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคคลในหน่วยงานพอสมควร ตัวอย่าง เช่น บริการสันทนการให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้ผลตอบแทนเช่นนี้ คือการตอบแทนโดยมีเงื่อนไขเฉพาะกับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

10.3 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

10.4 การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

10.4.1 ความพอใจเฉพาะอย่าง ไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

10.4.2 ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

10.5 การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

## 11. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

### 11.1 ปัจจัยที่คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

(ชนวิวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 22)

11.1.1 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เป็นต้น

11.1.2 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพล และการได้รับตำแหน่งที่ดี

11.1.3 สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้

11.1.4 ความสามารถของหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติได้โดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่หน่วยงานจะให้ได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเองและครอบครัว

11.1.5 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีมิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกิจกรรมสถาบัน

11.1.6 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

11.1.7 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในงาน และมีหลักประกันความมั่นคง การกินคืออยู่ดี

11.2 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ  
(ชนวิวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 23)

11.2.1 ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นสิ่งที่น่าพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น



11.2.2 สถานะทางสังคม สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดี เหมาะแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือการได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานที่จะเกิดความพอใจในงานนั้น

11.2.3 อายุ ผู้มีอายุมักจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45 – 54 ปี

11.2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

11.2.5 คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงาน

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ มาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งพากันตั้งสมมติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเรานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นคือ

#### ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก

เฮร์ซเบอร์ก, บาร์นาร์ด และ ซินเดอร์แมน (Herzberg, Barnard and Synderman . 1959 : 113 – 115) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ ชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบ คือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดย

สามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกรักพอใจและปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

1.1.2 การยอมรับนับถือ (recognition) เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถ้อยยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

1.1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน

1.2 ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

1.2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) มีผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

1.2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิด

ควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

1.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

1.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เฮอรัชเบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจ ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกที่ทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

## 2. ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (ชนธิดา คิชยบุตร. 2541 : 9)

### 2.1 ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 2.1.1 คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและคนพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
- 2.1.2 คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้นมีความรับผิดชอบน้อย
- 2.1.3 คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรน้อย
- 2.1.4 การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
- 2.1.5 คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

### 2.2 ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

2.2.1 งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ

2.2.2 สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2.2.3 ความสามารถในการค้นความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรมีเกือบทุกคน

2.2.4 การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคมและความรัก ความต้องการยกย่อง และความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอ ๆ กับความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย

2.2.5 คนสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความริเริ่มในการทำงานหากได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมุติฐานที่ว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้านและไม่ค่อยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงิน เป็นหลัก แมคเกรเกอร์ กล่าวว่า ถ้าคนได้ตามความต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล นอกจากนี้ แมคเกรเกอร์ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน (ธนธิดา คิชยบุตร. 2536 : 10)

ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์มีความขยัน รับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือเพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคนหรือจูงใจคนเหล่านี้อย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการคือต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมนั้นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุข ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ขอมทุ่มเทเวลาให้อย่างเต็มที่ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงาน (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 95)

แมคเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขามองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ด

เออร์เนส ฮิลการ์ด (Ernest Hilgar) เป็นนักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่กล่าวว่า ความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั้น ไม่มีที่สิ้นสุด และได้จำแนกแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ (ชนวิวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539 : 18)

3.1 แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่ อาศัย

3.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคม มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเอง หรือกลุ่ม

3.3 แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธ์ภาพแก่ตน (Ego-integrative motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธ์ภาพแก่ตนเอง ในการดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อให้กับตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจ เป็นเหตุแรงจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมได้

### 4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Hierarchy of needs theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) เป็นทฤษฎีที่มาสโลว์ (Maslow) กล่าวถึง สิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ และได้วางกระบวนการความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่ สิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

4.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร

น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้ตอบสนองเลย ในคตินี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

4.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการด้านความปลอดภัย จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตราย ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

4.3 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Social or belongingness needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการในด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ที่อยากจะให้คนยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งหน้าที่สำคัญในองค์กร

4.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or self-realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (ต้องการที่จะได้สิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างหรือเป็นอะไรก็ตามที่ตนปรารถนา)
4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องสรรเสริญมีเกียรติและเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น)
3. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (ต้องการที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม)
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (ต้องการที่จะให้พื้นที่หรือหลีกเลี่ยงจากอันตรายความเจ็บปวดและการอดอยากต่าง ๆ )
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (ต้องการปัจจัยสี่ รวมทั้งการารมณ์)

แผนภูมิที่ 2 แสดงลำดับตามขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์  
ที่มา : (พนัส หันนาคินทร์. 2542 : 115)

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคน ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

หลักการที่ 1 หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The defic principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการ เป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

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

จะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไป และจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตามความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ที่อดอยและจะยอมรับในสภาพที่

ไม่มีการคืนรรนอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนจะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือการได้รับความสำเร็จในชีวิต

(Self-actualization or self-realization)

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานหนึ่งๆ จะแตกต่างกันแง่ของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่แสดงออก แม้จะจัดให้บุคคลปฏิบัติงานชนิดเดียวกันใช้วัสดุอุปกรณ์เหมือนกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้คือ

(Schermerhorn, Huntand, & Osborn 1988: 12, อ้างถึงในสุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์ 2539:24)

1. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (individual attributes) หมายถึง ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน กล่าวคือคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลต้องเหมาะสมกับงานนั้น จึงส่งผลให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีได้
2. ความพยายามในการทำงานของบุคคล (work effort) หมายถึง ความตั้งใจเต็มใจของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน หากบุคคลมีแรงจูงใจก็พยายามทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง
3. การสนับสนุนจากองค์การ (organization support) หมายถึง ค่าตอบแทน วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การได้รับการนิเทศ การประเมินผล การปฏิบัติงานที่ยุติธรรม และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีผลสัมพันธ์กับโอกาสที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย จึงจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดี

16 Organ & Batemane (1986 : 20 ; อ้างถึงใน สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์ 2539 : 24-25) กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. งาน (task) ประกอบด้วย วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. แรงจูงใจ (motivation) เปรียบเสมือนจุดขึ้น และความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับหนึ่ง ตามลักษณะงานนั้นๆ



3. ความพยายาม (effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ
4. ความสามารถ (ability) เกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น
5. สภาพแวดล้อม (environment) เป็นลักษณะทางกายภาพในองค์กร ได้แก่ แสง เสียงผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน
6. การรับรู้ต่อบทบาท (role perception) เป็นความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่จะรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อการปฏิบัติงาน

จากการกล่าวถึงองค์ประกอบของการปฏิบัติงานข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบภายนอก และองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้ง 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภายในบุคคล ได้แก่บุคลิกภาพที่เข้มแข็ง และความภาคภูมิใจในตนเอง ส่วนองค์ประกอบภายนอกบุคคล ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น

#### 1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่กำหนดให้ท้องถิ่นได้มีการดำเนินการบริหารจัดการตามเจตนารมณ์ของคนในท้องถิ่น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วุฒิสภา ตันไชย (2547 : 1) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึงการปกครองที่รัฐกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่และประชากรเป็นของตนเอง ประการสำคัญองค์กรมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การมอบอำนาจจากส่วนกลางนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา ทิศสินใจ การตรวจสอบการทำงานและร่วมรับบริการสาธารณะต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม แม้ว่า การปกครองท้องถิ่นจะมีอิสระในการดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2547 : 22) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง การปกครองซึ่งราชการส่วนกลางได้มอบอำนาจในการปกครองและบริหารกิจการงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตอำนาจหน้าที่และพื้นที่ของคนที่กำหนดไว้ตามกฎหมายโดยมีความเป็นอิสระตามสมควร ไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของราชการส่วนกลางราชการส่วนกลางเป็นเพียงหน่วยคอยกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการไปด้วยความเรียบร้อย หรืออีกนัยหนึ่งคือ การกระจายอำนาจของส่วนราชการกลางเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นอิสระต่างจากการปกครองของราชการส่วนกลางที่ให้อำนาจแก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง

ลิขิต วีรเวทิน (2548 : 36) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่น ว่าเป็น การปกครองโดยวิธีการซึ่งหน่วยการปกครองในท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งผู้ทำหน้าที่ปกครองโดยอิสระและได้รับอำนาจโดยอิสระ โดยความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่การปกครองท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

โกวิทย์ พวงงาม (2550 : 13) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง การที่องค์กรหนึ่งมีพื้นที่อาณาเขตของตนเองมีประชากรและมีรายได้ตามที่หลักเกณฑ์กำหนด โดยมีอำนาจและมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตน รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนซึ่งประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเอง

อารยา เศรษฐิมล (2546 : 1) ได้สรุปถึงการการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น คือการปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการ ปกครองตนเองโดยให้มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร พัฒนาการบริหารประชาชนในเขตพื้นที่ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายตัดสินใจ และดำเนินกิจการภายใต้ขอบเขตที่กฎหมายกำหนดและอยู่ในความดูแลของรัฐบาล

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การกระจายอำนาจการปกครองของรัฐบาลกลาง ให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีฐานะ เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการปกครองและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ และการดำเนิน

กิจการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย โดยรัฐบาลกลางซึ่งจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ และต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐบาลกลาง

## 2 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้  
(พีรสิทธิ์ คำานวลศิลป์, 2543 : 95)

2.1 การปกครองท้องถิ่นช่วยให้การแก้ไขปัญหาการปกครองสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง เพราะประชาชนรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น และการแก้ปัญหานั้นย่อมได้ผลเพราะประชาชนรู้ปัญหาดีกว่าบุคคลอื่นเนื่องจากใกล้ชิดเหตุการณ์นั้น

2.2 การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นของตนเองเท่ากับเป็นการฝึกฝนให้รู้จักการเรียนรู้การปกครองระดับชาติไปในตัว กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนให้ประชาชนเรียนรู้การปกครองระดับชาติซึ่งอำนวยความสะดวกพัฒนาการทางการเมืองไปในตัว

2.3 การปกครองท้องถิ่นเป็นรากแก้วของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เป็นการปกครองตนเอง

2.4 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ด้านการเงินและกำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลไปได้ส่วนหนึ่ง

2.5 การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งและบริหารงานมีประสิทธิภาพจะทำให้ประชาชนมีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีความรู้สึกว่ามีคุณภาพและมีส่วนร่วมได้เสีย ความสำนึกเช่นนี้จะสร้างสรรค์ผลเมืองที่รับผิดชอบให้แก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวม

โกวิทย์ พวงงาม (2546 : 25) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

- 1) การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย
- 2) การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง

3) การปกครองท้องถิ่นเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

4) การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

5) การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงปัญหา อุปสรรค และช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน

6) การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทพึ่งตนเอง สมศักดิ์ พรหมเคื้อ (2551 : 16) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นว่าเป็นรากฐานการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นเสมือนสถาบันที่ฝึกสอนประชาชนให้รู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการท้องถิ่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และวางแผนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นของตนเอง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองและควบคุมการปกครอง การปกครองท้องถิ่นถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาการเมือง ความสำคัญนี้ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่รัฐบาล

กลางกระจายอำนาจการปกครองให้แก่ท้องถิ่น ทั้งทางการเมืองและทางการบริหารให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีโอกาสปกครองตนเองและดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของตนเอง โดยมีผู้บริหารท้องถิ่น และ สภาท้องถิ่นที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายของท้องถิ่นนั้น มีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย

### 3. แนวคิดด้านการกระจายอำนาจการปกครอง

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจการปกครองพอสรุปได้ดังนี้

โกวิทช์ พวงงาม (2550 : 29) กล่าวว่า คำว่าการกระจายอำนาจหรือการกระจายอำนาจทางการเมืองการปกครอง ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ Decentralization เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการปกครองประเทศ กล่าวคือ การที่รัฐบาลมีหน้าที่รับผิดชอบในการปกครองประเทศ จำเป็นที่รัฐบาลต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นจำนวนมาก ต้องดูแลให้ทั่วถึง สร้างสรรค์ความเจริญให้กับชุมชนและท้องถิ่นต่าง ๆ แต่เนื่องจากรัฐมีพื้นที่กว้างขวาง การดูแลไม่ทั่วถึง การ

พัฒนามีความล่าช้า ไม่สามารถสนองตอบกับความต้องการของประชาชนได้อย่างถ่วงถึงและเพียงพอ และเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเมืองการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย รัฐบาลจึงต้องแบ่งเบาภาระของตนเอง โดยการสร้างกลไกหรือหน่วยการปกครองให้กระจายไปตามชุมชนต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อดำเนินการปกครองให้ทั่วถึงและเกิดผลดีต่อประชาชน การแบ่งเบาภาระดังกล่าวเป็นเหตุให้เกิดรูปแบบหรือวิธีการในทางการปกครองขึ้น เรียกว่า “การกระจายอำนาจหรือการกระจายอำนาจทางการปกครอง”

### การกระจายอำนาจทางการปกครองพิจารณาได้เป็น 2 วิธี คือ

1. การแบ่งอำนาจทางการปกครอง (Deconcentration) เป็นวิธีการเบื้องต้นของการกระจายอำนาจทางการปกครอง โดยยังมีการสงวนอำนาจรัฐบาลกลางอยู่ กระจายอำนาจหรือแบ่งอำนาจเฉพาะการบริหารเท่านั้น (Administrative Decentralization) เช่น การมอบอำนาจในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ (Discretionary Power) จากรัฐบาลกลางไปให้เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคหรือเขตพื้นที่ต่าง ๆ ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล การแบ่งอำนาจทางการปกครองดังกล่าวเจ้าหน้าที่ที่ไปประจำอยู่ ณ เขตพื้นที่ต่าง ๆ ก็คือข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งและถูกควบคุมให้อยู่ภายใต้อำนาจของรัฐบาลนั่นเอง นอกจากนี้ในการบริหารหรือดำเนินการก็เป็นการบริหารตามนโยบายหรือตามคำสั่งของรัฐบาลกลาง โดยรัฐบาลกลางเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งและจัดสรรงบประมาณการแบ่งอำนาจทางการปกครองตามที่กล่าว จะเกิดระบบการปกครองท้องถิ่นขึ้นได้เหมือนกัน แต่เป็นการปกครองท้องถิ่นที่เรียกว่า Local State Government หรืออาจเรียกว่า การปกครองท้องถิ่นโดยราชการ เช่น รูปแบบการปกครองจังหวัด อำเภอ ของประเทศไทยในปัจจุบัน

2. การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นปกครองตนเอง (Devolution) เป็นขั้นตอนของการกระจายอำนาจทางการปกครองหรือที่เรียกกันว่า Decentralization ซึ่งมุ่งถึงการมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ปกครองตนเองอย่างแท้จริง เป็นระบบการกระจายอำนาจการบริหาร (Administrative Decentralization) และการบริหารการกระจายอำนาจทางการเมือง (Political Decentralization) การกระจายอำนาจในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นการให้อำนาจแก่ประชาชนเลือกตั้งตัวแทนเข้าไปปกครอง มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย อำนาจในการเก็บรายได้และอำนาจในการออกกฎหมายบังคับของท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งนับเป็นการกระจายอำนาจที่มุ่งประสงค์จะให้ประชาชนมีบทบาทในการปกครองตนเองอย่างแท้จริง และหลักการมอบอำนาจ (Devolution) เช่นนี้ จะเกิดระบบการปกครองท้องถิ่นที่เรียกว่า (Local Self

Government) หรือที่เรียกว่าการปกครองท้องถิ่น โดยประชาชน การปกครองท้องถิ่นใน ลักษณะที่กล่าวนี้ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหาร ส่วนตำบล เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร เป็นต้น (โกวิท พวงงาม.2546 : 26)

ดำรง ลัทธพิพัฒน์ (แสด สิงห์สุต. 2547 : 7 ; อ้างอิงมาจาก ดำรง ลัทธ พิพัฒน์.2515 : 113) ได้กล่าวถึงความหมายของการปกครองท้องถิ่น คือ “กระบวนการ ปกครองตนเองโดยประชาชนในหน่วยชุมชนหรือหน่วยการปกครอง (Political Subdivisions) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั่วไปตามพื้นที่ของประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยการปกครอง “เช่น องค์การบริหารสา วนจังหวัด เทศบาล ฯลฯ

ตระกูล มีชัย (2538 : 12) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ตาม แนวทฤษฎีดั้งเดิม และแนวทฤษฎีสสมัยใหม่ กล่าวคือ

#### แนวทางทฤษฎีดั้งเดิมได้ให้ความหมาย 2 ลักษณะคือ

##### 1. การกระจายอำนาจตามอาณาเขต (Decentralization by Territory)

หมายถึงการมอบอำนาจให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริการสาธารณะภายในเขตของแต่ละ ท้องถิ่นมีอิสระบางประการในการปกครองตนเอง

##### 2. การกระจายอำนาจตามกิจการ (Decentralization by Function) หมายถึง

การมอบอำนาจให้องค์การสาธารณะจัดทำกิจกรรมประเภทใดประเภทหนึ่งเพื่อให้ความ อิสระในการดำเนินการให้สมแก่เทคนิคของงานนั้นแนวทฤษฎีสสมัยใหม่เห็นว่าการศึกษา พิจารณาว่าเป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจควรพิจารณาว่าอำนาจที่จะวินิจฉัยชี้ขาดอยู่แก่ องค์กรปกครองเดียวหรือหลายองค์กรปกครองถ้ารวมอยู่ในองค์กรปกครองเดียวเรียกว่าการ รวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจนี้ตกอยู่แก่หลายองค์กรเรียกองค์การเหล่านั้นว่า องค์กรกระจาย อำนาจ แนวทฤษฎีนี้ไม่เห็นด้วยที่จะแยกความหมายการกระจายอำนาจออกเป็นอำนาจตาม อาณาเขตและกระจายอำนาจตามกิจการ เพราะการพิจารณาว่ากระจายอำนาจหรือไม่

ลิขิต ธีรเวคิน (2548 : 31) ได้ให้ความหมายสำคัญกับการกระจายอำนาจ โดย กล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยสรุปไว้ 2 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้

การกระจายอำนาจ เป็นรากแก้วของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เนื่องด้วยประชาธิปไตยต้องประกอบด้วยโครงสร้างส่วนบน คือระดับชาติ และโครงการส่วน

ราก คือระดับท้องถิ่น การปกครองตนเองในรากแก้วเป็นฐานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนา  
ระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

การกระจายอำนาจมีความสำคัญในทางเศรษฐกิจและสังคม ในด้านการ  
พัฒนาชนบทโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็จำเป็นต้อง  
การกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์ (2530 : 343) ได้สรุปความหมายลักษณะและหลักการสำคัญ  
ของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นการจัดระเบียบการปกครองตาม  
หลักการกระจายอำนาจปกครอง Decentralization โดยรัฐหรือรัฐบาลกลางมอบอำนาจให้  
ประชาชนในท้องถิ่นในการดำเนินการปกครองตนเอง และจัดตั้งบริการสาธารณสุขบางอย่าง  
เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ทำให้เกิดสภาพการปกครองตนเองใน  
ท้องถิ่น (Local Self Government)

อุทัย หิรัญโต (2523 : 21) กล่าวว่า หลักการของการปกครองท้องถิ่น โดย  
ประชาชนหรือที่เรียกว่า (Local Self Government) นั้น จะต้องมึลักษณะสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การปกครองท้องถิ่น โดยประชาชน มีระบบการเลือกตั้งเป็นองค์ประกอบ  
สำคัญ และการเลือกตั้งนั้น ต้องหมายถึงการเลือกตั้งทั้งฝ่ายบริหาร ซึ่งได้แก่ตัวบุคคลที่จะเป็น  
ผู้ว่าราชการจังหวัดกรุงเทพมหานคร หรือบุคคลที่จะเป็นนายกเทศมนตรี ที่ต้องมาจากการ  
เลือกตั้ง และสมาชิกสภาท้องถิ่น (Local Council) เช่น กรุงเทพมหานคร สมาชิกสภาเทศบาล  
ต้องการมาจากการเลือกตั้ง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเมืองการ  
ปกครอง (Political Participation) เป็นสำคัญ
2. การปกครองท้องถิ่น โดยประชาชน ควรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ได้รับการจัดตั้งมีสภาพเป็นนิติบุคคล มีสิทธิตามกฎหมาย เพื่อผลสมบูรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่  
ความรับผิดชอบ ทั้งนี้จะต้องมีความรับผิดชอบตามกฎหมายหากมีการละเมิดต่อผู้อื่นด้วย
3. การปกครองโดยประชาชน ควรให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับ  
การจัดตั้ง มีอำนาจในการจัดการรายได้ เช่น การจัดเก็บภาษี การออกพันธบัตร การพาณิชย์  
 เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีรายได้หรือมีเงินพอที่จะทำหน้าที่ได้
4. การปกครองท้องถิ่นโดยประชาชน ควรให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นมี  
อิสระในการกำหนดนโยบาย และนโยบายดังกล่าวจะต้องไม่ขัดต่อนโยบายการปกครองของ  
ประเทศ และมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตน ด้วยการตรา  
ข้อบัญญัติต่าง ๆ ออกมาใช้บังคับภายในเขตการปกครองของตนเองด้วย

5. การปกครองท้องถิ่นโดยประชาชน หน่วยการปกครองท้องถิ่น ไม่ควรอยู่ในสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ของแต่ละหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น อีกทั้งไม่ควรอยู่ในสายการบังคับบัญชาของทางราชการด้วย เพราะอาจจะทำให้ขาดลักษณะของความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) แต่ยังคงจะต้องอยู่ในความควบคุมดูแลของรัฐบาล การกระจายอำนาจนั้น จะกระจายอย่างไร เป็นเรื่องที่ยื่นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งอาจมีข้อพิจารณาประกอบอีกหลายเรื่อง ด้วยกัน เช่น ความเป็นไปได้ทางการเมืองการปกครองของประชาชนหรือชุมชนต่าง ๆ ของประเทศหรือจะรับเอาระบบการกระจายอำนาจในวิธีการใด ถ้ามีความพร้อมมาก กล่าวคือ ประชาชนมีความสนใจและกระตือรือร้น อีกทั้งท้องถิ่นมีรายได้สูงเป็นชุมชนเมือง ชุมชนนั้นก็เอาระบบการกระจายอำนาจในแบบ Devout ion หรือเป็นการรับมอบอำนาจทั้งในทางการเมืองและการบริหารเป็นการปกครองตนเอง (Local Government) เช่นระบบเทศบาล หรือการปกครองกรุงเทพมหานคร แต่ถ้าชุมชนใดยังเป็นชุมชนที่ไม่เจริญ และประชาชนยังอยู่ในภาวะของความยากจน ระดับการศึกษาอนามัยไม่ดีพอ เป็นเขตพื้นที่ชนบทรัฐบาลก็อาจต้องใช้ระบบการแบ่งอำนาจ (Decentralization) คือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางไปประจำทำงานในเขตภูมิภาคต่าง ๆ และการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องเป็นไปตามนโยบายหรือคำสั่งของรัฐบาลกลาง ซึ่งวิธีการดังกล่าวในประเทศไทยของเราก็คือ ระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด อำเภอ

สรุป การกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจทางการเมืองการปกครองให้แก่ ประชาชน เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย ทั้งนี้ เพื่อดำเนินการปกครองให้ทั่วถึงและเกิดผลดีแก่ประชาชน เป็นการแบ่งเบาภาระการปกครองของรัฐบาลกลาง

#### 4. หลักการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจมีหลักการสำคัญ 4 ประการคือ (ลิขิต วีรเวทิน. 2525 : 5)

1. มีความเป็นนิติบุคคล การกระจายอำนาจการปกครองนั้นจะต้องมีองค์กรเป็นนิติบุคคลต่างหากจากองค์กรของรัฐบาลกลาง การมีองค์กรเป็นนิติบุคคลต่างหากนี้ก็เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน องค์กรเหล่านี้ จะต้องมีงบประมาณทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

2. มีอำนาจอิสระในการบริหารงานมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจการปกครอง เพราะหากองค์กรนั้นไม่มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลางอยู่เสมอ องค์กรเช่นนี้ก็จะมิได้ลักษณะ



ไม่คิดไปจากหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาค ซึ่งมีฐานะเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางที่ประจำอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ องค์การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติภารกิจของตนเอง ตลอดจนมีอิสระพอสมควรในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้แต่มีข้อสังเกตว่า อำนาจอิสระขององค์การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพอสมควรไม่มากเกินไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์การปกครองท้องถิ่นมิใช่สถาบันการเมืองที่มีอำนาจอธิปไตยเป็นของตนเอง หากแต่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดให้ และให้องค์การที่จำเป็นสำหรับหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติและบริหารกิจการมอันเป็นหน้าที่ของตนเท่านั้น

3. ประชาชนในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารและผู้ทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองของประชาชนนั้น อาจทำได้หลายระดับแล้วแต่ความสามารถและความสนใจของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ เช่นประชาชนบางคนอาจจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปกครองท้องถิ่น เฉพาะการใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งตัวแทนของตน เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่นเท่านั้น แต่บางคนอาจมีความสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการปกครองท้องถิ่น มากกว่านั้น ถึงกับสมัครเข้ารับการเลือกตั้งเป็นตัวแทนของประชาชน เพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ขององค์การปกครองท้องถิ่น

4. มีงบประมาณของตนเอง องค์การปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ ด้วยตนเองรวมถึงการมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ได้มานั้น ด้วยการให้องค์การปกครองท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บ และบริหารรายได้ด้วยตนเองนี้ เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้องค์การปกครองท้องถิ่นทั้งหมดตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงาน การจัดเก็บรายได้ การบริหาร และการบริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

ชนัญธิดา ประโยชริค (2547 : 13) สรุปความสำคัญของ การกระจายอำนาจการปกครองทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีอำนาจอิสระจากส่วนกลางภายใต้ขอบเขตของกฎหมายทั้งการเมืองและการบริหารในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการของตนเอง โดยมีองค์กรของประชาชนในท้องถิ่นซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล แยกออกจากรัฐบาลกลาง เป็นผู้ดำเนินการ มีงบประมาณ มีรายได้ ทรัพย์สินและบุคลากรเป็นของตนเอง และคณะผู้บริหารจัดการมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ การกระจายอำนาจการปกครองดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบการปกครองที่เรียกว่า การ

ปกครองท้องถิ่นมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรของประชาชนเป็นผู้ดำเนินงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

สุกัญญา กำจร (2551 : 15) สรุปความสำคัญของการกระจายอำนาจ ว่ามีความสำคัญ 4 ประการ คือ มีความเป็นนิติบุคคลมีอำนาจอิสระในการบริหารงาน ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารและมีงบประมาณของตนเองซึ่งทั้ง 4 ประการนี้ จะทำให้การกระจายอำนาจเป็นไปด้วยความสมบูรณ์แบบและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง

สรุป การกระจายอำนาจการปกครองทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีอำนาจอิสระจากส่วนกลางภายใต้ขอบเขตของกฎหมายทั้งทางการเมืองและการบริหาร การกระจายอำนาจมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ มีความเป็นนิติบุคคล มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหาร และมีงบประมาณเป็นของตนเอง

กฎหมาย ระเบียบ เกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

บัญญัติ พุ่มพันธ์ (2547 : 40-45) อธิบายว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม ถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การจัดระบบการบริหารสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญ มีดังนี้

1) สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน องค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้าน ๆ ละ 3 คน ถ้ามี 1 หมู่บ้านให้มีสมาชิก 6 คน มีอายุคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง (มาตรา 45)

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิกให้นายอำเภอ แต่งตั้ง (มาตรา 48) ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือมีการยุบสภา (มาตรา 49) และมีเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งสภาเลือกจาก ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ดำรงตำแหน่งจนครบอายุสภา หรือสภามีมติให้พ้นจากตำแหน่ง (มาตรา 57)

### สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
- ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
- ควบคุมการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบและ ข้อบังคับทางราชการการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในปีหนึ่งให้มีสมัยประชุมสามัญ 2-4 สมัย แล้วแต่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะกำหนด สมัยประชุมสามัญสมัยหนึ่ง ๆ ให้มีกำหนดไม่เกิน 15 วัน (มาตรา 53) เมื่อมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถขอเปิดประชุมวิสามัญได้ สมัยประชุมวิสามัญให้กำหนดได้ไม่เกิน 15 วัน (มาตรา 55)

2) ด้านการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น (มาตรา 58) ดำรงตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้ง และมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ (มาตรา 58/2) นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งไม่ใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ไม่เกิน 2 คน แต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีไม่ใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ 1 คน ( มาตรา 58/3)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อ กฎหมาย
- รับผิดชอบในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตาม

กฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

- ตั้ง อนุญาต และ อนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล
- วางระเบียบเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วย

ความเรียบร้อย

- รักษาการเพื่อให้เป็นไปตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล
- แต่งตั้ง และถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการ

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

- ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ และกฎหมายอื่น ๆ

3) พนักงานส่วนตำบล หมายถึง พนักงานซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้

ปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือจากงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนของรัฐบาลที่ให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลนำมาจัดเป็นเงินเดือนของพนักงานส่วนตำบล

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล รองจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 องค์การบริหารส่วนตำบล จะวิเคราะห์บทบาทภารกิจอำนาจหน้าที่ และรายได้ของตนเองเพื่อกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ และอัตรากำลังตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยปกติทุกองค์การบริหารส่วนตำบล จะมีตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. หัวหน้าส่วนการคลัง
3. หัวหน้าส่วนโยธา

4. หัวหน้าส่วนต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้น

5. พนักงานส่วนตำบลประจำส่วนต่าง ๆ

6. ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

4) โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลมีโครงสร้างองค์กร ดังนี้

(1) สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานทั่วไป ชุมชน การงานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบัญญัติ ตำบล งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบัญญัติ งานงบประมาณประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบัญญัติ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

(2) ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีรายได้ และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัด โอน เงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการเงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมเงิน รายได้ รายจ่าย งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

(3) ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ ฯลฯ งานประมาณการราคาค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้าง และซ่อมบำรุงทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานควบคุมการก่อสร้าง งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

(4) ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่เกี่ยวกับ การควบคุมโรค การสุขาภิบาลอื่น ๆ ตามแผนการสาธารณสุข และข้อบังคับตำบล การวางแผนการสาธารณสุข การประมวล และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับสาธารณสุข งานเฝ้าระวังโรค การเผยแพร่ฝึกอบรม การให้สาธารณสุข การจัดทำงบประมาณตามแผนงานสาธารณสุข งานด้านสิ่งแวดล้อม การให้บริการสาธารณสุข การควบคุมการฆ่าสัตว์ หรืองานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

(5) ส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ทำหน้าที่เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานทางการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาหลักสูตร การแนะแนว การวัดผล การพัฒนาตำราเรียน การวางแผนการศึกษาของมาตรฐานสถานศึกษา การจัดบริการส่งเสริม

การศึกษา การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษา ส่งเสริมการวิจัย การวางโครงการสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติการศึกษา เพื่อนำไปประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางการปฏิบัติในการจัดการศึกษา การเผยแพร่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

(6) ส่วนสวัสดิการสังคม ทำหน้าที่เกี่ยวกับ งานด้านสวัสดิการสังคม เกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชน การส่งเสริมกีฬา การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชน ส่งเสริมงาน ประเพณีท้องถิ่น กิจกรรมทางศาสนา งานห้องสมุด งานสวนสาธารณะ การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ ได้รับมอบหมาย

(7) ส่วนส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เกี่ยวกับ การปฏิบัติทางการเกษตร และทางสัตวแพทย์ ทางการศึกษาค้นคว้า ทดลอง และวิเคราะห์วิจัยทางการเกษตร เช่น การเพาะปลูก การปรับปรุงพันธุ์ การขยายพันธุ์ การคัดพันธุ์ต้านทานโรค และศัตรูพืช การวิเคราะห์ดิน การจัดการและรักษามาตรฐานพันธุ์พืช การศึกษาและวิจัย เพื่อควบคุมพันธุ์พืช วัช木有พิษและปุ๋ยเคมี การให้คำปรึกษาแนะนำ ปรึกษาด้านการเลี้ยงและรักษาสัตว์ กำหนด นโยบายวางแผนงานการดำเนินงานวิชาการเกษตร การเผยแพร่กิจการการเกษตรแนะแนว วิชาการเกษตร และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาพำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546

- 1) มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)
- 2) มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ (มาตรา 67)
  - 1.1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
  - 1.2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
  - 1.3) ป้องกันโรค และระงับโรคติดต่อ
  - 1.4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
  - 1.5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
  - 1.6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

- สิ่งแวดล้อม
- 1.7) คู้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และ
- 1.8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ
- วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 1.9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรร
- งบประมาณหรือนุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร
- 3) ภายใต้บังคับของกฎหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล อาจจัดทำกิจการ
- ในเขตขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ (มาตรา 68)
- 3.1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 3.2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่าง โดยวิธีอื่น
- 3.3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 3.4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ
- และสวนสาธารณะ
- 3.5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรและกิจการสหกรณ์
- 3.6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 3.7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 3.8) การคู้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติ
- ของแผ่นดิน
- 3.9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 3.10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 3.11) กิจการเกี่ยวกับพาณิชย์
- 3.12) การท่องเที่ยว
- 3.13) การผังเมือง
- 4) การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์กร
- หรือหน่วยงานของรัฐ ในอันที่จะดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล
- ต้องแจ้งให้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบล่วงหน้า ตามสมควร หากองค์การบริหารส่วน
- ตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าวให้นำความเห็นขององค์การบริหารส่วน
- ตำบล ไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย (มาตรา 69)

5) การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด (มาตรา 69/1)

6) มีสิทธิได้รับทราบข้อมูลข่าวสารจากทางราชการในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของทางราชการในตำบล เว้นแต่ข้อมูลหรือข่าวสารที่ทางราชการถือว่าเป็นความลับเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ (มาตรา 70)

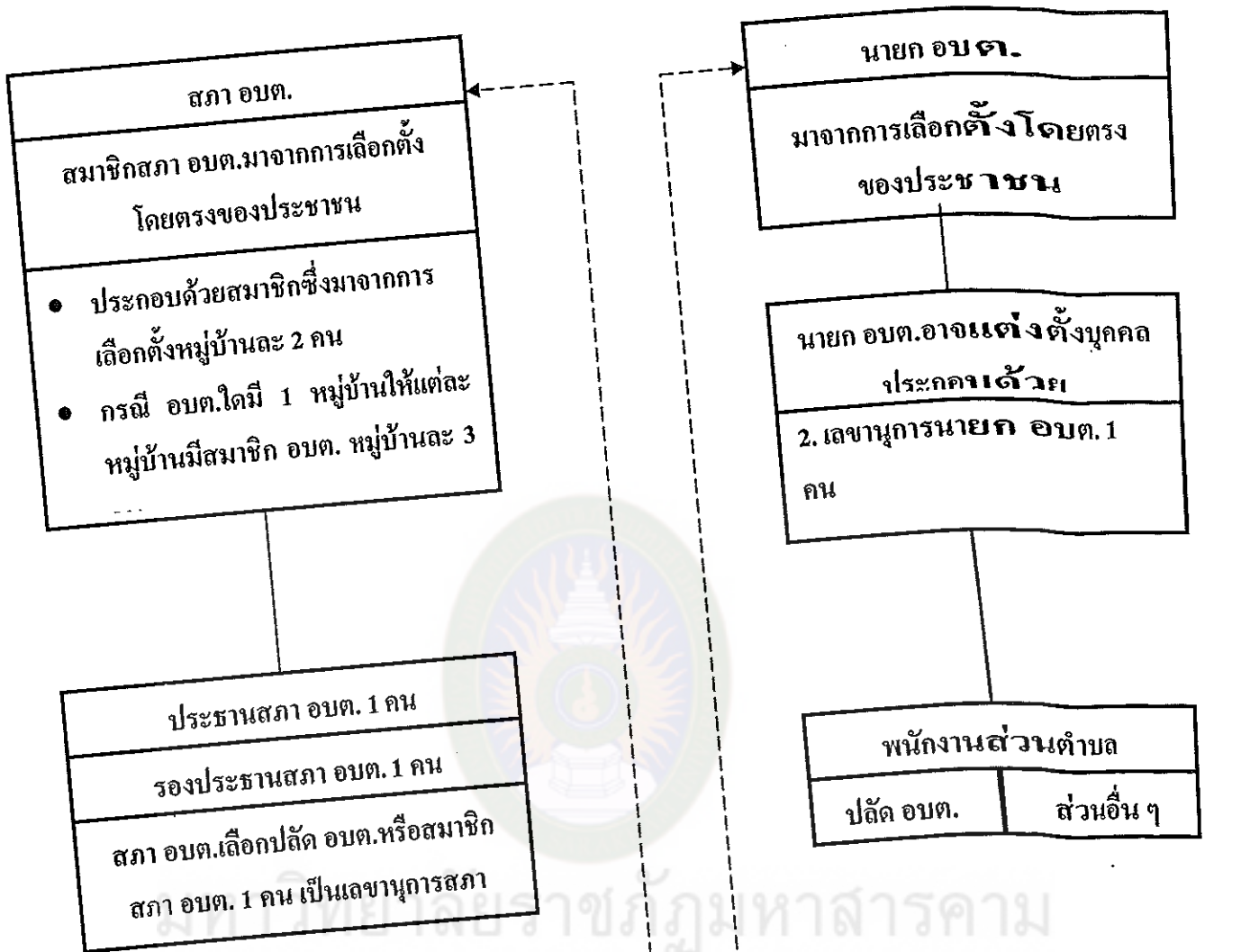
7) ออกข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อบังคับใช้ในตำบลเท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย หรืออำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกิน 1,000 บาท เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น (มาตรา 71)

8) อาจขอให้ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ของหน่วยราชการของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิม (มาตรา 72)

9) อาจทำกิจการนอกเขตขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือร่วมกับสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำการร่วมกันได้ (มาตรา 73)

สรุป โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญ คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเลือกตั้งโดยประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้าน และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น จึงกล่าวได้ว่า โครงสร้างการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบลได้จำลองมาจากการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระบอบรัฐสภา ซึ่งประเทศไทยถือว่าเป็นหลักการปกครองประเทศ ประหนึ่งว่าเป็นสภาผู้แทนราษฎรและนายกรัฐมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน และมีพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ดำเนินงานตามนโยบายผู้บริหาร และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546





ประชาชนในเขต อบต.เป็นผู้ใช้สิทธิเลือกตั้งทั้งสภา อบต. และนายก อบต.  
โดยกรณีที่มีการเลือกตั้งพร้อมกัน บัตรเลือกตั้งจะมี 2 ใบ  
ใบหนึ่งเลือกนายก อบต. ได้ 1 เบอร์ อีกใบหนึ่งเลือกสมาชิกสภา อบต. ได้ 2 เบอร์  
(ถ้ากรณี อบต.ใดมี 1 หมู่บ้านเลือกสมาชิกสภา อบต. ได้ 6 เบอร์  
อบต.ใด มี 2 หมู่บ้านเลือกสมาชิกสภา อบต. ได้ 3 เบอร์

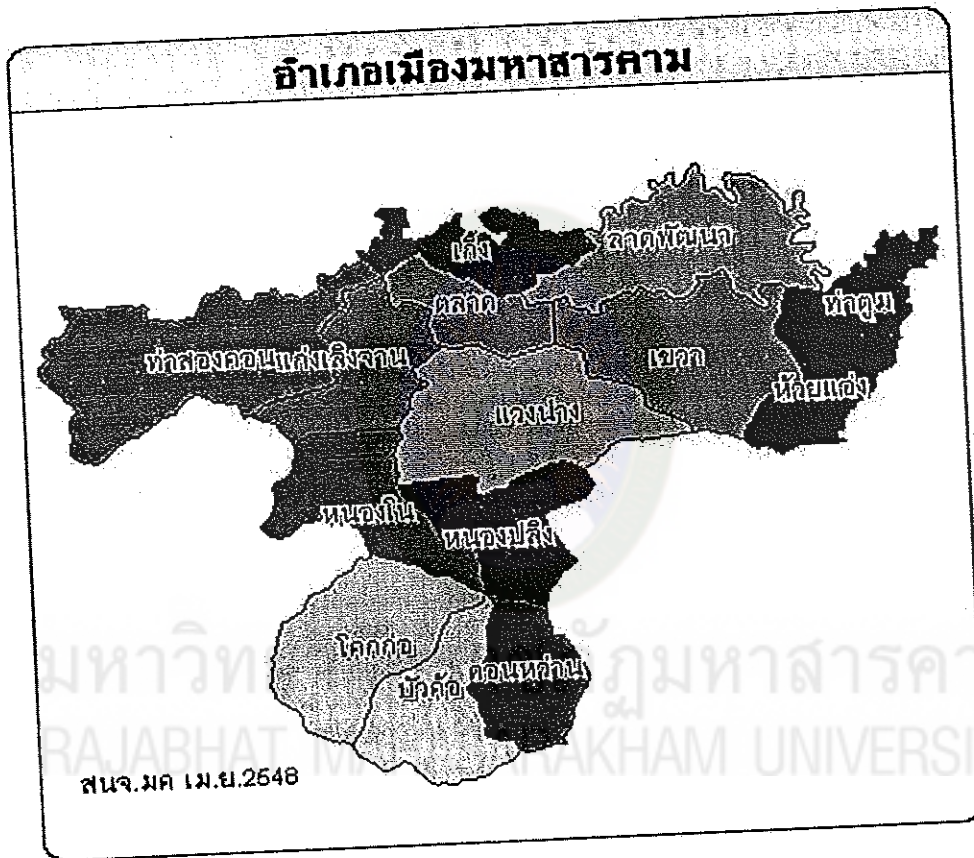
แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546

ที่มา : (โกวิทย์ พวงงาม. 2550 : 157)

## บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองจังหวัดมหาสารคาม

บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จำนวน 13  
อปต. ดังนี้ สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเมืองมหาสารคาม (2552 : 10-20)

รูปที่ 1 แผนที่อำเภอเมืองมหาสารคาม



### 1. องค์การบริหารส่วนตำบลลาดพัฒนา

#### 1.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลลาดพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม อยู่ทางทิศเหนือของอำเภอเมืองมหาสารคาม ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลลาดพัฒนา อยู่ห่างจากอำเภอเมืองมหาสารคาม ประมาณ 12 กิโลเมตร ตามถนนสายมหาสารคาม - กมลาไสย เนื้อที่ตำบลลาดพัฒนามีเนื้อที่ประมาณ 38 ตารางกิโลเมตร (26,339 ไร่) สภาพพื้นที่ของตำบลเป็นที่ราบลุ่ม ริมฝั่งแม่น้ำ โดยมีแม่น้ำชีไหลผ่าน

## 1.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 7,418 คน แยกเป็นชาย 3,693 คน หญิง 3,725 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย 132.8 คน / ตารางกิโลเมตร

## 1.3 ด้านการเมืองการบริหาร

1.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	17	คน
1.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	17	คน
1.3.3 ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	19	คน
<b>รวม</b>	<b>จำนวน</b>	<b>53</b>	<b>คน</b>

## 2. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าตูม

### 2.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าตูม ตั้งอยู่บ้านหนองข่า หมู่ที่ 5 ตำบลท่าตูม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลลาดพัฒนาอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลห้วยแอ่งอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอจังหาร จังหวัดร้อยเอ็ด ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลเขวาสินรินทร์อำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลท่าตูมมีเนื้อที่ 20.15 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 12,594 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 3.60 ของอำเภอเมืองมหาสารคาม

### 2.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 5,671 คน แยกเป็นชาย 2,826 คน หญิง 2,845 คน

### 2.3 ด้านการเมืองการบริหาร

2.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	13	คน
2.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	7	คน
2.3.3 ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	14	คน
<b>รวม</b>	<b>จำนวน</b>	<b>34</b>	<b>คน</b>

## 3. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแอ่ง

### 3.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแอ่ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม อยู่ทางทิศตะวันออกของอำเภอเมืองมหาสารคาม ไปตามถนนสายสารคาม – ร้อยเอ็ด

(ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 23) ห่างจากที่ว่าการอำเภอประมาณ 18 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลท่าตูมอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลหนองกรุง อำเภอแกลง ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลสีแก้วและตำบลโพธิ์ชัย อำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลเขวาสินรินทร์อำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแอ่งมีเนื้อที่ประมาณ 17.79 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 11,120 ไร่

### 3.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 3,569 คน แยกเป็นชาย 1,749 คน หญิง 1,820 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย 200 คน/ตารางกิโลเมตร

### 3.3 ด้านการเมืองการบริหาร

3.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	13	คน
3.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	5	คน
3.3.3 ลูกจ้างประจำ	/ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน 8	คน
	รวม	จำนวน 26	คน

## 4. องค์การบริหารส่วนตำบลเขวาสินรินทร์

### 4.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลเขวาสินรินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 12 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลลาดพัฒนาอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับตำบลมิตรภาพ อำเภอแกลง ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลท่าตูม และตำบลห้วยแอ่ง อำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลเวียงนางและเทศบาลเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลเขวาสินรินทร์มีเนื้อที่ 34,950 ไร่ หรือประมาณ 52.4 ตารางกิโลเมตร

### 4.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 14,756 คน แยกเป็นชาย 7,396 คน หญิง 7,387 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย 282 คน/ตารางกิโลเมตร

### 4.3 ด้านการเมืองการบริหาร

4.2.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	29	คน
4.2.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	9	คน

4.2.3 ลูกจ้างประจำ	/ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน 15	คน
รวม		จำนวน 53	คน

## 5. องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงน้ำ

### 5.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 7 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลเขวาสินรินทร์อำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลหนองปลิงอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลเขวาสินรินทร์อำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลแก่งเลิงจานอำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงน้ำมีเนื้อที่ 29,375 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 8.4 ของอำเภอเมืองมหาสารคาม

### 5.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 8,031 คน แยกเป็นชาย 3,972 คน หญิง 4,059 คน

### 5.3 ด้านการเมืองการบริหาร

5.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	16	คน
5.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	8	คน
5.3.3 ลูกจ้างประจำ	/ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน 6	คน
รวม	จำนวน	31	คน

## 6. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลิง

### 6.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลิง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 12 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลเวียงน้ำอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลดอนหว้าน และตำบลบัวต้ออำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลวังแสงอำเภอแกลง ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลโคกก่อ และตำบลหนองโนอำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลิงมีเนื้อที่ 11,659 ไร่ หรือประมาณ 18.65 ตารางกิโลเมตร

## 6.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 5,064 คน แยกเป็นชาย 2,535 คน หญิง 2,526 คน

## 6.3 ด้านการเมืองการบริหาร

6.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	14	คน
6.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	3	คน
6.3.3 ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	2	คน
<b>รวม</b>	<b>จำนวน</b>	<b>19</b>	<b>คน</b>

## 7. องค์การบริหารส่วนตำบลคอนหวาน

### 7.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลคอนหวาน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของอำเภอเมืองจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 21 กิโลเมตร ตามถนนสาย มหาสารคาม – วาปีปทุม สภาพพื้นที่ของตำบลคอนหวานเป็นที่ลุ่มสลับที่ดอน มีน้ำไหลผ่าน 4 สาย มีน้ำในเฉพาะฤดูฝน ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลคอนหวานมีเนื้อที่ 14,375 ไร่ หรือประมาณ 23 ตารางกิโลเมตร

### 7.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 4,969 คน แยกเป็นชาย 2,462 คน หญิง 2,507 คน

## 7.3 ด้านการเมืองการบริหาร

7.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	15	คน
7.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	10	คน
7.3.3 ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	4	คน
<b>รวม</b>	<b>จำนวน</b>	<b>29</b>	<b>คน</b>

## 8. องค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ

### 8.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 24 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลคอนหวาน ตำบลหนองปลิงอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศ

ได้ ติดต่อกับ ตำบลแคนอำเภอวาปีปทุมจังหวัดมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลคอนหวานอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลโคกก่ออำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อมีเนื้อที่ ทั้งหมด 29.80 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 18,623 ไร่

## 8.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 5,422 คน แยกเป็นชาย 2,729 คน หญิง 2,693 คน

## 8.3 ด้านการเมืองการบริหาร

8.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	14	คน
8.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	10	คน
8.3.3 ลูกจ้างประจำ	/ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน 3	คน
รวม	จำนวน	27	คน

## 9. องค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อ

### 9.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 19 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลหนองโนอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลบัวค้ออำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลหนองปลิงอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลหนองโก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อมีเนื้อที่ ทั้งหมด 54.14 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 33,836.125 ไร่

## 9.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 8,031 คน แยกเป็นชาย 3,972 คน หญิง 4,059 คน

## 9.3 ด้านการเมืองการบริหาร

9.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	14	คน
9.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	16	คน
9.3.3 ลูกจ้างประจำ	/ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน 5	คน
รวม	จำนวน	35	คน

## 10. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองโน

### 10.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองโน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 10 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลแก่งเลิงจานอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลโคกก่ออำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลเวียงนางอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลหนองโก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลหนองโน มีเนื้อที่ ทั้งหมด 25.38 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 21,796 ไร่

### 10.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 6,547 คน แยกเป็นชาย 3,489 คน หญิง 3,058 คน

### 10.3 ด้านการเมืองการบริหาร

10.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	20	คน
10.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	6	คน
10.3.3 ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	3	คน
รวม		จำนวน	29 คน

## 11. องค์การบริหารส่วนตำบลแก่งเลิงจาน

### 11.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลแก่งเลิงจาน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 5 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลตลาดอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลบ่อใหญ่ อำเภอบรบือจังหวัดมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลเวียงนางอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลท่าสองคอนอำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลแก่งเลิงจาน มีเนื้อที่ ทั้งหมด 34.85 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 21,250 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 5.63 ของพื้นที่อำเภอเมืองมหาสารคาม

### 11.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 7,916 คน แยกเป็นชาย 3,897 คน หญิง 4,019 คน



### 11.3 ด้านการเมืองการบริหาร

11.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	18	คน
11.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	6	คน
11.3.3 ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	7	คน
รวม	จำนวน	31	คน

### 12. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสองคอน

#### 12.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสองคอน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 9 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับลำน้ำชี อำเภอกันทรวิชัยจังหวัดมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลแก่งเลิงจานอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลเกิ้ง และ ตำบลตลาดอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลแก้งแก อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสองคอนมีเนื้อที่ ทั้งหมด 117.45 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 73,405.625 ไร่

#### 12.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 8,031 คน แยกเป็นชาย 3,972 คน

หญิง 4,059 คน

### 12.3 ด้านการเมืองการบริหาร

12.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	18	คน
12.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	15	คน
12.3.3 ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	10	คน
รวม	จำนวน	43	คน

### 13. องค์การบริหารส่วนตำบลเกิ้ง

#### 13.1 ลักษณะพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลเกิ้ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของจังหวัดมหาสารคาม ระยะห่างจากตัวเมืองมหาสารคาม 3.5 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลมะค่า อำเภอกันทรวิชัยจังหวัดมหาสารคาม ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลตลาดอำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลลาดพัฒนา

อำเภอเมืองมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลตลาด และตำบลท่าสองคอนอำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลนี้มีเนื้อที่ ทั้งหมด 19.17 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 11,983 ไร่

### 13.2 ประชากร

ประชากรในพื้นที่ทั้งสิ้น 8,467 คน แยกเป็นชาย 4,139 คน หญิง 4,328 คน

### 13.3 ด้านการเมืองการบริหาร

13.3.1 พนักงานส่วนตำบล	จำนวน	20	คน
13.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	17	คน
13.3.3 ลูกจ้างประจำ /ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	24	คน
	รวม	จำนวน	61 คน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

สุพิชฌาย์ หาระมี (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลโนนบุรี อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า เจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลโนนบุรีโดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับ ปานกลาง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ พบว่า มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุกัญญา กำจร (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอนามน โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับ ปานกลาง จำแนกตามเพศ ประเภทพนักงาน และองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพหนอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพหนอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่ามีแรงจูงใจ ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตาม ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่ามีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระมหาพิเชษ พลสวัสดิ์ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อจำแนกตาม เพศ ที่แตกต่างกัน พบว่าแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตาม ตำแหน่ง และวิทยาเขตที่ปฏิบัติงาน พบว่ามีแรงจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เวอร์จิโอแวนโน (Sergiovanni, 1973 ; อ้างถึงใน คำนึ่ง นกแก้ว, 2523 : 28) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของครูในด้านต่างๆส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูในระดับมาก ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความ เป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แจ๊คสัน (Jackson, 1974 ; อ้างถึงใน พิระพงษ์ เจียรตระกูล, 2538 : 18) ทำการวิจัยระดับปริญญาเอกเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อทฤษฎี องค์ประกอบ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้านของเซอร์เบอร์ค ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง และรองปรานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยต้านอย่างไร ก็ตามปัจจัยต้าน เป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

เรท์ทเมเยอร์ (Rettmeyer, 1976 ; อ้างถึงใน วัฒนา ชีจีน, 2539 : 57) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันช่างตามทฤษฎีของเซอร์เชเบอร์ (Herzberg) ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีวนสำคัญต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบัน การที่สถาบันได้ขยายงานกว้างออกไป ทำให้อาจารย์มีความพอใจในการทำงานสูง เพราะอาจารย์รู้สึกว่าจะมีความสัมฤทธิ์ผลความก้าวหน้าในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ส่วนแรงจูงใจที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรของสถาบันคือความมั่นคงในการทำงานและการให้สวัสดิการที่ดี

แมนนิง (manning, 1997 : .4028-A) ทำการวิจัยสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนียโดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและ

ปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ชเบอร์ก และการยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดและงานที่ทำนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ชเบอร์ก ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ โรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

นาเกล (Nagle, 1987 : 33-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารในวิทยาลัยมินิโซต้า พบว่า ตัวแปรด้านชีวสังคมบางตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ดังนี้

1. คนโสดมีความพึงพอใจน้อยกว่าคนที่แต่งงานแล้ว
2. เพศหญิงมีความพึงพอใจน้อยกว่าเพศชาย
3. ผู้บริหารที่มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีความพึงพอใจมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า
4. ระดับการศึกษากับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ
5. ระดับเงินเดือนกับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมาก