

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลเวียงคุก อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ
2. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลเวียงคุก
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่นำมาใช้ในการทำงานและการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเน้นสิ่งที่ทุกคนมีความต้องการมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันบุคคลโดยทั่วไปต้องการแรงจูงใจเพื่อการดำรงชีพการช่วยเหลือบุคคลอื่น การสร้างแรงจูงใจนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์กรในหรือหน่วยงาน การทำงานหรือประกอบการใด ๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) แล้ว ปัจจัยบุคคลเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จไปได้ตามวัตถุประสงค์ แต่การที่จะใช้วิธีการจัดการให้บุคคลปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ เป็นเรื่องยากทั้งนี้ถูกสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดผลสำเร็จในการทำงานเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีความต้องการ อารมณ์และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจกระบวนการที่จะได้บุคคล ซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุดรวมถึงการที่ทำให้บุคคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนอุทิศพลังความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปนั้น คือ การสร้างแรงจูงใจ

ดังนั้นแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรย่อมจะมีผลต่อความสำเร็จของงานแล้วความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม ถ้าหากบุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน การลาออกจากงาน หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้ว ปัญหาทางสังคมตามมาอีก นอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ

การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่มีปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่งคือการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้

อารีย์ พันธุ์ณี (2534 : 179) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาพที่อินทรีย์เกิดความต้องการหรืออยู่ในสภาวะขาดสมดุลก็จะทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อผลักดันให้เกิดก้นยา สุวรรณแสง (2542 : 45) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าแรงจูงใจ (Motive) เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกิจกรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 320) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นการชักนำหรือเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เห็นคล้อยตาม

ลูแทน (Luthans. 1985 : 154) กล่าวว่าไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการเบื้องต้นที่เกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจ โดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชมส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนและโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวทางการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จูงใจต่องานและองค์กรได้อย่างจริงจัง ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา ดังนี้ (ดารณี พานทอง. 2530 : 290)

2.1 อะไรเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจและมีความเต็มใจในการทำงานที่สุด

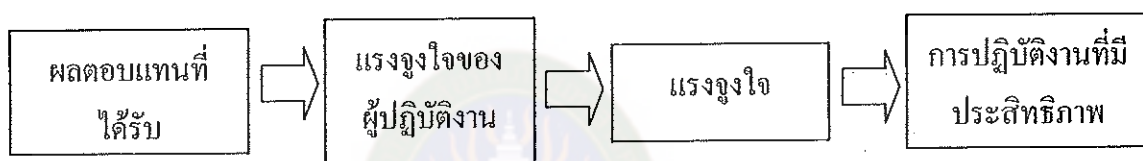
2.2 จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียมิได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่ง ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

3. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จหรือพอใจในองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานดังที่มึนักรการเมืองได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

3.1 เป็นการตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนองที่ขณะแนวคิดดังกล่าว สามารถแสดงด้วยแผนภาพที่ 1 (สมยศ นาวิการ. 2540 : 155)



แผนภาพที่ 1 แรงจูงใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
ที่มา : ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ (2549 : 22)

จากแผนภาพแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สูงขึ้น ก็พยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ที่จะสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่คำนึงบรรลุดวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.2 ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งบางออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนั่นคือ ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว แรงจูงใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับแล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่า ผลตอบแทนภายใน หรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จ ที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายในความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นคง ตลอดจนการได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทน ภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองให้แก่ตนเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือให้รางวัล โบนัสพิเศษ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากนักน้อยเพียงใด นั่น คือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการทำงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็จะมีประสิทธิภาพสูง แรงจูงใจให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร องค์กรใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็จะสามารรถดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรใดหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

4. ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 10)

4.1 ขั้นความต้องการ (Need stage) เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะกระทำในส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกาย ดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งทีขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรักหรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

4.2 ขับแรงขับ (Drive stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้เรียกว่าเกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมากก็จะกระวน

กระวายนมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความกระวนกระวายไม่เป็นสุข

4.3 ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้นความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมที่รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยมีพฤติกรรมหาน้ำดื่มที่ต่างกัน

4.4 ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

5. องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน

แม้ว่านักวิจัยและนักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ยังไม่เห็นพ้องกันมากนักว่า อะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ล้วนแต่มีแรงจูงใจให้คนอยากทำงานได้ ได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 57-61)

5.1 งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

มีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่ให้ทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณา ถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะและการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

5.2 การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไปคนงานหรือผู้ปฏิบัติจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคนยังอยู่ในระดับสูงมากเท่าใดภายในองค์กร ใต้องค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตามซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การกำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้มีความต้องการที่จะทำงานเท่านั้น

5.3 การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อน และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคนและแน่นอนที่สุด การให้การยกย่องชมเชยนั้น ต้องทำด้วยความจริงใจ และยึดหลักของการให้ การยกย่องว่า ให้สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานเหนือกว่าชั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชมสำหรับผู้ได้รับและจะเป็นที่เขາะเขี่ยถากถางจากบุคคลอื่นด้วยความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกันและเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการมาก แต่บางคนซึ่งเป็นคน ขี้อาย กลับไม่ชอบให้คนยกย่องหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอายที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณชนเช่นนั้น

5.4 การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจการมีมากขึ้น

ไม่ใช่ว่าคนทุกคนหวังการที่จะมีความรับผิดชอบ และอำนาจการมีเพิ่มมากขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม ก็มีคนจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจการมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีการคาดหวังจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน ดังนั้น ในการคิดแบบสร้างสรรค์ผู้บริหารควรใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจ และการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ในจิตของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้ จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำหรือเนื่องจากเกรงว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จ บำนาญตอนออกจากงานนั่นเอง แต่สิ่งที่มีความสำคัญและยากยิ่งประการหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญก็คือ การจะกำหนดว่าควรจะต้องจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็น ตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่จูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไป

หรือมากเกินไปก็สามารถที่จะเป็นอันตรายไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปคนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ ที่มั่นคงกว่า ให้ค่าจ้างดีกว่า หากให้มากไปคนงานก็อาจจะมีการพัฒนาความเลื่อยขาในการทำงานขึ้นได้และทำให้มีผลผลิตการทำงานที่ต่ำได้ ในองค์กรบางองค์กรจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำ โดยให้การประกันว่า จะมีการจ้างต่อเนื่องกันไป ประสบความสำเร็จในการผลิตมาก ดังเช่น องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกาสิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

5.6 ความเป็นอิสระในการทำงาน

คนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองทุกคน แม้กระทั่งในตัวของเด็กเอง มักจะได้ยินพูดกันเสมอว่า ปล่อยให้ทำตามที่ต้องการจะทำบ้างเถิด ความต้องการที่จะเป็นนายของตนเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงการบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ความไม่พอใจซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและการอธิบาย สิ่งต้องการในแผน ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า Job enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้นท้าทายความสามารถขึ้นและมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

5.7 โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและคำนิยามงานตามสัญญานั้น ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลจะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเองความปรารถนาที่จะมีการเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายองค์กรต่าง ๆ ที่มีภารกิจที่ก่อปรวมและมีโครงการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนแต่ใช้วิธีการการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น

5.8 โอกาสในการก้าวหน้า

สิ่งที่คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาส มีการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจแม้ว่า ไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร

แต่ก็มีคนส่วนมากที่มีความต้องการ โอกาสก้าวหน้าอันนี้ มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงจำนวน ไม่น้อยที่เปลี่ยนใจจะทำงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่าการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้น ก่อนข้างจะช้าหรือทำได้ยากมาก สิ่งที่ดึงดูดใจในองค์กรใหม่และมีความทะเยอทะยาน มีความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอนาคตที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยได้มีผู้เสนอแนวคิดและวิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

เสนาะ ตีเยาว์ (2535 : 15) ได้เสนอวิธีวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี คือ วัดจากการทดลอง โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของคนจากการแสดงกิริยา ความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของตน วัดจากบุคลิกลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน และจากผลงานของเขา และวัดจากจิตใจ อารมณ์ และปฏิกริยาของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานมีหลายอย่าง เช่น

6.1 Hoppock Index of Job Satisfaction ที่ชอบพ็อค สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1930 เป็นเครื่องมือรวบรวมเจตคติในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจที่ให้ผู้ตอบคำถาม

6.2 Brayfield-Rothe Index Job Satisfaction เป็นเครื่องมือวัดแรงจูงใจของ เบรย์ฟิลด์ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1946 เป็นแบบสอบถามใช้วัดเจตคติในการทำงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย เฉย ๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

6.3 Job Description Index (JDI) ซึ่งสมิทและคณะ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1969 โดยอาศัยสมมติฐานว่าด้วยแรงจูงใจที่มีต่อองค์ประกอบของงานที่ต่างกัน มักจะทำให้เกิดผลต่างกัน องค์ประกอบของแรงจูงใจในแบบสอบถามนี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ งาน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การนิเทศ และเพื่อนร่วมงาน

Thematic Apperception Test เป็นการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แม็คเคลแลนด์ได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Apperception) ของเมอร์เรย์ ที่เรียกว่า แบบทดสอบที่มีมาคิด แอพเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อว่า ทีเอที (TAT) ซึ่งเป็นภาพชุด แต่ละภาพจะมีรูปคนอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่นภาพที่หนึ่ง มีเด็กผู้ชายถือ ไข่ โอลินนั่งอยู่ ผู้ทดลองจะแสดงภาพให้ผู้ทดลองดู และให้ตอบคำถาม 4 ข้อ ต่อไปนี้

ก่อนหน้า

1. ภาพที่ท่านเห็นแสดงอะไรบ้าง ใครคือบุคคลที่ท่านเห็นในภาพ
2. ทำไมบุคคลนั้นจึงอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น มีเหตุการณ์อะไรที่เกิดขึ้น
3. บุคคลที่ท่านเห็นในรูปกำลังคิดอะไรอยู่ หรือต้องการอะไร
4. ต่อไปจะเกิดอะไรขึ้นกับการตอบคำถาม 4 ข้อ ของผู้ที่มีแรงจูงใจไม่

สัมฤทธิ์และแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ต่ำจะแตกต่างกันในการตั้งจุดประสงค์ของงาน ความพยายาม และความรับผิดชอบในการทำงานและผลงาน

วิธีการวัดแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ โดยใช้ทีเอที (TAT) ไม่ได้ทำเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้ใช้ในยุโรปและเอเชียด้วย ปรากฏว่า คำตอบของคนที่มีแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์สูงและต่ำของประเทศต่าง ๆ มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันมาก แมคเคลแลนด์ได้สรุป คนที่มีแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนเองและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน
2. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50-50 หรือเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง

3. พยายามที่จะทำทุกอย่างไม่ให้อดอยจนถึงจุดหมายปลายทาง
4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
5. ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
6. เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม

สรุปได้ว่า การวัดแรงจูงใจนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือได้

7. ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของนักบริหารและผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารของงานขององค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงานได้ ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 125)

- 7.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม
- 7.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
- 7.3 สร้างขวัญและกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
- 7.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี
- 7.5 ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาน ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 7.6 เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
- 7.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความสุขการ สุขใจในการทำงานเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
- 7.8 แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

8. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดจากกลุ่มของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดที่ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่เป็นเครื่องช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพราะอะไร และมีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา จึงทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นมาหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

8.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's)

การสร้างแรงจูงใจ ในหน่วยงานเป็นภาระสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องคำนึงถึง โดยการศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ และศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงานแรงจูงใจเปรียบเทียบเสมอแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความพอใจในการทำงานไว้มากหลายทฤษฎีดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 245) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับความพึงพอใจกับความพอใจในการ

ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ มาสโลว์ ที่ว่า แรงจูงใจ ช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ซึ่งแนวคิดนี้ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนอง ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2541 : 27)

8.1.1 ความต้องการทางกายภาพ (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการในปัจจุบัน 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นความต้องการที่เป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ ซึ่งเรียกว่า แรงขับทางกาย และความต้องการทางกายภาพนี้จะมีความต้องการที่มีความรุนแรง จึงมีความต้องการที่จะกินอาหารมากกว่าที่จะต้องการความปลอดภัย ความรัก และการยอมรับจากสังคม และถ้าหากความต้องการทั้งหมดเหล่านี้ได้รับการบำบัดแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ความต้องการในด้านอื่น ๆ ไม่เกิดขึ้นหรือจะถูกผลักดันไปอยู่เบื้องหลังความต้องการทางกายภาพถัด ไปอีก

8.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะแสดงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น โดยในเมื่อความต้องการทางกายได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้นมาอีก นั่นคือ ความปลอดภัย ในลำดับที่สองซึ่งเป็นความต้องการที่มีความสำคัญต่อจากความต้องการทางกาย และในบางครั้งก็อาจจะเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กันก็ได้ เช่น ในขณะที่กำลังหิว อาหารจัด คนจะนึกถึงความปลอดภัยไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือจะไม่รับประทานที่ไม่แน่ใจว่าจะสะอาดและมีความปลอดภัยเพียงพอ ดังนั้น เมื่อคนได้อยู่ในสถานที่ปลอดภัยแล้ว ก็จะไม่รู้สึกว่ามีอันตรายและเกิดความสบายใจ แต่ก็ยังมีความต้องการในด้านอื่นอีกต่อไป

ความต้องการความปลอดภัยของคนนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพความเป็นอยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งในบางแห่งอาจจะทำให้ความต้องการความปลอดภัยของคนอยู่ในระดับที่รุนแรงกว่า เช่น การที่ต้องเผชิญกับอันตรายต่าง ๆ ของคนที่อาศัยอยู่ในป่าหรือในท้องถิ่นทุรกันดาร ส่วนคนที่อยู่ในเมืองซึ่งเป็นสังคมที่ได้จัดการในเรื่องความปลอดภัยไว้พร้อมมูลกว่า ก็จะมีความปลอดภัยจากสัตว์ป่าทุกชนิดจากภาวะอุทกภัยที่รุนแรงและจากความป่าเถื่อนในด้านต่าง ๆ สำหรับในปัจจุบันคนในเมืองจะมีความปลอดภัยในด้านทรัพย์สิน การเจ็บป่วย ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และต้องประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่ดีและมีความปลอดภัย เป็นต้น

8.1.3 ความต้องการในด้านความรักหรือความต้องการทางสังคม (The love belonging or social needs) ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่างเพศ แต่เป็นความรักที่มีความต้องการความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรักความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ ความต้องการชนิดนี้จะเห็นได้จากการมีความรู้สึกว่าเหว่ของคนเมื่อขาดเพื่อน ขาดญาติมิตร ขาดผู้เป็นที่รัก ขาดการสังคมติดต่อกับผู้อื่น หรือสังคมไม่ยอมรับ และจากการศึกษาทางจิตวิทยาคลินิกพบว่า คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้และผู้ที่มีอาการป่วยทางจิตอย่างรุนแรง ก็มักจะมีสาเหตุพื้นฐานมาจากการขาดความต้องการในด้านความรักนี้เอง คนที่อยู่ในสังคมย่อมต้องการมีทั้งคนที่ตนรักใคร่ชอบพอ และต้องการที่จะให้ผู้อื่นหือสังคมชอบพอรักใคร่ด้วยเช่นกัน ถ้าอยู่คนเดียวจะรู้สึกว้าเหว่ และจะส่งผลให้เกิดอาการป่วยทางจิตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ดังนั้น ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม จะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม โดยให้กลุ่มยอมรับตนเองได้ และตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย ตัวอย่างของกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มญาติมิตร และกลุ่มในการทำงาน เป็นต้น

8.1.4 ความต้องการที่จะได้รับการนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (The self esteem needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นได้เป็นอันมาก เพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตนเอง เช่น การแสดงเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชาวบ้าน รวมทั้งการแสดงตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็น “เจ้าพ่อ” โดยการใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือย หรือนำเงินไปซื้อสิ่งของเพื่อตนเอง ได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้แทนหรือเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ การที่ตนเองมีคุณสมบัติอะไรจะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือนั้น จะต้องสร้างสมบารมีมาเป็นเวลานานพอสมควร จึงจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและตนเอง ก็ต้องให้ความสำคัญคนอื่นไปพร้อมกันด้วย โดยจะส่งผลให้ตนเองเข้าไปสู่การสร้างความสำเร็จ ความสามารถ ความเหมาะสม และความเชื่อมั่นที่จะเผชิญกับโลก โดยอิสระตามลำพังให้แก่ตนเองได้ เป็นต้น

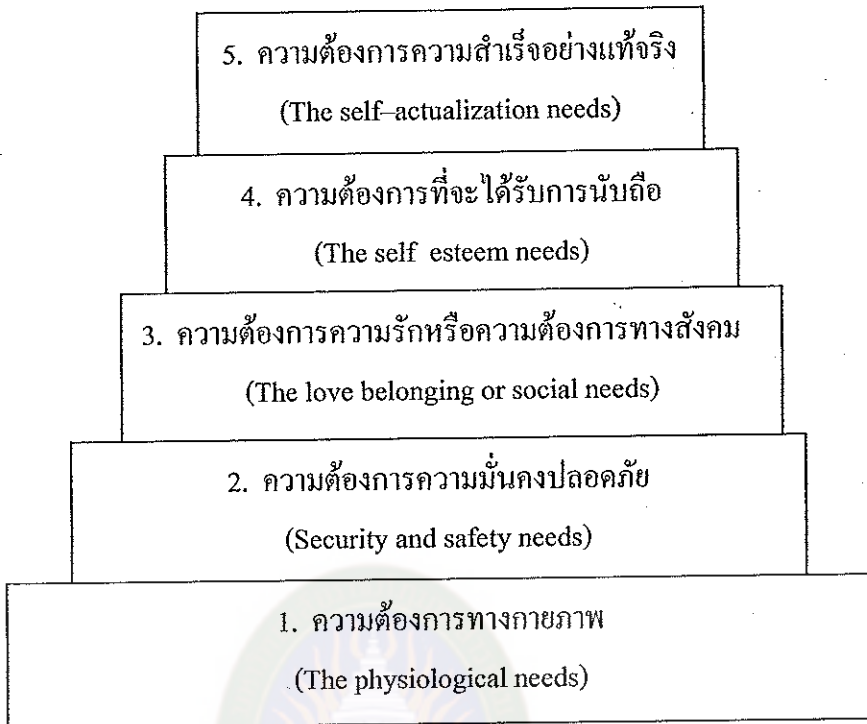
ดังนั้น ในเมื่อความต้องการที่จะได้รับการนับถือยกย่องจากผู้อื่นจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคนที่มีคุณค่าต่อสังคม มีพลัง มีสมรรถภาพ มีความสมคูลที่จะอยู่ในสังคมอย่างมีประ โยชน์ มีความสำคัญต่อสังคมรวมทั้งประเทศชาติ และก็จะนำไปสู่ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ หรือมีความสำเร็จในขั้นต่อไป

8.1.5 ความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง (The needs for self actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่าง

แท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และความสามารถของตนเอง เป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิตและเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการที่จะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเอง มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดที่จะสามารถทำได้ อยากเป็นอย่างอื่นเท่าที่ความพยายามและ โอกาสจะอำนวยให้

ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวนี้ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายนัก จะต้องอาศัยความพอใจของบุคคลในความต้องการเบื้องต้นก่อนหน้านี้นี้เป็นลำดับ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะได้รับการนับถือจากผู้อื่นแล้วจึงเกิดความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และก็สามารถรู้ความจริงเกี่ยวกับตนเองขึ้นได้ เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 5 ขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก กล่าวคือ คนมักจะไม่รู้ตัวเองว่า เกิดความต้องการขั้นนั้น ๆ ขึ้นเมื่อใด เช่น ไม่มีใครที่จะมารู้หรือสำนึกตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า ในวันหนึ่ง ๆ ในขณะนั้น ๆ คนมีความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรัก ความนับถือ และความเป็นคนที่สมบูรณ์เกิดขึ้นแล้วนอกจากจะมีกลวิธีที่เหมาะสมหรือในตัวบุคคลที่ข้างคิด จึงจะทำให้รู้ได้ เพราะความต้องการเหล่านี้จะเริ่มต้นจากความต้องการทางด้านร่างกายในลำดับล่างสุดก่อนจนถึงลำดับบนสุด คือ ความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และเมื่อไรที่บุคคลได้รับความพอใจในแต่ละขั้นตอนแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งจะขึ้นไปตามลำดับขั้นแห่งความต้องการของมนุษย์ โดยจะถูกเปิดเผยออกมาทีละขั้น สิ่งที่สำคัญในเรื่องแรงจูงใจก็คือ มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลายมาก และมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด トラบดีที่ยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้น ในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอน อาจจะมีทั้งความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นทั้งหมดติดต่อกันเป็นลำดับหรืออาจจะไม่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนเลยก็ได้ กล่าวคือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว จึงเกิดความต้องการอย่างอื่นอีกต่อไป ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : ชุติศักดิ์ เจนประโคน (2541 : 27)

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางกายภาพ (The physiological needs) ได้แก่ความต้องการ อาหาร น้ำ อากาศ ปลอดภัย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับชีวิต ดังนั้น ผู้บริหารมีการกำหนดเงินเดือนที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ก็จะสามารถสนองความต้องการขั้นนี้ได้
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and safety needs) มนุษย์มีความต้องการที่จะให้ตนมีความมั่นคงในชีวิตรอด ถ้าทำงานต้องการให้ตนมีความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ
3. ความต้องการความรักหรือความต้องการทางสังคม (The love belonging or social needs) สิ่งที่มีมนุษย์มีความต้องการในขั้นนี้ คือ ความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ผู้บริหารสามารถสนองตอบด้วยการจัดการการบริหาร แบบมีส่วนร่วมจัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ การจัดการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์
4. ความต้องการที่จะได้รับการนับถือ (The self esteem needs) ความต้องการที่จะได้รับการนับถือ สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป

เช่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่อง และ 2) การยอมรับนับถือตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ (Achievement) ความเป็นตัวของตัวเอง (Independence) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) และความมีอิสระ (Freedom) โดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น การเพิ่มกำไรให้บริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่นในการปฏิบัติงาน

5. ความต้องการความสำเร็จอย่างแท้จริง (The self – actualization needs) หรือความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง ความต้องการในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ชีวิต มีความต้องการให้ตนเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ มีประโยชน์ที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับฝ่ายบริหารในองค์กรว่าควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่หลายประการ เช่น ลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์จริงหรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่ที่ความต้องการหลายประการจะได้รับการสนองตอบโดยพฤติกรรมเพียงครั้งเดียวและเป็นไปได้หรือไม่ที่คนงานหลายคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมดคนนอกจากนี้แล้วในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการก็ยังถูกโจมตีว่า เป็นทฤษฎีที่ขาดข้อมูลมารองรับและนำไปใช้ทดสอบกับกรณีเฉพาะเรื่องได้ยากอีกด้วย

8.2 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 24) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนในหนังสือ “The Human Side of Enterprise” ข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and theory Y) ซึ่งเปรียบเทียบลักษณะของคนในลักษณะที่แตกต่างกันสองลักษณะอธิบายได้ ดังนี้

ทฤษฎี X ตามทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนว่า มีลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานดังกล่าว จึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมกำกับและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ

3. คนโดยทั่วไปมักจะชอบให้มีการบังคับสั่งการซึ่งนำโดยผู้นำเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย แต่ขาดความกระตือรือร้น

ทฤษฎี Y ตามทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมติฐาน ทฤษฎี Y ในลักษณะตรงกันข้ามกับ ทฤษฎี X เนื่องจากวิชาการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลทำให้เกิดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ แมคเกรเกอร์ได้สรุปทฤษฎี Y ไว้ว่า

1. ลักษณะของคนโดยทั่วไปไม่ได้รังเกียจงานเสมอไป งานจะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวสำหรับคนงานนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการควบคุม การจัดการที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งจูงใจคนงานได้

2. การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่วิธีทางที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้แต่ควรที่จะเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสได้ใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self - Control) ในขณะที่ปฏิบัติงานจะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่บุคคลจะได้รับ การตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจ

4. งานต่าง ๆ ที่ได้มีการจัดการอย่างเหมาะสมจะทำให้คนงานยอมรับงานนั้น ๆ และอยากที่จะมีความรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

5. คนโดยทั่วไปมีความสามารถในการใช้ความคิด มีจินตนาการ มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดริเริ่มแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เหมาะสม

6. การที่ไม่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจลักษณะของคนที่แท้จริง จะเป็นผลทำให้ทรัพยากรบุคคล ไม่ได้ผลเต็มที่

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดของทฤษฎีการจูงใจของแมกเกรเกอร์

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. ธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงงาน	1. งานเหมือนการเล่นกีฬา หรือการพักผ่อนหย่อนใจ ถ้ามีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีความพร้อม คนก็จะชอบทำงาน
2. ธรรมชาติของคนไม่ชอบมีความรับผิดชอบปัดความรับผิดชอบ	2. คนมีความรับผิดชอบต้องการทำงานให้สำเร็จ
3. เพราะคนไม่ชอบทำงาน และไม่มีความรับผิดชอบ จึงต้องจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทน ตามความต้องการทางร่างกาย	3. การจูงใจมิใช่เพียงแต่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้นคนยังมีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
4. ประสิทธิภาพการทำงานของคน จะดีขึ้นถ้ามีการควบคุมอย่างใกล้ชิด	4. ประสิทธิภาพการทำงานของคนจะสูงขึ้นถ้าได้รับการจูงใจที่ดีและเหมาะสม
5. คนโดยทั่วไป ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีในการแก้ปัญหา	5. คนมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาถ้าโอกาสเหมาะสม

8.3 ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์

ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 32) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทำการวิจัย เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าคนมีความต้องการประสบความสำเร็จ 3 ประการ คือ

8.3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างสูงและมีความต้องการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง คนพวกนี้จะสนใจความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้มากกว่าผลประโยชน์หรือรางวัลที่จะได้รับ คนกลุ่มนี้บุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

- 1) จะตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
- 2) ต้องการทราบผลงานและความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด และไม่ชอบทำงานที่ไม่เห็นผลสำเร็จและไม่เห็นคุณค่าของงาน

3) ต้องการควบคุมผลการทำงานด้วยตนเอง โดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคคลอื่น

8.3.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for need for affiliation) เป็นความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการเป็นมิตรภาพและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น

8.3.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ต้องการควบคุมผู้อื่นทั้งทรัพย์สินสิ่งของและในทางสังคม การให้คุณให้โทษกับผู้อื่นได้ รวมทั้งมีหน้าที่รับผิดชอบบุคคลอื่นด้วยลักษณะเด่นของคนกลุ่มนี้ คือ

- 1) นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร
- 2) เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ
- 3) พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตัวให้กับองค์กร
- 4) เชื่อในความเป็นธรรม

8.4 ทฤษฎีการจูงใจ อี. อาร์. จี

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 : 41) ได้สรุปทฤษฎี E.R.G. Theory (Alderfer's Existence-Relatedness – Growth) โดยนำแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ และสร้างรูปแบบที่ต่างไปจากเดิมโดยเสนอว่าความต้องการของมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาทดสอบที่เชื่อว่า “An Empirical Treat of New Theory of Human Needs” ในปี ค.ศ. 1969 ความต้องการ 3 ประเภท ได้แก่

8.4.1 ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs : E) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยรวมถึงวัตถุประสงค์ของต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่นอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย

8.4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs : R) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม

8.4.3 ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth needs : G) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพและความเติบโตก้าวหน้าในการงาน ความต้องการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัว

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) คือ เมื่อความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง

2. ขนาดของความต้องการ (Need strength) ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้วความต้องการในระดับสูงกว่าก็จะมากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need frustration) ถ้าความต้องการในระดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการในระดับต่ำจะมีมากขึ้น

8.5 ทฤษฎีจูงใจ – ทฤษฎีค้ำจุน หรือทฤษฎีสองปัจจัย

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีจูงใจให้ชื่อว่า “ทฤษฎีจูงใจด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม (Two – Factor Theory of Motivation)” ทฤษฎีนี้เน้นให้กระตุ้นจูงใจคนให้ปฏิบัติงานโดยการใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งจัดแบ่งไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ (งานงค บัญช. 2531 : 25-28)

8.5.1 กลุ่มปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation factors)

เป็นกลุ่มปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้นปัจจัยจูงใจ และทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานเมื่อจัดให้มีขึ้น หากไม่ได้จัดให้มีขึ้น ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใดปัจจัยกลุ่มนี้ ย่อมสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivator) ได้ ได้แก่

- 1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือ จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่น โดยทั่วไปซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจจะแสดงออกในรูปแบบของการยกย่องชมเชย
- 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรแต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่ง ไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่
- 5) ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

8.5.2 กลุ่มปัจจัยจำจวนในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors)

เป็นกลุ่มปัจจัยที่จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสัจจรร โลงใจหรือส่งเสริมสุขภาพของผูปฏิบัติงาน ให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดไป หากขาดปัจจัยกลุ่มนี้เสียแล้ว อาจยังความไม่พอใจให้เกิดขึ้นแก่ การปฏิบัติงานได้ แต่ปัจจัยกลุ่มนี้มีได้มีสภาวะเป็น ตัวกระตุ้นจูงใจ ได้แก่

1) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) การจัดการลากรบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จรวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงานตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง

3) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นอกจากนี้ หมายถึง โอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กรแล้วยัง หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา การมีโอกาในการขยายงานขององค์กร การมีโอกาในการขยายตำแหน่งที่สูงขึ้นขององค์กรการพนักงานมีโอกาในการเพิ่มขึ้นยศสูงขึ้น

4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation between superior and subordinates) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonnal relation) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชาความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้องความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา และการพบปะสนทนาและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5) สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

6. เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน และการได้รับสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ที่พักอาศัยหรือ โบนัส เป็นต้น

7. สถานะของอาชีพ (Status of work) หมายถึง องค์ประกอบของ สถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต้องงาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่งการมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ อาชีพ ปัจจุบันอาชีพที่มีเกียรติได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานอย่างดี ความ มั่นใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สถานการณ์หรือ ลักษณะ บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวทำให้บุคคลมีความรู้สึกลอย ๆ ใตอย่างหนึ่ง ต้องงานของเขา เช่น ที่พักอาศัยเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาเข้าใจความเป็นอยู่ส่วนตัวก่อนมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ความเป็นอยู่ส่วนตัวส่งเสริมในการ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

9. ความมั่นคงในงาน (Work security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มี ต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร การปฏิบัติงานมีความปลอดภัย ผู้บังคับบัญชามี ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่

จากแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาเป็นทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์ คัง ได้ กล่าวข้างต้น สามารถเขียนเป็นตารางแสดงให้เห็นถึงปัจจัยค่าจูงและปัจจัยจูงใจของ เฮอรัลด์ คัง ได้ ดังตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจิตใจ	ปัจจัยค้ำจุน
1. ความสำเร็จในการทำงาน	1. นโยบายและการบริหาร
2. การยอมรับนับถือ	2. การปกครองบังคับบัญชา
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
4. ความรับผิดชอบ	4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
5. ลักษณะของงาน	5. สภาพการทำงาน
	6. เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล
	7. สถานะของอาชีพ
	8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
	9. ความมั่นคงในงาน

ที่มา : Hrezberg, 1959 : 53 – 92

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีจิตใจและทฤษฎีค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ก็กับสภาพแรงใจในการปฏิบัติงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่อง 2 แนว คือ ปัจจัยจิตใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวคิดต่อเนื่องระหว่าง “ไม่มีความพึงพอใจ” กับความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่าถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวคิดต่อเนื่องระหว่าง “ความไม่พึงพอใจ” กับ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสมผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

8.6 ทฤษฎีความต้องการ

เมอร์เรย์ (Murray) มีความคิดเห็นว่า ความต้องการนี้บางครั้งเกิดขึ้นเนื่องจากแรงกระตุ้นภายในของบุคคล และบางครั้งอาจเกิดความต้องการอันเนื่องมาจากสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ ดังนี้ (อารีย์ พันธุ์ณี, 2534 : 189 – 192)

8.6.1 ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงความก้าวร้าวออกมา (Need for aggression) เป็นความต้องการที่จะเอาชนะผู้อื่นเอาชนะสิ่งขัดขวางทั้งปวงด้วยความรุนแรง

มีการต่อสู้ การแก้แค้น การทำร่างกายหรือการฆ่าฟันกัน เช่น การพุดประชดประชันกันกับเพื่อนที่ไม่ชอบ เป็นต้น

8.6.2 ความต้องการที่จะเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ (Need for counteraction) เป็นความต้องการที่จะฟันฝ่าอุปสรรคความล้มเหลวต่าง ๆ ด้วยการสร้างความพยายามขึ้น เช่น เมื่อได้รับคำดูถูกดูหมิ่นผู้ที่ได้รับจะเกิดความพอกเพียรพยายามเอาชนะคำสบประมาทจนประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

8.6.3 ความต้องการที่จะยอมแพ้ (Need for abasement) เป็นความต้องการที่จะยอมแพ้ยอมรับผิด ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือยอมรับการถูกลงโทษ เช่น การเผาตัวตายเพื่อประท้วงการปกครอง เป็นต้น

8.6.4 ความต้องการป้องกันตนเอง (Need for defense) เป็นความต้องการที่จะป้องกันตนเองจากคำวิพากษ์วิจารณ์ การตำหนิติเตียนซึ่งเป็นการป้องกันทางด้านจิตใจ พยายามหาเหตุผลมาอธิบายการกระทำของตน มีการป้องกันตนเองเพื่อให้พ้นผิดจากการกระทำต่าง ๆ ทั้งปวง

8.6.5 ความต้องการเป็นอิสระ (Need for autonomy) เป็นความต้องการจะเป็นอิสระจากสิ่งกดขี่ทั้งปวง ต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเป็นตัวของตัวเอง

8.6.6 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่ยากลำบากให้ประสบความสำเร็จ พยายามเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงเพื่อทำกรทำงานของตนประสบความสำเร็จ

8.6.7 ความต้องการสร้างมิตรภาพกับบุคคลอื่น (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ ต้องการรู้จักหรือมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูงพยายามสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

8.6.8 ความต้องการความสนุกสนาน (Need for play) เป็นความต้องการที่จะแสดง ความ สนุกสนาน ต้องการหัวเราะเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด มีการสร้างหรือเล่าเรื่องตลกขบขันมีการพักผ่อนหย่อนใจ มีการเล่นเกมกีฬา

8.6.9 ความต้องการแยกตนเองจากผู้อื่น (Need for rejection) เป็นความต้องการหรือเป็นความปรารถนาของบุคคลในการที่จะแยกตนเองจากผู้อื่น ไม่มีความรู้สึกยินดียินดีร้ายกับบุคคลอื่นต้องการเมินเฉยจากผู้อื่น

8.6.10 ความต้องการที่จะได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (Need for succoring) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นมีความสุข เห็นอกเห็นใจมีความสงสารต้องการได้รับความช่วยเหลือการดูแล คำแนะนำจากผู้อื่น

8.6.11 ความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น (Need for nurturance) เป็นความต้องการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับบุคคลอื่นโดยการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ไม่สามารถจะช่วยเหลือตนเองได้ หรือให้ความช่วยเหลือให้บุคคลอื่นพ้นจากภัยอันตรายต่าง ๆ

8.6.12 ความต้องการสร้างความประทับใจในตนเองให้แก่ผู้อื่น (Need for exhibition) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นได้เห็น ได้ยินเกี่ยวกับเรื่องราวของตนเองต้องการให้ผู้อื่นมีความสนใจสนุกสนาน แปลกใจหรือตกใจในเรื่องราวของตน

8.6.13 ความต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (Need for dominance) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นทำตามคำสั่งตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น

8.6.14 ความต้องการที่จะยอมรับนับถือผู้อื่นว่า (Need for deference) เป็นความต้องการยอมรับนับถือผู้อื่นว่าดี ด้วยความยินดี รวมทั้งนิยมชมชอบในบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าพร้อมที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความยินดี

8.6.15 ความต้องการหลีกเลี่ยงความรู้สึกล้มเหลว (Need for avoidance Failure) เป็นความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางด้านร่างกาย ต้องการได้รับความปลอดภัยจากอันตราย

8.6.16 ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากอันตราย (Need for avoidance arm) เป็นความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางด้านร่างกาย ต้องการได้รับความปลอดภัยจากอันตราย

8.6.17 ความต้องการหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ (Need for avoidance of Blame) เป็นความต้องการหลีกเลี่ยงการลงโทษด้วยการคล้อยตามกลุ่มหรือยอมรับคำสั่งหรือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของกลุ่มเพราะกลัวถูกลงโทษ

8.6.18 ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Need for orderly) เป็นความต้องการจัดสิ่งของต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่เป็นระเบียบเรียบร้อยมีความประณีตงดงาม

8.6.19 ความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียง (Need for inviolable) เป็นความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียงของตนที่มีอยู่ไว้จนสุดความสามารถ

8.6.20 ความต้องการให้ตนเองแตกต่างจากบุคคลอื่น (Need for contrariness) เป็นความต้องการให้ตนเองไม่เหมือนกับบุคคลอื่น

9. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน

นักวิชาการได้ศึกษาค่าตอบแทนในรูปของเงินกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานไว้สรุปไว้ ดังนี้

ทงชัย สันติวงศ์ (2540 : 18 – 26) ได้สรุปแนวความคิดเรื่องค่าตอบแทนตามทฤษฎีของ Herzberg two- factor theory motivatorshygiene ว่า ค่าตอบแทนที่เป็นเงินนั้น เป็นปัจจัยที่มีลักษณะเป็นเรื่องธรรมดาหรือเป็นปัจจัยที่จูงใจเพื่อความจำเป็นธรรมดา (Hygiene factor) นั่นคือจะมีได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม และถ้าหากสามารถนำเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนนี้มาโยงเข้าโดยตรงกับผลงานแล้วก็มักจะมีโอกาสมีอิทธิพลเป็นแรงกระตุ้นได้เสมอ สำหรับทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของ Maslow s hierarchy of need สรุปได้ว่า หากนำความต้องการมาสัมพันธ์กับเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว สามารถตอบสนองความต้องการหลาย ๆ ด้าน ทั้งทางร่างกาย ความมั่นคง และการมีฐานะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีของ Mc Clelland Atkinson และ Korman s Consistencv Theory) ที่จะช่วยตอบคำถามให้ทราบว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้นสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ทฤษฎีจูงใจที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎี	คำตอบ
1. Behaviorism นักทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมและการปรับตัวทางพฤติกรรม	1. มีผลโดยตรงต่อการจูงใจ
2. Herzberg two – factor theory motivatorshygiene (ทฤษฎีสองปัจจัย)	1. ใช้จูงใจได้ถ้าหากการจ่ายนั้นสามารถ โยงกับผลงาน โดยตรงแล้ว เงินจะเป็นตัวจูงใจหรือกระตุ้นที่สำคัญ
3. Maslow s hierarchy of need (ลำดับชั้นของความต้องการ)	1. จะเป็นตัวจูงใจได้ถ้าหากกรณีซึ่งความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคง หรือการมีฐานะเป็นความต้องการที่มีอยู่อย่างมาก 2. จะไม่ใช่ถ้าหากความต้องการที่มีมากนั้นเป็นความต้องการสังคมหรือความต้องการทางความนึกคิด

ทฤษฎี	คำตอบ
4. McClelland, Atkinson, s needs theory (ทฤษฎีความต้องการ)	1. จะเป็นตัวจูงใจได้ถ้าหากการจ่าย คำตอบแทนนั้นมีความหมายในลักษณะที่เป็น สื่อที่สำคัญที่สามารถวัดความสำเร็จ 2. จะไม่ใช่ตัวจูงใจถ้าหากความต้องการ ทางด้านสังคมมีอยู่มาก
5. Koman s consistency theory (ทฤษฎีความสอดคล้อง)	1. จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากความเข้าใจใน ตน (Self- concept) ประกอบด้วยเงินเป็นปัจจัย สำคัญในการใช้วัดความสำเร็จ 2. จะไม่ใช่ตัวจูงใจถ้าหากไม่เป็นตามกรณี ดังกล่าว
6. Equity theory (ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรม)	1. จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากการจ่าย คำตอบแทนเป็นเรื่องที่มีการถือว่าความเป็น ธรรมเป็นเรื่องสำคัญ 2. จะไม่ใช่เป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากการจ่าย คำตอบแทนเป็นที่เข้าใจและถือกันว่าไม่ เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมหรือยุติธรรม
7. Expectancy theories (ทฤษฎีการคาดหวัง)	1. จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากการจ่ายหรือ สิ่งที่จัดการหรือซื้อมาเป็นสิ่งที่เป็นความ ต้องการมากที่สุดและรวมถึงกรณีที่ถ้าหากการ จ่ายนี้สามารถโยงถึงผลงานและตัวพนักงานมี ความเชื่อว่าเขาคงจะได้รับการจ่ายเพิ่มขึ้น สำหรับผลงานที่เพิ่มขึ้น (Expectancy) 2. จะไม่ใช่ตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากเงื่อนไข สภาพการณ์ทั้ง 2 กรณีดังกล่าวมิได้ประสบ ผลสำเร็จ

ทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้นถือว่า การจ่ายค่าตอบแทนมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องที่นำมาพิจารณา เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การจ่ายค่าตอบแทนกับความพึงพอใจของพนักงานจะพบว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ก็เพราะว่าจากการวิจัยได้มีการสรุปโดย Nash และ Carrol ซึ่งชี้ให้เห็นว่าถ้าความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายมีอยู่ในระดับต่ำมากแล้ว ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานก็จะต่ำลงด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้การขาดงานและการลาออกมีอัตราสูง ซึ่งเป็นการเสียด้านทุนเป็นอย่างมาก ทฤษฎีสองทฤษฎีที่มุ่งพยายามจะอธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานหรือไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายนั้น ก็คือ

1 ทฤษฎีว่าด้วยหลักของความเป็นธรรม หรือหลักความยุติธรรม (Equity theory) สรุปได้ง่าย ๆ ว่าระบบการจ่ายที่เป็นที่พึงพอใจจะมีอยู่ได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานอยู่เสมอ และหลักนี้ใช้ได้โดยทั่วไปกับพนักงานทุกคน ซึ่งถ้าหากสามารถเปรียบเทียบได้อย่างเป็นธรรมแล้ว ในกรณีดังกล่าวพฤติกรรมก็จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าหากมีความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น พนักงานก็จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การลดผลผลิต เป็นต้น ถ้าหากพฤติกรรมไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ ทักษะคิของเขาก็จะเข้าไปในทางที่ความพึงพอใจจะน้อยลง แลในที่สุดก็จะถอนตัวด้วยการลาออกหรือขาดงาน ซึ่งเรื่องนี้ได้มีการพิสูจน์ให้ทราบโดยแน่ชัดว่าการจ่ายเพื่อผลงานนั้น ย่อมเป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ คือให้ผลงานที่ดีแก่ผู้บริหารได้และจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

2. ทฤษฎีการจ้างที่มีข้อขัดแย้งกัน (Discrepancy theory) หรือซึ่งหมายความว่าความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายและความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการจ่าย มักจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่พนักงานได้มีการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับผลตอบแทนที่คาดคิดว่าได้รับ Nash and Carrol ได้สรุปความเกี่ยวกับความพึงพอใจของการจ่ายว่ามักจะผันแปรหรือแตกต่างกันตามปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

2.1 ระดับค่าจ้างเงินเดือน กล่าวคือ การจ่ายผลตอบแทนที่สูงย่อมจะมีส่วนในการส่งเสริมความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายภายในกลุ่มอาชีพเดียวกันในระดับต่าง ๆ กัน ตัวอย่างเช่นผู้จัดการใหญ่ของบริษัทที่ได้รับเงินเดือนสูงนั้น มักจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้จัดการใหญ่ของบริษัทได้รับการจ่ายที่ต่ำกว่า

2.2 ขึ้นอยู่กับระดับค่าครองชีพหรือต้นทุนค่าครองชีพของชุมชนนั้น ๆ กล่าวคือ ในที่ซึ่งมีอัตราค่าครองชีพหรือต้นทุนค่าครองชีพที่ต่างกัน กล่าวคือ ถ้าหากชุมชนใดมีค่าครองชีพที่ต่ำกว่ามากความพอใจจากการจ่ายค่าตอบแทนก็ย่อมจะมีมากกว่าด้วย

2.3 การศึกษา ถ้าหากมีการศึกษาน้อยกว่าหรือระดับต่ำกว่าในกลุ่มตัวกล่าวนั้น การจ่ายค่าตอบแทนจะมีความพึงพอใจมากขึ้น

2.4 ขึ้นอยู่กับการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต (Future expectations) หมายถึง ถ้าหากมีการมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับงานในอนาคต ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายก็จะมีสูง

2.5 ขึ้นอยู่กับเพศ กล่าวคือ พนักงานสุภาพสตรีจะมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายมากกว่าพนักงานที่เป็นชาย

2.6 ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของแต่ละคน กล่าวคือ คนที่มีความเฉลียวฉลาดและมีความมั่นใจในตัวเองมากเกิน ไปซึ่งมักจะเป็นคนแข็ง ที่ซึ่งจะมีความพึงพอใจในการจ่ายที่น้อยกว่า

2.7 ขึ้นอยู่กับเกณฑ์การจ่าย กล่าวคือ ถ้าหากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นที่เข้าใจและยอมรับว่าเป็นระบบที่ยึดถือตามผลงานแล้ว ความพอใจก็จะมีสูง

การจัดโครงสร้างที่มีการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานเฉพาะค่าจ้างหรือเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว ไม่เป็นการเพียงพอที่จะจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ทั้งนี้ก็โดยเหตุที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความต้องการด้านจิตใจแตกต่างกัน บางคนอาจต้องการยอมรับนับถือจากสังคม บางคนต้องการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรู้ความสามารถของตนเพียงผู้เดียว บางคนต้องการสวัสดิการและการบริการที่จะจัด โครงสร้างต่าง ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นพลังผลักดันให้หน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ก้าวหน้ามั่นคงและได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ มากขึ้น การจัดโครงการที่มีการจ่ายค่าตอบแทนนี้เป็นเงินเดือนที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ เพราะผู้ประกอบการมีความเชื่อว่า เมื่อเพิ่มการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ย่อมมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานและเกิดผลของงานเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มผลประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน ฉะนั้น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่จ่ายให้ลักษณะของโครงการต่าง ๆ จึงไม่สูญเปล่า การจัดโครงการดังกล่าวนี้มีจุดหมายสำคัญ เพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงกิจการให้เจริญก้าวหน้า และเกิดผลประโยชน์แก่องค์กรเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความสามัคคีซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมี

ประสิทธิภาพ เพื่อสนองตอบความพอใจของผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ โดยหวังให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับหน่วยงานมีกำลังใจรักงานและไม่โยกย้ายไปที่อื่น เพื่อเป็นเครื่องจูงใจหรืออิทธิพลบีบบังคับ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่รับผิดชอบเต็มกำลังความสามารถ และสร้างผลประโยชน์ให้หน่วยงานโดยตรง

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนอาจจะแตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กรจะดำเนินการ ดังนี้ การจ่ายเงินสดตามเงื่อนไข (Deterred compensation) การจ่ายเงินโบนัส (Bonuses) การจ่ายภาษีรายได้ให้ (Tax- free contract) การใช้สิทธิพิเศษซื้อขายหุ้นส่วน (Stock options) การจ่ายเงินปันผล (Profit sharing) การจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ (Pensions) การจ่ายเงินประกันสังคมหรือเงินประกันชีวิต (Social of life insurance) และผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits)

ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลเวียงคุก

เทศบาลตำบลเวียงคุก อำเภอเมืองจังหวัดหนองคาย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2536 และได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะ ของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2547 และได้มีพระราชกฤษฎีกายุบรวมองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงคุกกับเทศบาลตำบลเวียงคุก เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2547 อยู่ห่างจากตัวอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย 18 กิโลเมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 600 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 10.20 ตารางกิโลเมตร กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 สำนัก 6 กอง ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม ซึ่งปัจจุบันมีบุคลากรทั้งสิ้น 74 คน

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการบริหารจัดการตามระบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) จากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการต่าง ๆ ที่เป็นสาธารณะของท้องถิ่นตนเอง เป็นองค์ภาครัฐที่ใกล้ชิดประชาชน และสามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด ทั้งในด้าน โครงสร้างพื้นฐาน คุณภาพชีวิต การจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ยังบัญญัติให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้

ประชาชนได้รับบริการสาธารณะที่ดีขึ้น หรือไม่ต่ำกว่าเดิมที่ได้รับจากรัฐ มีคุณภาพและมาตรฐานการบริการที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่อประชาชน (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. 2547 : 34) สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบ “เทศบาล” ซึ่งเป็นการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนเมือง และใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือสำคัญในการปกครองประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย

เทศบาล ถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประวัติความเป็นมายาวนานมากที่สุดในปัจจุบัน (ไม่นับรวมสุขาภิบาลซึ่งได้ปัจจุบันได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลไปหมดแล้ว) เทศบาลในประเทศไทย ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2476 ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ซึ่งมีเหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทย ประการที่หนึ่ง จัดตั้งเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องกับการเมืองการปกครองในระดับชาติที่เป็นประชาธิปไตย ประการที่สอง จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาล ประการที่สาม จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นสถาบันฝึกประชาธิปไตยให้แก่ประชาชน หากพิจารณาถึงเหตุผลต่าง ๆ ของการจัดตั้งเทศบาลแล้ว จะพบว่าเหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลในระยะเริ่มต้น มีวัตถุประสงค์ในสร้างความมั่นคงทางการเมืองในระดับชาติ มากกว่าการมีเทศบาลเพื่อทำหน้าที่ด้านการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามหลักการจัดการปกครองท้องถิ่นในปัจจุบัน

ประเทศไทย นับว่ามีการพัฒนาการที่ก้าวหน้ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบอื่น ๆ อย่างไรก็ตามการพัฒนาก้าวหน้าของเทศบาลไทยในอดีตที่ผ่านมา ก็ไม่ก้าวหน้าเท่าใดนัก เนื่องจากยังมีเทศบาลอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่สามารถพึ่งตนเองได้ และจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลตลอดเวลา หากนับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันประเทศไทยมีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลมาแล้ว 70 กว่าปี มีกฎหมายแม่บทเทศบาล (ที่ไม่นับรวมกฎหมายแก้ไขเพิ่มเติม) ทั้งสิ้น 4 ฉบับ และยังมีกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัเทศบาลอีก เช่น กฎหมายว่าด้วยรายได้เทศบาล กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรรายได้ประเภทภาษีให้แก่เทศบาล และกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล รวมอีกหลายฉบับ

1. ประเภทขอเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดให้เทศบาลในประเทศไทย มีทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทก็มีลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1.1 เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ซึ่งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลนคร การจัดตั้งเทศบาลนครจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร (มาตรา 11 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546) ประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี (หรือนายกเทศมนตรี) แล้วแต่กรณี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 24 คน (มาตรา 15) โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน (มาตรา 48 อัญฐ) นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่แตกต่างไปจากเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลอีกด้วย

1.2 เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ซึ่งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมือง การจัดตั้งเทศบาลเมืองจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง (มาตรา 10) ประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 18 คน (มาตรา 15) และมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน (มาตรา 48 อัญฐ)

1.3 เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (มาตรา 9) (เทศบาลตำบลไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรในพื้นที่ไว้อย่างชัดเจนเหมือนกับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร) ประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 12 คน (มาตรา 15) โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน (มาตรา 48 อัญฐ)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล

ปัจจุบันสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล มีสาระสำคัญ ดังนี้

- 2.1 นายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล
- 2.2 รองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี
- 2.3 รองนายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล

จากความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสภาเทศบาลกับฝ่ายบริหารห่างเหินกัน มีการแบ่งแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาออกจากกันอย่างชัดเจน และต่างมีสถานะเพียงสถานะเดียวคือถ้าไม่เป็นฝ่ายบริหารก็ต้องเป็นฝ่ายสภาเทศบาล ซึ่งผิดกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีจะมีสถานะเป็นสมาชิกสภาเทศบาลด้วยเช่นกัน

3. สาระสำคัญในประการอื่นของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี

สำหรับสาระสำคัญในประการอื่นของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี มีดังนี้

3.1 นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรง

3.2 การดำรงอยู่ของนายกเทศมนตรี ไม่ขึ้นอยู่กับสภาเทศบาล

3.3 สภาเทศบาลไม่ได้ทำหน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร เพราะประชาชนเป็นผู้เลือกฝ่ายบริหารโดยตรง

3.4 ในกรณีการรับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล มีกลไกที่แตกต่างจากเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี ดังที่ปรากฏในมาตรา 62 ตรี ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตั้งคณะกรรมการ จำนวน 15 คน เพื่อพิจารณาข้อยุติความขัดแย้ง โดยแก้ไข ปรับปรุง และยืนยันสาระสำคัญในร่างเทศบัญญัตินั้น ทั้งนี้ ให้ยึดถือตามหลักเกณฑ์กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประโยชน์ของท้องถิ่นและประชาชนเป็นสำคัญ

เมื่อสภาเทศบาลได้รับร่างเทศบัญญัติจากนายกเทศมนตรีแล้ว ให้สภาเทศบาลพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน หากสภาเทศบาลพิจารณาไม่แล้วเสร็จ หรือไม่เห็นชอบกับร่างเทศบัญญัติดังกล่าว ให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไป แล้วให้ใช้เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายปีที่แล้วไปพลางก่อน และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้มีคำสั่งยุบสภาเทศบาล (มาตรา 62 จัตวา)

จะเห็นได้ว่า เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีมีกลไกในการประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล นอกจากนี้กฎหมายยังได้เปิดโอกาสให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการเสนอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยยุบสภาเทศบาลได้ และรวมถึงให้นายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่งได้อีกด้วย

4. บทบาทหน้าที่ของสภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี

4.1 หน้าที่ของสภาเทศบาล สำหรับหน้าที่ของสภาเทศบาล โดยหลักการแล้วมีสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) หน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร 2) หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาล 3) หน้าที่ในการออกเทศบัญญัติ และ 4) หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลฝ่ายบริหาร

4.2 หน้าที่ของนายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี ตามกฎหมายได้กำหนดหน้าที่ของนายกเทศมนตรี (มาตรา 48 เดรส แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543) ดังนี้

- (1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาล
- (2) ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติและนโยบาย
- (3) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล
- (4) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี
- (5) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
- (6) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ
- (7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และ

กฎหมายอื่น

ลักษณะการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้ง โดยตรงนี้แตกต่างจากการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรีในรูปแบบคณะเทศมนตรีในสมัยก่อน กล่าวคือ นายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงมีลักษณะการใช้อำนาจที่เด็ดขาดกว่า และเป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงคนเดียว ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจร่วมกับรองนายกเทศมนตรี ซึ่งสามารถสร้าง “ภาวะผู้นำ” ให้แก่นายกเทศมนตรีได้มากกว่านายกเทศมนตรีในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกของสภาเทศบาล

เทศบาลตำบลเวียงจุก เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลเป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากนโยบายการกระจายอำนาจ โดยรัฐบาลมอบอำนาจให้กับประชาชนในท้องถิ่น ไปดำเนินการปกครองตนเอง ภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 เพื่อสนองความต้องการของประชาชนโดยตรง ซึ่งการปกครองนั้นมีความใกล้ชิดและผูกพันกับการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน ทำให้

ประชาชนมีโอกาสร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อฝึกฝนตนเองในการสร้างระบอบประชาธิปไตยที่แท้จริง และเพื่อให้การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งรากฐานของการบริหาร

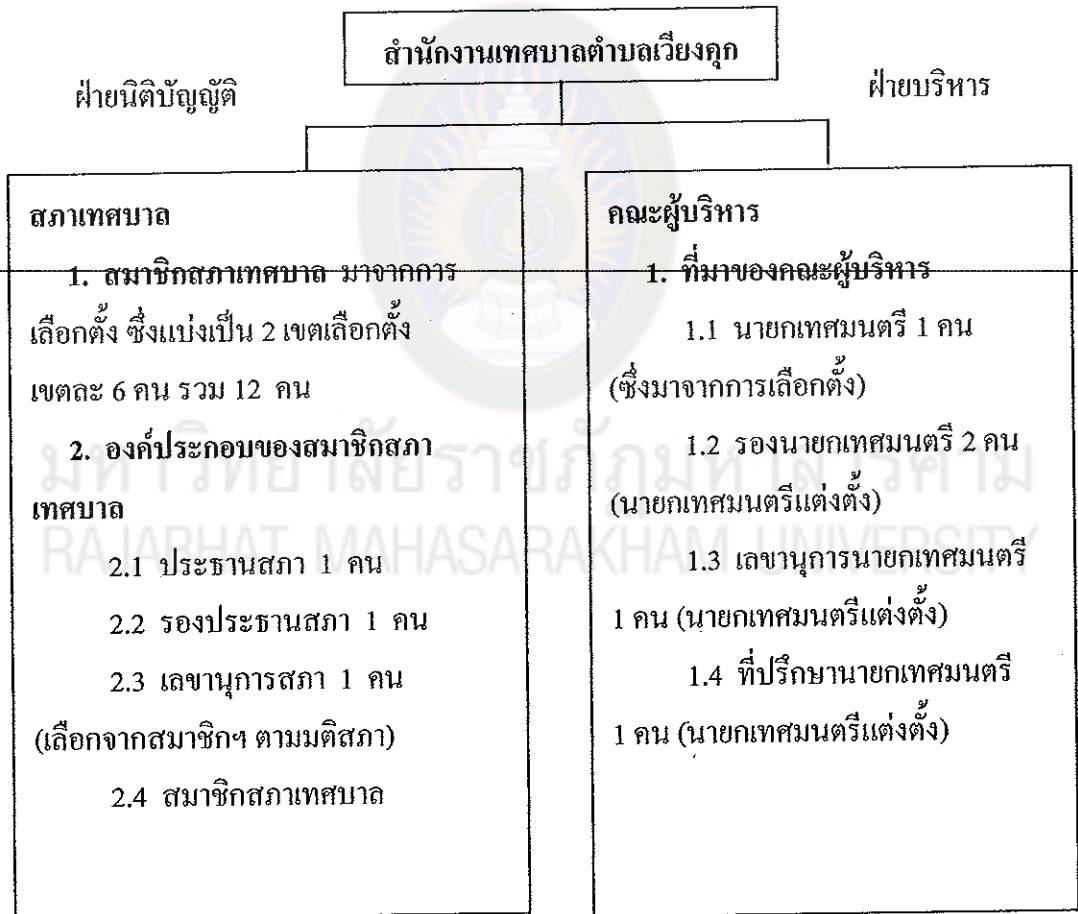
เทศบาลตำบลเวียงคุก เดิมมาจากสุขาภิบาลตำบลเวียงคุก ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2536 และได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะ ของสุขาภิบาล เป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2547 และได้มีพระราชกฤษฎีกายุบรวมองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงคุกกับเทศบาลตำบลเวียงคุก เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2547 เทศบาลตำบลเวียงคุก อยู่ห่างจากตัวอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย 18 กิโลเมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 600 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 10.20 ตารางกิโลเมตร

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ เทศบาลตำบลปะโค อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย
ทิศใต้	ติดต่อกับ เทศบาลตำบลบ้านด่อน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ องค์การบริหารส่วนตำบลโพนสา อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย

5. โครงสร้างของสำนักงานเทศบาลตำบลเวียงคุก อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย

โครงสร้างการบริหารของเทศบาลตำบลเวียงคุก จะยึดหลักการบริหารจากตัวแทนประชาชนตามระบอบประชาธิปไตย โดยจะประกอบด้วยฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติอันมาจากระบบเลือกตั้งมีฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารราชการ ซึ่งผู้บริหารของเทศบาลตำบลเวียงคุก คือ นายเทศมนตรีตำบลเวียงคุก ได้รับการเลือกตั้งเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2553 และคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ประกาศรับรองผลการเลือกตั้ง ในการเลือกตั้งเป็นนายกเทศมนตรีตำบลเวียงคุก ตามประกาศคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผด.17 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2553 ซึ่งได้มีคำสั่งลงนามนโยบายแถลงต่อสภาเทศบาลตำบลเวียงคุก เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปในทิศทางที่แน่นอน ครอบคลุมภารกิจหลักของเทศบาลซึ่งภารกิจหลักหรือหน้าที่ที่เทศบาลต้องทำในเขตเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มีดังนี้ รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันและระงับโรคติดต่อ ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี

ของท้องถิ่น ให้น้ำสะอาดหรือการประปา ให้มีโรงฆ่าสัตว์ ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการ
 พิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ ให้มีและ
 บำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อ
 ท้องถิ่นและอาจที่ควรทำคือ ให้มีตลาด ทำเทียบเรือและท่าข้าม ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
 บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก ให้มี
 และบำรุงโรงพยาบาล ให้มีการสาธารณสุข การจัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข จัดตั้ง
 และบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา ให้มีและ
 บำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และ
 รักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น เทศพาณิชย์



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร

6. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเทศบาล

เทศบาลมีหน้าที่ในการพัฒนาชุมชนในเขตทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการ 2 ประเภท คือ กิจการที่ต้องทำ เช่น บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น เป็นต้น และยังมีกิจการประเภทที่อาจทำได้ตามกำลังของเทศบาลตำบลเวียงคุก เช่น บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารเทศบาลตำบลเวียงคุก จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว จะต้องได้รับอนุมัติจากสภาเทศบาลตำบลเวียงคุก เสียก่อน

7. กระบวนการบริหารงานของเทศบาลตำบลเวียงคุก

คณะผู้บริหารเทศบาลตำบลเวียงคุก จะทำหน้าที่บริหารงานและโครงการ ตามแผนพัฒนาเทศบาลตำบลเวียงคุก โดยมีพนักงานเทศบาลเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำ และเทศบาลตำบลเวียงคุก ยังมีอำนาจในการออกเทศบัญญัติเป็นกฎหมายท้องถิ่น เพื่อใช้บังคับแก่ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลเวียงคุก ได้ ทั้งนี้อาจสรุปว่า เทศบาลเช่นเดียวกับหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ มีอำนาจในการบริหารงานในขอบเขตอำนาจครบถ้วนเท่าที่หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จะมี

8. อัตรากำลังเทศบาลตำบลเวียงคุก

เทศบาลตำบลเวียงคุก มีการกำหนด โครงสร้างและกำหนดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะให้สามารถแก้ไขปัญหาของ เทศบาลตำบลเวียงคุก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 สำนัก 6 กอง ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม ซึ่งปัจจุบันมีบุคลากรทั้งสิ้น 74 คน ประกอบด้วย

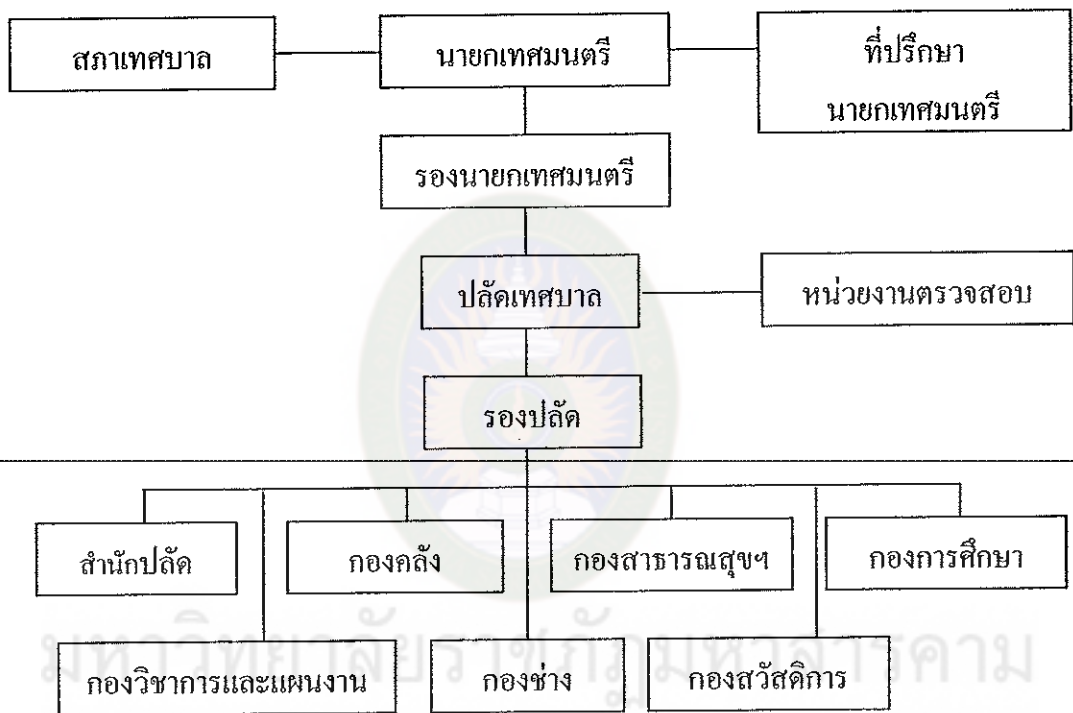
8.1 พนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหาร จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

8.1.1 ปลัดเทศบาล

8.1.2 รองปลัดเทศบาล

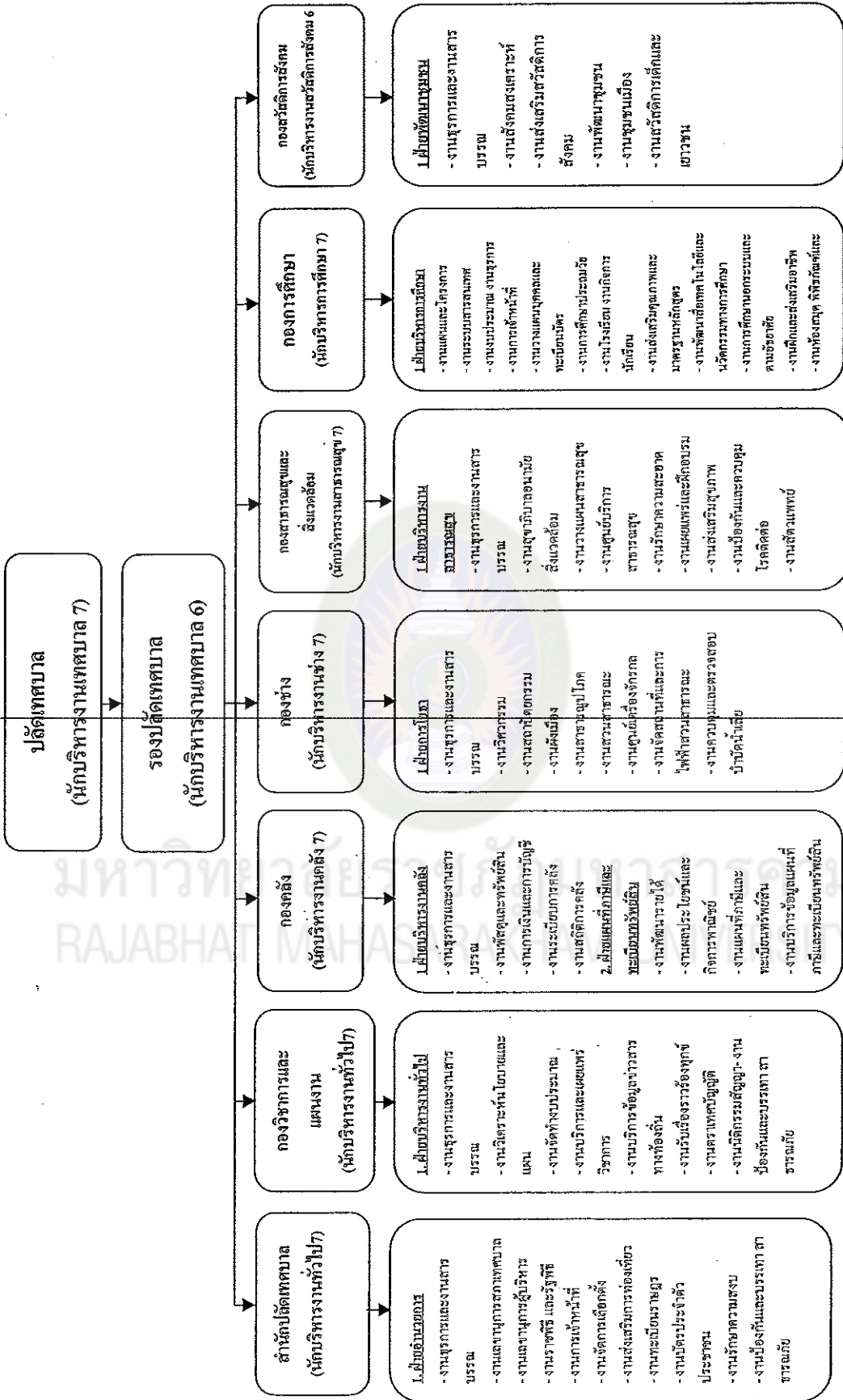
8.1.3 หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากอง

- 8.2 พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 15 คน
- 8.3 ลูกจ้างประจำ จำนวน 6 คน
- 8.4 พนักงานจ้าง ประกอบด้วย
- 8.4.1 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 20 คน
- 8.4.2 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 26 คน



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างของสำนักงานเทศบาลตำบลเวียงคุก

จากโครงสร้างองค์กรข้างต้น สามารถอธิบายโครงสร้างของเทศบาลตำบลเวียงคุกได้ กล่าวคือ การบริหารงานของเทศบาลตำบลเวียงคุก อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย



แผนภาพที่ 5 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามแผนอัตรา 3 ปี (2553-2555)

อัตรากำลังพนักงาน/ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง

เทศบาลตำบลเวียงคุก

ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2554

ตารางที่ 4 อัตรากำลังพนักงาน/ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง

หน่วยงาน	พนักงานเทศบาล (ระดับ)								รวม พนักงาน เทศบาล	รวม ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง		รวม พนักงาน จ้าง	รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8			ตาม ภารกิจ	ทั่วไป		
สำนักปลัด	-	-	-	-	3	1	2	-	6	4	7	6	13	23
กองวิชาการ และแผนงาน	-	-	-	1	-	1	-	-	2	-	1	2	3	5
กองคลัง	-	-	-	-	2	-	1	-	3	1	1	5	6	10
กองช่าง	-	-	1	-	-	2	1	-	4	1	7	3	10	15
กอง														
สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	-	-	-	-	1	1	-	-	2	-	3	5	8	10
กองสวัสดิการ สังคม	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	2	3
กองการศึกษา	-	-	1	-	1	-	1	-	3	-	2	3	5	8
รวม	-	-	2	2	7	5	5	-	21	6	21	26	47	74

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ระวีวรรณ ปัญญาช่วย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลสามัญระดับ 1-4 ในเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลสามัญระดับ 1-4 ในเทศบาลนครเชียงใหม่โดยรวมอยู่ในระดับมาก กลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงาน โดยรวมให้ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับมาก ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้

ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และปัจจัยที่ทำให้พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานกลุ่มปัจจัยบำรุงรักษา พนักงาน โดยรวมให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่าปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านตำแหน่งหรือสถานภาพ ส่วนปัจจัยที่ทำให้พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาจากหัวหน้าหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน

ชญัญธิดา ประโยชรีด (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรมีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คันทร แสงศรีจันทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

นิพนธ์ พรหมจारी (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ ต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทางสถิติที่ระดับ .05

สุภพ กันธิมา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับมาก ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน

การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะและขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการและความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยจุดใจอื่น คือ การพัฒนาและความก้าวหน้า และปัจจัยสำคัญอื่น คือ ค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล เงิน โบนัส ด้านสันตนาการและการกีฬาที่อยู่อาศัย การเดินทาง และขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีความแตกต่างกันทางด้านอายุ และการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

อรรถพล สีหนาจ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับสูง และพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี การศึกษาดำเนิน และประสบการณ์ในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

อรุณรัตน์ อิมรัง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

วัชรระ บุญปลอด (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพะเยา พบว่า

1. มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพะเยาในระดับมาก

2. แรงจูงใจของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา พบว่าพนักงานที่มีเพศ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน แรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

3. อายุและสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

4. ตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน ลูกจ้างมีความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานอาจถูกให้ออกได้ง่ายกว่าข้าราชการประจำ และเรื่องสวัสดิการก็ได้รับไม่เท่าเทียมกัน

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล จำแนกตาม เพศ และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ละมุล บุตรา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยด้านอื่น ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไรท์ (Wright, 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานโดยศึกษาการจูงใจในบริบทของหน่วยงานของรัฐบาล ผลการศึกษาพบว่า การทำงานโดยสภาพโดยทั่ว ๆ ไปในหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบคือ เป้าหมายขององค์กร ความขัดแย้ง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจในลำดับแรกของการทำงาน และผลการศึกษาพบอีกว่า กรอบของเหตุผลที่หนักแน่น จะมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งสามารถเป็นพลังพิเศษที่เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มผลผลิตขององค์กรของรัฐบาลได้จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ มีความสอดคล้องกัน คือผู้บริหารส่วนใหญ่มีแรงจูงใจสูงในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของแมคคิลเลนด ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ความต้องการความสำเร็จในงาน ความต้องการความสัมพันธ์ผู้ร่วมงาน ความต้องการใช้อำนาจอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้การศึกษางานวิจัยพบว่าการเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทำได้หลายแบบ เช่น เริ่มจากการให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร ระเบียบข้อบังคับ และเป้าหมายที่พิเศษขององค์กร สิ่งเหล่านี้ถือเป็นแรงจูงใจเบื้องต้นและหลายงานวิจัยได้ข้อสรุปที่คล้ายคลึงกันว่า สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของผู้นำ ความมีเหตุผลในการทำงาน สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานได้

แมนนิง (Manning, 1997 : 4028-A) ทำการวิจัยสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอรัชเบอร์ค และการยอมรับนับถือ เห็นว่า เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และงานที่ทำนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮอรัชเบอร์คที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุน และเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

จากการศึกษาจึงพบว่า การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีตัวแปรที่สำคัญ ๆ เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีโอกาสได้รับความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงาน เงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน การเติบโตทางวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานภาพของอาชีพ

นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความมั่นคง
ปลอดภัยในการทำงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวคิดแรงจูงใจ
ตามทฤษฎีของเฮร์เบิร์ต (Herzberg, 1959 : 45-49) ประกอบไปด้วย 14 ด้าน ผู้วิจัยได้กำหนด
กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



แผนภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย