

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารต่างๆ ได้แก่ หนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัย และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเทศบาลในจังหวัดนครปฐม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การศึกษาแรงจูงใจเป็นความพยายามในการหาคำตอบว่า ทำอย่างไรจะทำให้คนทำงาน โดยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรยิ่งขึ้น การศึกษาแรงจูงใจของบุคคลมีคุณประโยชน์ ช่วยทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลกำหนดคุณลักษณะแรงจูงใจของบุคคล เข้าใจการเกิดพัฒนาแรงจูงใจ เข้าใจผลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมปัจเจกคน และช่วยให้มีความสามารถ จัดสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงาน ไปในแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคคลมีแรงจูงใจที่ปรารถนา (สนใจ ลักษณะ, 2549: 63) ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีแรงจูงใจมีความหลากหลายทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

กันตนา เพิ่มผล (2550: 78) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ความปรารถนาที่เกิดจากความตั้งใจของตนเองที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551: 78) อธิบายว่า การจูงใจ หรือ Movere ในภาษาละตินซึ่งหมายถึงการเคลื่อนที่ (Motion) เนื่องจากการจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดการกระทำ เพื่อให้เข้าสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 111) กล่าวว่า ในทางจิตวิทยาแรงจูงใจหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดมุ่งหมายปลายทางตามที่ต้องการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 39) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่างและมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการทำให้เกิดความพึงพอใจในความจำเป็นต้องการ (Need) ของบุคคลนั้น คำว่า “ความจำเป็นต้องการ” (Need) หมายถึง สิ่งขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจซึ่งทำให้เกิดขึ้นเป็นความพึงพอใจได้

ความหมายของการจูงใจในแง่ของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหาร หรือที่องค์กรพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วิภาพร มาพบสุข (2540: 17) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายด้วยความตั้งใจ

วันชัย มีชาติ (2548: 70) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 305) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สมใจ ลักษณะ (2549: 63) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) คือ แรงที่กระตุ้นผลักดันซึ่งนำไปสู่การกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือดเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่าสิ่งจูงใจ (Motivation) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

Jerald Greenberg และ Robert A. Baron (1997 อ้างใน สุพานี สฤณภูวนิช 2552: 154) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้น (Arousal) ให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ทุ่มความพยายามให้มากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทาง ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

Andrew J. DuBrin (1984 อ้างใน วันชัย มีชาติ 2548: 69) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจมีความหมายเป็น 2 นัยคือ เป็นกิจกรรมของผู้บริหารที่ต้องกระทำ และเป็นการทุ่มความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือทำให้งานสำเร็จ

จากนิยามความหมายของแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นพลังความคิดภายในตัวบุคคล เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมกระทำของปัจเจกบุคคล ให้แสดงพฤติกรรมตามสิ่งปรารถนา

1.2 แนวทางการจูงใจบุคลากร

ปภาวดี มนตรีวัต (2554: 19-20) อธิบายว่า องค์การสามารถจูงใจบุคลากรโดยพิจารณาจากแนวทางการจูงใจที่สำคัญ ได้แก่ การจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล การจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคล และการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในประกอบกัน

1.2.1 การจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกตัวบุคลากร นั่นก็คือ บุคลากรถูก “ถูกกระทำ” ให้มีการจูงใจ และเครื่องมือที่ใช้ในการจูงใจคือการให้คุณและให้โทษด้วยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน โดยผ่านทางโครงสร้างและกระบวนการ การจูงใจด้วยวิธีนี้จึงมีพื้นฐานอยู่บนความกลัวและการให้รางวัลเป็นหลัก (ดิน ประชญพฤทธิ 2527: 425 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 19) โดยองค์การควรพิจารณาจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีลักษณะสำคัญคือ (Aldag and Kuzuhara 2002: 347 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 19)

- 1) ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (Rapid learning) หมายถึงเป็นวิธีที่ทำให้บุคคลรับทราบได้ในทันทีว่าการให้คุณให้โทษนั้นเป็นพฤติกรรมของเขา
- 2) อัตราการตอบสนองสูง (High response) หมายความว่าวิธีที่ใช้สามารถสร้างแรงจูงใจได้ในระดับสูง โดยองค์การสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
- 3) ความสม่ำเสมอในการตอบสนองสูง (High response stability) วิธีที่ใช้ส่งผลให้เกิดความสม่ำเสมอในพฤติกรรมของบุคลากร นั่นคือ พฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากวิธีให้คุณให้โทษที่ใช้กลายเป็นพฤติกรรมปกติ
- 4) อัตราการละเลิกพฤติกรรมต่ำ (Low extinction rate) หมายความว่า บุคลากรยังคงแสดงพฤติกรรมปกติ

1.2.2 การจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคลากรเอง นั่นก็คือ บุคลากรจูงใจตนเองโดยมีต้องให้ปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (ดิน ประชญพฤทธิ 2527: 425 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 19) ซึ่งในกรณีนี้ปัจจัยภายในตัวบุคคลที่สำคัญได้แก่ ความต้องการตามธรรมชาติของบุคคลเอง โดยในการจูงใจองค์การควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้อย่างประกอบ คือ (Aldag and Kuzuhara 2002: 238-239 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 19)

- 1) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วมีโอกาสน้อยกว่าการจูงใจฝ่ายบริหารควรตระหนักว่าเมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองจนบุคลากรเกิดความ

พอใจ (Satisfaction) อย่างมาก ความต้องการนั้นจะไม่ส่งผลในการจูงใจ (Demotivating) เช่น การจูงใจด้วยเงินข่อมไม่ได้ผลกับผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนสูงมาก

2) ความต้องการมักมีลักษณะเชื่อมโยงกัน ความเชื่อมโยงเกี่ยวกับของความต้องการ (Cluster) มักเกิดขึ้นระหว่างความต้องการ 2 ระดับ คือ ความต้องการต่ำกว่าและระดับเหนือกว่า 1 ระดับ เช่น ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย หรือบางครั้งอาจเชื่อมโยงถึง 3 ระดับ ฉะนั้นองค์การควรทำความเข้าใจความเกาะเกี่ยวเชื่อมโยงนี้ เพื่อสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนสามารถตอบสนองความต้องการทั้ง 3 ระดับ ที่เชื่อมโยงกัน โดยบุคคลได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ได้รับการยอมรับจากสังคมเพื่อน และได้รับการตอบสนองความต้องการที่จะเจริญงอกงาม เป็นต้น

3) ความต้องการระดับสูงสุดมักสามารถใช้แรงจูงใจได้เสมอ ความต้องการระดับสูงสุด เช่น ความต้องการตระหนักตนของมาสโลว์ หรือความต้องการเจริญงอกงามของอัลเดอร์เฟอร์ มักเป็นความต้องการที่ไม่มีขอบเขต นั่นคือสามารถใช้ในการจูงใจได้เสมอ ต่างกับความต้องการอื่นซึ่งถ้าได้รับการตอบสนองเต็มที่มักไม่มีผลในการจูงใจ

4) ความต้องการบางอย่างสามารถสร้างได้ องค์การควรตระหนักว่าสามารถสร้างความต้องการบางอย่างให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement-N Ach) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อผลงานขององค์การ โดยถ้าบุคลากรได้เรียนรู้ที่จะคิด พูด และทำ (Thing, Talk, and Act) อย่างคนทำงานที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จในที่สุดแล้วความต้องการความสำเร็จของบุคลากรจะมีระดับสูงขึ้นได้

1.2.3 การจูงใจที่เกิดจากผลของปฏิริยาโต้ตอบระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน นั่นก็คือ ผลจากปฏิริยาที่เกิดขึ้นระหว่างงานที่ฝ่ายบริหารมอบหมายให้บุคลากรทำและความต้องการส่วนตัวของบุคลากรเอง (ดิน ปรัชญพฤทธิ 2527: 425 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 20) การจูงใจด้วยแนวทางนี้เป็นการผสมผสานระหว่างปัจจัยภายนอกและภายในตัวบุคลากรเอง โดยปัจจัยภายนอกหมายถึงสิ่งที่องค์การจัดให้ และปัจจัยภายในหมายถึงกระบวนการทางความคิดของบุคลากร เพื่อให้การจูงใจด้วยแนวทางนี้ประสบผลควรพิจารณาเงื่อนไขสำคัญดังนี้ (Johns, Gary 1996: 173 และปภาวดี ประจักษ์สุนิทธิ 2546: 9 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 20)

1) การสร้างความรู้สึกมั่นใจแก่บุคลากร ทั้งนี้ เพราะความมั่นใจส่งผลต่อการทำงานและความคาดหวังของบุคลากร โดยความมั่นใจของบุคลากรจะอยู่ในระดับต่ำเมื่อขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์จำเป็นในการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานเกียจคร้าน ไม่ทราบวิธีการทำงานให้ประสบผล รวมทั้งไม่เข้าใจว่าองค์การต้องการผลงานในลักษณะใด การเสริมสร้างความมั่นใจสามารถกระทำได้โดยการจัดให้บุคลากรรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในงาน จัดหาทรัพยากรที่เหมาะสมให้ แนะนำวิธีทำงานร่วมกันเป็นทีม กำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน รับฟังปัญหาพร้อมทั้งให้คำแนะนำ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้บุคลากรมองเห็นโอกาสหรือมีความคาดหวังสูงขึ้นว่าจะสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

2) การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับผลงาน ผู้บริหารควรทำให้บุคลากรมั่นใจว่าผลงานย่อมนำไปสู่รางวัลอย่างแน่นอน โดยควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับรางวัลหรือผลตอบแทนระดับต่างๆ ตามระดับของผลงาน เพื่อไม่ให้เกิดความลังเลในการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ สำหรับงานบางอย่างที่ทำหายอาจไม่จำเป็นนักที่องค์กรจะต้องคอยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับสิ่งตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ เพราะส่วนหนึ่งของผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับคือ ความภาคภูมิใจในความสามารถ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดจากความคิดของบุคคลเอง

3) การสร้างความมีค่าของรางวัล ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรเห็นว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับไม่มีคุณค่าเพียงพอ ซึ่งองค์กรอาจป้องกันได้โดยจัดสรรรางวัลที่มีคุณค่าให้หมายถึง การจัดรางวัลที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรก่อนกำหนดรางวัล เพื่อสามารถจัดสรรรางวัลได้อย่างเหมาะสม

4) การดูแลให้มีความเป็นธรรมในสิ่งที่ได้รับจากงาน โดยที่บุคคลจะประเมินตนเองเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ ตลอดเวลา และพิจารณาว่าแรงงานที่ตนใช้ไปในงานและสิ่งที่ได้รับจากงานเมื่อเทียบกับคนอื่นๆ แล้วมีความเป็นธรรมเพียงไร หากพบว่าไม่เป็นธรรมบุคคลอาจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อลดความไม่เสมอภาค เช่น ลดความพยายามหรือลดความมุ่งมั่นในการทำงานลง หรือปฏิบัติงานไปเรื่อยๆ โดยไม่มีความกระตือรือร้น ฉะนั้นองค์กรจึงควรดูแลให้สิ่งทีบุคคลได้รับมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานด้วย

การจูงใจที่ประสบผลส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ซึ่งองค์กรสามารถทราบได้ว่าบุคลากรมีแรงจูงใจมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจของบุคลากรเอง

1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ปภาวดี มนตรีวัต (2554: 21-22) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความตั้งใจอย่างจริงจังของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งการกระทำใดๆ อย่างมีเป้าหมาย หรือร่วมกิจกรรมใดๆ ในงาน เป็นความรู้สึกของความพร้อมหรือความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย (Gordin, 745 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 21) แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ (John, Gary 1996: 159 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 21-22) ได้แก่

1) ความพยายาม หมายถึง ความอุตสาหะในงานของบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละลักษณะงาน

2) ความมุ่งมั่น ลักษณะสำคัญประการที่ 2 ของการมีแรงจูงใจได้แก่ ความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการทำงาน ความมุ่งมั่นยังหมายถึง ความไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน

3) การมีทิศทาง การมีความพยายามและความมุ่งมั่นเป็นลักษณะเชิงปริมาณในการทำงานของบุคคล เพราะอาจประเมินได้ด้วยตัวเลข เช่น จำนวนชั่วโมงหรือจำนวนชิ้น อย่างไรก็ตามที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าได้แก่ คุณภาพของงานนั้นๆ และงานจะมีคุณภาพได้ย่อมต้องมีทิศทางที่แน่นอน ไม่สะเปะสะปะ ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาด้วยว่าบุคคลได้ให้ความพยายามและความมุ่งมั่นอย่างมีทิศทางหรือไม่ หรือเขวออกนอกทิศทางที่ควรจะเป็น เพราะทิศทางในการทำงานของบุคลากรควรเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนด

4) การมีเป้าหมาย พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อก้าวถึงการจูงใจบุคลากรในองค์กร ย่อมมีสมมติฐานว่าบุคลากรได้รับการจูงใจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในที่นี้เป้าหมายของบุคลากรรวมถึงการได้มีโอกาสตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (productivity) หรือการมาทำงานตามเวลาที่องค์กรกำหนด อย่างไรก็ตามบุคลากรอาจเกิดแรงจูงใจที่แสดงออกซึ่งเป้าหมายที่ตรงข้ามกับเป้าหมายขององค์กร เช่น การขาดงานบ่อย เนื่องงานหรือไม่สนใจการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเป็นดังนั้นย่อมหมายความว่า เขาได้ใช้ความพยายามความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่ไม่เอื้อต่อการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงไม่อาจนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

พงส์ หรดาล (2554: 66-67) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดได้ตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกาย และจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drivers) หรือแรงจูงใจ (Motives) ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมกระทำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดพลังลงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดในตัวบุคคลซึ่งเป็นการขาดความสมดุลทั้งทางร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก คนทุกคนมีความต้องการหลายระดับ และความต้องการของคนสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความต้องการที่จะมีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ (1) ความหิว (2) ความกระหาย (3) ความ

ต้องการทางเพศ (4) อุณหภูมิที่เหมาะสม (5) การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด (6) ความต้องการพักผ่อนหลับนอน (7) ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ และ (8) ความต้องการขับถ่าย เป็นต้น

2) ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพของสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับโดยแยกออกได้ดังนี้ คือ (1) ความต้องการที่เกิดจากสังคม และ (2) ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

แรงกระตุ้น (Motives) หมายถึงสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นนี้เรียกว่า พฤติกรรมจูงใจ (Motivated Behavior) พฤติกรรมที่ถูกจูงใจมี 2 ลักษณะ คือ (1) จะต้องมีกิริยาอาการอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลัง และ (2) จะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

แรงขับ (Drives) หมายถึงแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับหรือแรงจูงใจก็จะทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำ การต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และแรงขับสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drives) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับวุฒิภาวะของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้ยังแบ่งออกได้ 2 อย่างคือ (1) แรงขับทางสรีระ เช่น ความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว เป็นต้น และ (2) แรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น

2) แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drives) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้บางที่อาจเรียกว่า แรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้นว่าตำแหน่งงาน เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจ เป็นต้น

เป้าหมาย (Goals) หมายถึงจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับและความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พึงพอใจ (เพิ่มแรงขับและเพิ่มความต้องการ)

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจูงใจทำให้ทราบว่าหลักการจูงใจเพื่อให้มนุษย์ทำงาน ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1) ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

2) วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์

3) เป้าหมายของการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้ายภายหลังจากการใช้วิธีการจูงใจ และการจะทำให้การจูงใจมนุษย์ได้ผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของมนุษย์

เมธาวิ อุดมธรรมานุกภาพ (2544: 209-210) กล่าวว่าองค์ประกอบของการจูงใจที่สำคัญ ได้แก่

1) บุคคลผู้ที่ต้องการ โน้มนำให้บุคคลมีพฤติกรรมคล้ายตาม เป็นผู้ที่ต้องมีความรู้ดีมีความเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไป

2) วิธีการจูงใจ ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

3) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง เจือใจของอินทรีย์ที่มีผลต่อความพร้อมที่จะเกิดพฤติกรรม เจือใจของอินทรีย์อาจอยู่ในรูปของแรงขับ (Drive) ความต้องการ (Need) หรือสิ่งล่อใจ (Incentives) ลักษณะของแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจทางสรีรวิทยา ได้แก่ เจือใจในการที่ทำให้บุคคลต้องการแสวงหา เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะสมดุลภายในร่างกายจากกระบวนการประสาทชีววิทยา ทำให้เกิดความต้องการอันมีเป้าหมาย เช่น ต้องการกิน ต้องการพักผ่อน ความกระหาย และความต้องการทางเพศ เป็นต้น อีกประการหนึ่ง ได้แก่ แรงจูงใจทางจิตวิทยา เป็นผลมาจากการเรียนรู้และความสัมพันธ์ทางสังคม ทำให้คนเรียนรู้ถึงวิธีการที่ทำให้ตนมีความพอใจ เป็นสุข ปลอดภัย หรือภูมิใจ เป็นต้น

4) ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มคนที่จะสมัครใจรับเจือใจ และ

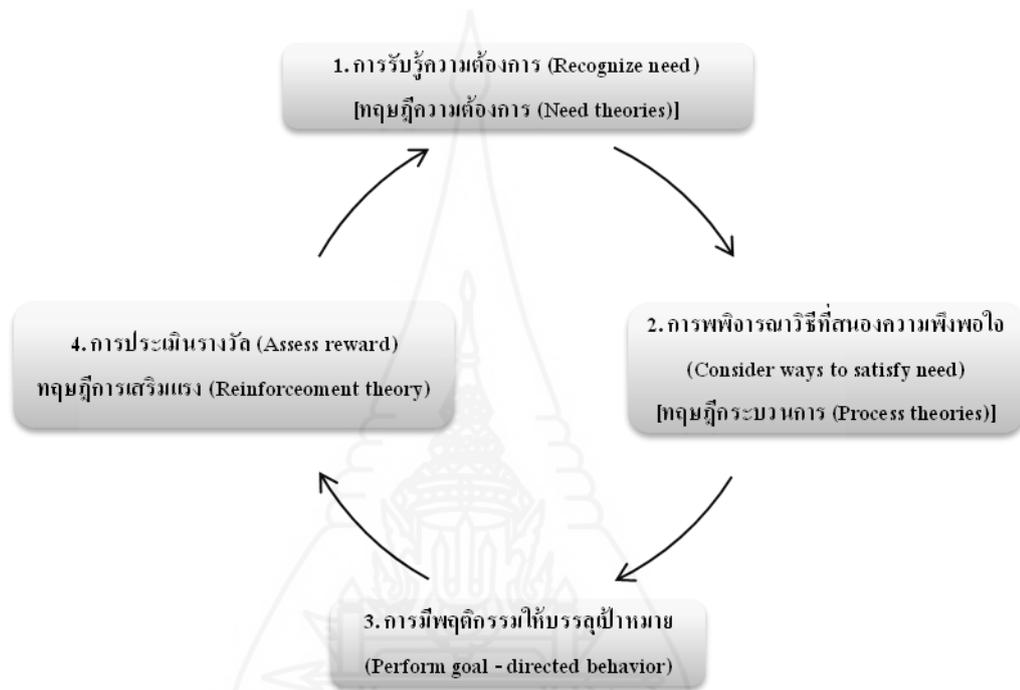
5) เป้าหมาย ได้แก่ พฤติกรรมสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้น

1.4 กระบวนการของแรงจูงใจ

มนุษย์ทั้งหลายล้วนมีความต้องการและเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง Unsatisfied Need จะเกิดความตึงเครียด Tension ซึ่งความตึงเครียดนี้จะไปกระตุ้นแรงขับเพื่อหาวิธีการหรือหาพฤติกรรม Search behavior ที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือทำให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งหากได้ตามความต้องการ Satisfied Need แล้ว ความตึงเครียดก็จะลดลง การศึกษาถึงกระบวนการของแรงจูงใจจะทำให้ทราบถึงขั้นตอนการเกิดแรงจูง มีนักวิชาการ ได้อธิบายไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 307) อธิบายว่า กระบวนการของการจูงใจ (The Motivation Process) กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นด้วย (1) มีความต้องการ (Need) เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคล (พนักงาน) ที่ไม่สมหวัง (2) พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึง

พอใจเกี่ยวกับความต้องการงานที่ทำหาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการยอมรับจากกลุ่มงาน (3) ความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมาย (4) สามารถกระตุ้น โดยการให้รางวัล กระบวนการในการจูงใจจึงสามารถแสดงได้ดัง ภาพที่ 2.1

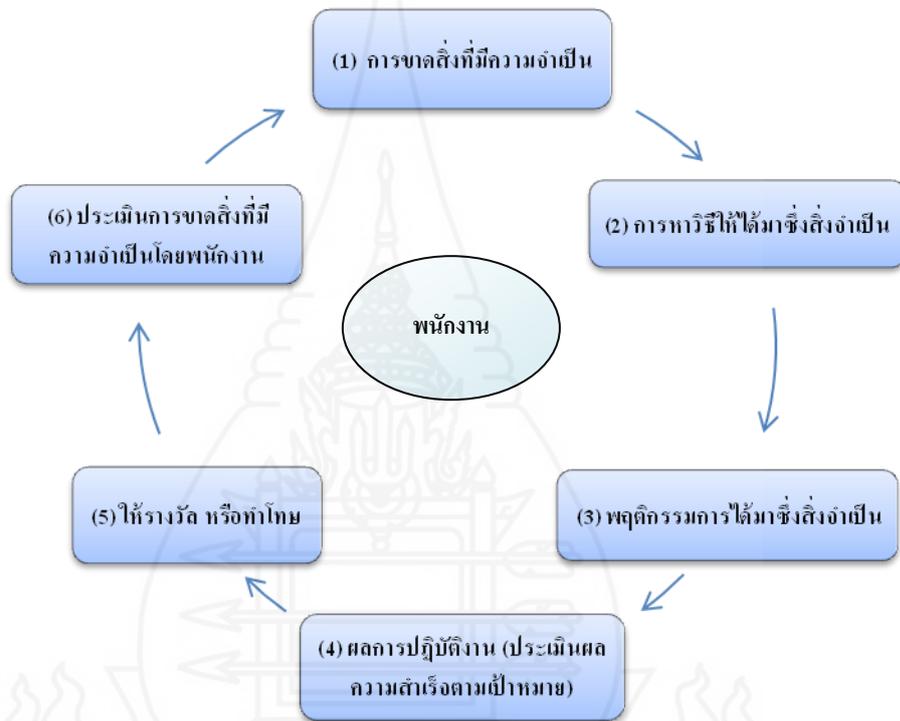


ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลพื้นฐานของการจูงใจ (Basic model of motivation)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 307) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร
บริษัท ธรรมสาร จำกัด

สุธรรม รัตนโชติ (2552: 106) อธิบายว่า กระบวนการจูงใจ (Motivational-Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การขาดสิ่งมีความจำเป็น (Needs) ทั้งนี้เพราะคนทั่วไปหรือพนักงานในบริษัทต่างก็มี “ความต้องการจำเป็นเบื้องต้น” (Basic Needs) เช่น เงิน ที่อยู่อาศัยความสามารถในการเลี้ยงดูครอบครัวเหล่านี้เป็นต้น กระบวนการจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานขาดหรือไม่ได้สิ่งจำเป็นแก่ชีวิต ดังกล่าว เป็น “การขาดสิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็น” (Need Deficiencies) ต่อพนักงานจะ (2) แสวงหาวิธีที่จะทำให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จำเป็น ดังกล่าว เช่น พนักงานมีรายได้ไม่พอกับค่าครองชีพก็จะแสวงหาวิธีที่จะทำให้รายได้พอเพียง โดยอาจจะมีหลายวิธี (3) ดำเนินการตามวิธีที่คิด

ไว้ หรือเรียกว่า “พฤติกรรมที่ได้มาซึ่งสิ่งจำเป็น” ขึ้นต่อไป คือ (4) การประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ การประเมินผลว่าสำเร็จตามเป้าหมายแค่ไหน หรือเรียกว่าขั้น “ผลการปฏิบัติงาน” หลังจากนั้นก็ (5) มีการให้รางวัลหรือทำโทษ โดยให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย และทำโทษพฤติกรรมที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย และ (6) สุดท้ายพนักงานจะประเมิน (Reassessed) ว่าความต้องการจำเป็นได้รับการสนองตอบหรือเปล่า และกลับไปสู่ขั้นแรกโดยพยายามสนองความจำเป็นพื้นฐานต่อไป ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบทั่วไปของกระบวนการแรงจูงใจ

ที่มา : สุธรรม รัตนโชติ (2552: 106) พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ
กรุงเทพมหานคร บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด

1.5 ประเภทของแรงจูงใจ

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 213) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงสถานะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใดๆ มากระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่งการจูงใจประเภทนี้ได้แก่

(1) ความต้องการ (Needs) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผลคือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

(2) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงานทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

(3) ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างดี

2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สถานะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นการจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า และเรื่องล่อต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ และการแข่งขัน เป็นต้น

วิภาพร มาพบสุข (2540: 18) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สถานะที่บุคคลเกิดความต้องการ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้บุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นมากระตุ้นให้กระทำเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง เขาเอง มิใช่เพราะผู้บริหาร หรือมีสิ่งล่อใจภายนอกอื่นๆ กระตุ้น แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

(1) ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม

(2) ความสนใจเป็นพิเศษ (Special Interest) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอเป็นพิเศษต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ย่อมจูงใจให้เขาประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งนั้น

(3) ค่านิยม (Value) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามค่านิยมของสังคม เช่น พนักงานมาทำงานแต่เช้าตรู่ เพราะทำตามค่านิยมขององค์กรนั้นๆ

(4) ความต้องการ (Needs) หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุลในร่างกายและจิตใจบุคคลจึงแสวงหาสิ่งต่างๆ เพื่อมาบรรเทาความต้องการ หรือเพื่อมาตอบสนองความต้องการนั่นเอง

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำเพื่อการบรรลุจุดหมายปลายทาง เช่น

(1) สิ่งล่อใจต่างๆ ได้แก่ การได้รับเงินรางวัล ค่าชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ คำตำหนิติเตียน ฯลฯ

(2) ความก้าวหน้าในการทำงาน

(3) การได้รับการยอมรับจากเจ้านายและเพื่อนร่วมงาน

แรงจูงใจทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว ข่อมจูงใจให้บุคคลประพฤติและปฏิบัติตนไปในทิศทางและรูปแบบแตกต่างกัน บางคนแสดงพฤติกรรมไปในทางที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน บางคนอาจแสดงพฤติกรรมไปในทางทุจริต คนโกง

1.6 ความสำคัญของแรงจูงใจ

สุพานี สฤษณ์วานิช (2552: 156-157) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำคือพนักงานเหล่านี้มีความอยากที่จะทำงานมีความตั้งใจในการทำงาน ทুমเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย

แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนนั้นก็จะมีเชื้อขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ่นๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น Will do Factor คือปัจจัยที่แสดง ความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ

แต่อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถ คือ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้นๆ ความสามารถจะเป็น Can do Factor คือปัจจัยพื้นฐานจะทำให้คนคนนั้นทำงานนั้นๆ ได้ และอีกปัจจัยคือโอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คนคนนั้นมีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสให้แสดงออก เขาก็จะสามารถ

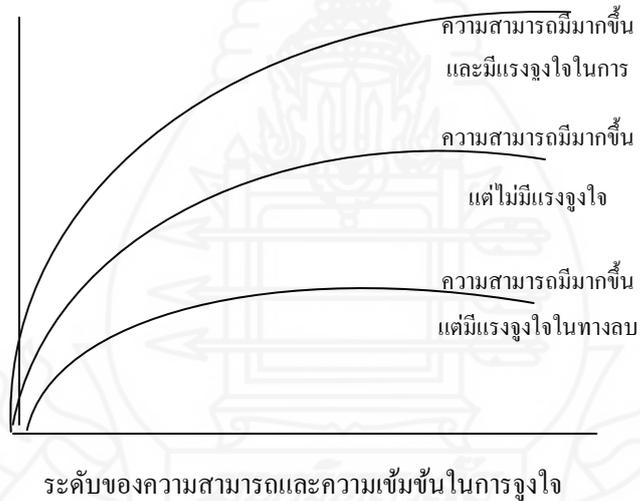
สร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผลจึงอาจจะเขียนปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างผลงานออกมาในรูปแบบสมการได้ว่า

$$\text{ผลงาน} = f(\text{แรงจูงใจ, ความสามารถ, จากสถานการณ์})$$

สรุปผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจในแรงจูงใจของพนักงานเพราะ

- 1) แรงจูงใจจะนำสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างเสมอ
- 2) แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานที่จะเกิด
- 3) แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้าไม่จูงใจให้เหมาะสมแรงจูงใจจะต่ำลง

หรือขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ ผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อระดับการจูงใจได้โดยผู้บริหารควรมีหน้าที่ที่จะต้องเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้สูงขึ้น



ภาพที่ 2.3 แสดงความสามารถและแรงจูงใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 157) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี ปทุมธานี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พงส์ หรดาล (2554: 65) กล่าวว่า ในการทำให้บุคลากรอยากทำงานจะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้า หรือกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำงาน เพราะแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1) ทำให้เกิดความสบายใจการเลือกและกำหนดให้ตนแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

2) ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงานให้มีกิจกรรม และ

3) นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) คือ การจัดสถานะต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ประโยชน์ของการจูงใจ

กันตนา เพิ่มผล (2550: 93-94) การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ดีขึ้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารได้ดังนี้ คือ

1.7.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม

1.7.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี ดังที่ว่า พล° สง° ฆส° ส สามัคคี

1.7.3 สร้างกำลังขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร

1.7.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.7.5 ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

1.7.6 เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

1.7.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นใจองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

1.7.8 การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับหรือการจูงใจแบบนิเสธอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ วิธีดังกล่าวไม่เป็นการจูงใจที่ดี และไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลจะต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่คืออยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบกับสถานการณ์ของการจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้สรรใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้องและก่อเกิด การแก้ไขไม่ถูกต้องนอกจากจะทำให้การจูงใจไม่ได้ผลและขวัญเสื่อมทรมานแล้ว ยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาอีกด้วย ผู้บริหารงานบุคคลและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอในเรื่องการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อธำรงรักษาพลังร่วมของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามต้องการเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (motivation theories) พยายามที่จะอธิบายเหตุ (causes) และผล (effect) ของแรงจูงใจ โดยพยายามอธิบายว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจทำให้เกิดผลอะไรขึ้นบ้าง

2.1.1 ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฟรดเดอริค เฮอร์เบอร์ก (Two Factors Theory)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 163-165) อธิบายว่าเฟรดเดอริค เฮอร์เบอร์ก (Frederick Herzberg) และเพื่อนร่วมงานของเขาได้เสนอทฤษฎี 2 ปัจจัยขึ้น โดยในช่วงปลาย ค.ศ. 1950 ถึงช่วงต้นของ ค.ศ.1960 ได้ทำการวิจัยโดยใช้วิธีสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรรวมจำนวนเกือบ 200 คน ในเมืองพิตเบอร์ สหรัฐอเมริกา โดยขอให้คนเหล่านั้นบรรยายถึงสถานการณ์ที่ทำให้คนเหล่านั้นรู้สึกดีมีความพอใจ โดยเฮอร์สเบิร์กและเพื่อนได้นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งจากการวิเคราะห์นั้นเฮอร์สเบิร์ก ได้ค้นพบว่ามีปัจจัยอยู่ 2 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มีต่องาน ความพอใจในงานและแรงจูงใจในงาน ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Intrinsic to the Job) คือ

(1) การประสบความสำเร็จในงานหรือทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Achievements) เช่นนักเขียน หรือศิลปินประเภทต่างๆ

(2) ได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) จากอาชีพการงานนั้นๆ เช่น อาชีพครู ทหาร ตำรวจ

(3) รับผิดชอบ (Responsibility) ในงาน เช่น อาชีพแพทย์ พยาบาล ตำรวจ

(4) เองงาน (Work itself) เช่น ทำทนายไม่จำเจ สนุกสนาน เช่น อาชีพนักแสดง นักเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์

2) ปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย (Maintenance หรือ Hygiene - Factors) จะเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความพอใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยภายนอกต่องาน (Extrinsic to the Job) ได้แก่

- (1) กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัท
- (2) การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา
- (3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- (4) ค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่ได้รับ
- (5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- (6) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ปัจจัยในกลุ่มนี้ช่วยป้องกันความไม่พอใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเฉยๆ หรือไม่รู้สึกเป็นลบ ซึ่งปัจจัยในกลุ่มนี้ปัจจัยเป็นปัจจัยที่ช่วยตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานนั่นเอง และปัจจัยในเรื่องค่าตอบแทนซึ่งอยู่ในกลุ่มปัจจัยบำรุงรักษาจะเป็นปัจจัยในกลุ่มพอใจด้วย แต่สัดส่วนของการอยู่ในกลุ่มบำรุงรักษาจะสูงกว่า

ผู้บริหารควรดูปัจจัยทั้งสองกลุ่มนี้ให้เหมาะสมเพราะจะมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานได้ถึง 4 สถานการณ์ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงสถานการณ์ของปัจจัยพอใจและปัจจัยบำรุงรักษา 4 แบบ

	มีปัจจัยพอใจ	ขาดปัจจัยพอใจ
มีปัจจัยบำรุงรักษา	สถานการณ์ที่ 1 มีความพอใจและมีความไม่พอใจ	สถานการณ์ที่ 2 มีความพอใจและมีความไม่พอใจ
ขาดปัจจัยบำรุงรักษา	สถานการณ์ที่ 3 มีความพอใจและมีความไม่พอใจ	สถานการณ์ที่ 4 มีความพอใจและมีความไม่พอใจ

ที่มา : สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2552: 165) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี ปทุมธานี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตามตารางที่ 2.1 จะแสดงสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งสอง
กลุ่มคือ

สถานการณ์ที่ 1 งานนั้นจะมีทั้งปัจจัยจูงใจ เช่น งานนั้นท้าทาย ใ้
รับผิดชอบ มีโอกาสที่จะเติบโตและมีปัจจัยบำรุงรักษาด้วย เช่น สภาพแวดล้อมในงานดี ค่าตอบแทนดี
ซึ่งจะเป็นสถานการณ์ที่คนจะปรารถนา

สถานการณ์ที่ 2 งานนั้นมีปัจจัยบำรุงรักษาแต่ขาดปัจจัยจูงใจ ตัวอย่างเช่น
คนไทยไปทำงานในร้านอาหารในต่างประเทศ เช่น ไปเป็นพนักงานเสิร์ฟ หรือพนักงานล้างจาน
ซึ่งจ่ายค่าตอบแทนดี สภาพแวดล้อมในงานดีกว่าในเมืองไทย แต่งานนั้นน่าเบื่อ ดังนั้นเขาก็จะไม่มี
ความไม่พอใจแต่จะไม่มีความสุขหรือไม่มีความสุขด้วยเช่นกัน

สถานการณ์ที่ 3 งานนั้นมีปัจจัยจูงใจ แต่ขาดปัจจัยบำรุงรักษา สถานการณ์
แบบนี้คล้ายๆ กับสถานการณ์ของศิลปินไร้แห้ง คือ มีผลงานที่สร้างสรรค์ แต่สภาพแวดล้อมในงาน
และเงินไม่ดี สถานการณ์จึงมีทั้งความพึงพอใจและมีความไม่พอใจด้วยพร้อมๆ กัน

สถานการณ์ที่ 4 เป็นสถานการณ์ที่ขาดทั้งปัจจัยและปัจจัยบำรุงรักษา คือ
สภาพการทำงานก็ไม่ดีงานก็ไม่น่าสนใจ

ซูซีย์ สมิททิก (2554: 276-278) อธิบายว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) แนวคิดของทฤษฎีนี้เป็นผลมาจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจใน
การทำงานของคนเกิดขึ้นจากกลุ่มปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยป้องกัน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)

1) ปัจจัยป้องกัน (Hygiene Factors) หมายถึงปัจจัยที่จะป้องกันไม่ให้นุคคล
เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีแรงจูงใจแต่อย่างใด
ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) เช่น การวางแผนการบริหารองค์กรที่มีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวย
ต่อการปฏิบัติงาน

(2) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับ
บัญชามีความยุติธรรม มีความโอบอ้อมอารี และสามารถให้บริการปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship with Others) หมายถึง การติดต่อทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดี สามารถทำงานร่วมกันได้ดี มีความเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น บรรยากาศ แสง ความสะอาดของสถานที่ รวมไปถึงการมีอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและพร้อมที่จะใช้ได้ตลอดเวลา

(5) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของพนักงาน

(6) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานในองค์การตลอดอายุการทำงาน รวมทั้งลักษณะงานที่ไม่เสี่ยงอันตรายจนเกินไป

(7) สถานภาพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ดังต่อไปนี้

(1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลได้ใช้ความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจและความพึงพอใจ ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

(2) ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นในสังคม โดยรับรู้จากพฤติกรรมที่ผู้อื่นแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ การประกาศเกียรติคุณ หรือการแสดงออกอื่นๆ

(3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีงานที่ท้าทายความสามารถ รวมถึงการได้รับอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

(4) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น

(5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความน่าสนใจ ไม่ซ้ำซากจำเจ ท้าทายความสามารถ งานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่มีความแปลกใหม่

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยเสนอว่า หากต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องทำให้บุคคลได้รับปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม แต่การให้ปัจจัยป้องกันมิได้ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด เพียงแต่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2544: 402) กล่าวว่า เฟรดเดอริก ดับบลิว. เฮอร์ซเบิร์ก และคณะ (Frederick W. Herzberg et al) ได้เสนอแนวคิดการเพิ่มคุณค่าของงานในลักษณะที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงาน อันเป็นลักษณะของการนำเสนอแนวคิดการมอบอำนาจให้กับคนงานเพิ่มมากขึ้นจากแนวคิดในเรื่องของตัวกระตุ้นหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivators หรือ Motivational Factors) ให้คนงานรักงานหรือชอบงาน 6 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า และความรับผิดชอบ และยังมีปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ได้แก่ (1) สถานะทางสังคม (2) นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน (3) การบังคับบัญชา (4) ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (5) ความมั่นคงของงาน (6) ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว (7) สภาพการทำงาน และ (8) เงินเดือน

2.1.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

สมยศ นาวิการ (2543: 298-300) กล่าวว่า บุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานรากฐานสามข้อ คือ

- บุคคลคือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ

- ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

- บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการเหล่านี้หมายถึง แรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยจะถูกกระตุ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยที่ปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการทางสังคมจะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้ถูกตอบสนองแล้ว หมายถึง ความต้องการที่จะเกี่ยวพัน การมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น

5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) คือ ความต้องการระดับสูงสุด ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนด้วยการใช้ความสามารถทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่

มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียบลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” เมื่อความต้องการ ณ ระดับ “ต่ำสุด” –ร่างกาย- ได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับที่ “สูงขึ้น” ต่อไป –ความปลอดภัย- จะมีความสำคัญมากที่สุด และต่อไปตามลำดับ

ตามทฤษฎีของมาสโลว์แล้วบุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูง ยิ่งกว่านั้นเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้วความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งจูงใจที่มีพลังต่อไป

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 158-160) กล่าวว่า มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาความต้องการของคน โดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ

1) คนทุกคนมีความต้องการซึ่งความต้องการนั้นมีอยู่มากมายหลายอย่าง และความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2) ความต้องการเหล่านั้น อาจจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูงสุด ดังนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) จะได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจุบันสิ่งทั้งหลาย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น

ดังนั้นองค์กรจะต้องดูแลเรื่องค่าตอบแทนต่างๆ ของพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาในส่วนนี้ได้ก่อนความต้องการในระดับต่อไปถึงจะเกิดขึ้น

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้วเราก็อยากมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคง และมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้นในองค์กรสามารถตอบสนองส่วนนี้ได้โดยการประกันสุขภาพ ประกันชีวิตหรือ โครงการบำนาญ บำนาญ Pension Plan หรือ Provident Fund ให้แก่พนักงาน

(3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนรักที่เรารัก ใ้วางใจ และรักเรา จะได้พูดคุยปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพราะโดยธรรมชาติคนเราจะเป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบโดดเดี่ยว ชอบอยู่เป็นกลุ่ม เป็นสังคม ซึ่งองค์กรต้องจัดกลุ่มกิจกรรมหรือชมรมต่างๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรม

(4) ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นค่าเห็นความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ ซึ่งองค์กรอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม

(5) ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิตบรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-Realizations หรือ Self-Actualization) ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้ โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้

3) ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจอีกต่อไป ความต้องการจะเคลื่อนเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Satisfaction-Progression Process)

ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องศึกษาและความเข้าใจว่าพนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับใดแล้วจัดการตอบสนอง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจอย่างเหมาะสม

2.1.3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) หรือ VIE Theory

วิภากร มาพบสุข (2540: 26-27) กล่าวว่า ทฤษฎีความคาดหวังมีความเห็นว่า ความคาดหวังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเพราะก่อนที่จะทำอะไรลงไป คนมักจะมีความคาดหวังเมื่อทำไปแล้วเขาจะได้รับสิ่งจูงใจอะไรเป็นผลตอบแทน

วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom, 1964 อ้างใน วิชาพร มาพบสุข (2540: 27) มีแนวคิดดังนี้

1) ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อในความเป็นไปได้ว่า ถ้าใช้ความพยายามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว จะทำให้เกิดผลอย่างหนึ่งขึ้น ความคาดหวังเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2) คุณค่าของผล (Valence) ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์หรือค่าตอบแทนที่ได้ คุณค่าของผลลัพธ์นี้จะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่กำหนดว่าคุณค่ามากกว่าคุณค่าในตัวเอง

3) ความพยายาม (Effort) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากผลรวมของความคาดหวังและคุณค่าของผลลัพธ์ ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{คุณค่าของผลลัพธ์} \times \text{ความคาดหวัง}$$

ความคาดหวังเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้คนทำงาน ดังนี้เมื่อบุคคลจำเป็นต้องรับงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงตรวจสอบตนเองด้วยคำถามต่อไปนี้

- 1) งานนั้นๆ เราสามารถทำได้หรือไม่
- 2) สามารถทำงานนั้นได้ดีหรือไม่
- 3) แล้วจะได้อะไรเป็นการตอบแทน สิ่งตอบแทนนั้นคุ้มกันหรือไม่
- 4) สิ่งตอบแทนนั้นต้องการหรือไม่

สรุปทฤษฎีของวรูม กล่าวเน้นให้เห็นว่าความคาดหวังเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้คนพึงพอใจต่อการทำงานนั้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 168-169) ทฤษฎีนี้เสนอโดย วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) กล่าวว่า คนเราจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเรามีความหวังหรือเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วนต่อไปนี้

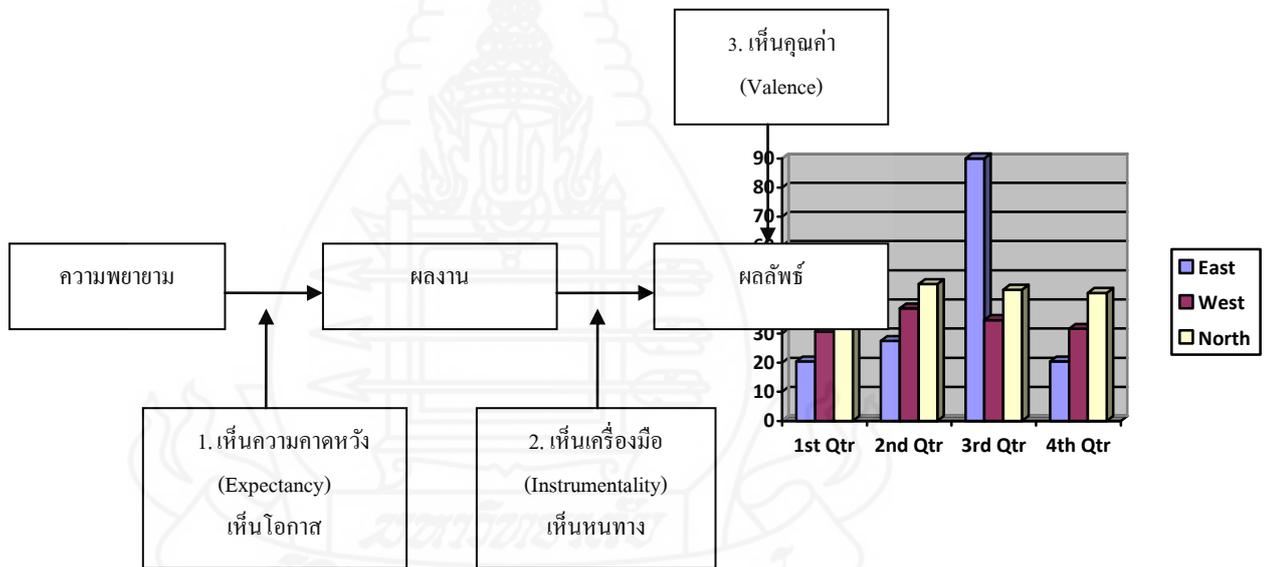
1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ เห็นโอกาส เห็นความเป็นไปได้ (Probability) หรือมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงานว่าถ้าเพิ่มความพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้

2) มีเครื่องมือที่น่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality) คือ เห็นหนทางเห็นเครื่องมือที่มีอยู่นำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างที่ต้องการ นั่นคือความเป็นไปได้ที่มีผลงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลรางวัลบางสิ่งบางอย่างจากองค์กร ซึ่งหนทางนั้นอาจมีได้หลายทางและมีโอกาสเกิดได้ไม่เท่ากันค่าตัวเลข (Values) ของหนทางที่นำไปสู่ผลลัพธ์ก็จะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1

3) การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ คือผลลัพธ์ หรือรางวัลนั้นตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goal) ที่ต้องการรางวัลนั้นจึงมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นๆ คุณค่าของรางวัลนั้นมีค่าเท่าไรจะขึ้นอยู่กับประมณค่าของบุคคลนั้นๆ

ตามทฤษฎีนี้แรงจูงใจจะเกิดจากความเชื่อมโยงของความคาดหวัง และเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์และคุณค่าของผลลัพธ์ แต่ถ้ามีเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น ดังสมการที่ว่า

$$\begin{aligned} \text{แรงจูงใจ} &= f(\text{ความคาดหวัง, เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล, คุณค่าของรางวัล}) \\ \text{หรือแรงจูงใจ} &= (\text{ความคาดหวัง} \times \text{เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล} \times \text{คุณค่าของรางวัล}) \end{aligned}$$



ภาพที่ 2.4 แสดงทฤษฎีความคาดหวัง

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 168) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี ปทุมธานี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดังนั้นผู้บริหารสามารถเพิ่มความคาดหวังได้โดยการคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีการยอมรับนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง เชื่อใน

การควบคุมชะตาชีวิตของตนเอง ตลอดจนจัดการฝึกอบรมพัฒนาและสอนงานให้ จัดอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้ เป็นต้น

2.1.4 ทฤษฎีออร์เจอร์รี่ ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

เมธาวิ อุดมธรรมานภาพ และคณะฯ (2544: 212) กล่าวว่า แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้เสนอความต้องการจากการปรับเปลี่ยนลำดับความต้องการของมาสโลว์ได้ 3 ประการ ได้แก่ E R G ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs : E) หมายถึง ความต้องการทางร่างกาย และการมีชีวิตที่ผาสุก (Well being)
- 2) ความต้องการติดต่อสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) หมายถึง ความต้องการที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3) ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs : G) หมายถึง ความต้องการพัฒนาด้านจิตใจและตนเอง

ทฤษฎี ERG แตกต่างจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ 2 ประการ โดยที่ แอลเดอร์เฟอร์เห็นว่า บุคคลอาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องการความปลอดภัย ต้องการโอกาสก้าวหน้า และต้องการได้รับการยอมรับทางสังคม นอกจากนี้ ทฤษฎี ERG ยังเห็นว่า เมื่อบุคคลไม่ได้รับการสนองตอบจะเกิดความคับข้องใจ ซึ่งจะแสวงหาความต้องการในระดับต่ำลง (Frustration Regression Principle)

ปริยาพร องค์กรอุตรโรจน์ (2544: 118) อธิบายว่า สืบเนื่องจากได้มีการวิจัย เพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎีคือการตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ ERG ขึ้น โดยมีความต้องการของบุคคล 3 ประการ

- 1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย
- 2) ความต้องการการมีสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย
- 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดรวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

2.1.5 ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three Need Theory)

พูลสุข สังข์รุ่ง (2549: 151) อธิบายว่า ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง หรือ ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (David McClelland) ได้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์และพบว่ามนุษย์มีความต้องการในการทำงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการของคนที่จะทำการใดๆ เพื่อให้ตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จ หรือความเป็นเลิศ โดยที่ผู้ประสบความสำเร็จสูงขึ้นไปพยายามที่จะทำตัวเองให้แตกต่างจากคนอื่น โดยพยายามจะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ พร้อมกับแสวงหาโอกาสที่จะได้รับผิดชอบการทำงานสำคัญ และพยายามแสวงหาวิธีการที่จะให้งานสำเร็จพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะให้ตนเองได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้จัดว่าเป็นความต้องการความสำเร็จของมนุษย์

2) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการของคนที่จะพยายามทำให้ผู้อื่นกระทำหรือคิดในทางเดียวกับที่ตนกำหนดไว้ เป็นความต้องการของคนที่จะพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น แสดงออกให้เห็นในลักษณะของการแข่งขันในทุกสถานการณ์ ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้ จะชอบแข่งขันเพื่อให้ตนเองมีสถานภาพที่เหนือผู้อื่น

3) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่คนปรารถนาจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อยากให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ คนที่ต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่ชอบผูกมิตร ชอบให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทุกสถานการณ์มากกว่าที่จะมุ่งแข่งขันและเป็นผู้ที่พยายามเข้าใจผู้อื่นอยู่เสมอ

2.1.6 ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

วันชัย มีชาติ (2548: 106) อธิบายว่า ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) เสนอโดย Edwin Locke แนวคิดนี้เชื่อว่าการกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับผลงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่มีความท้าทายจะช่วยให้เกิดผลงานที่ดี ซึ่งแนวคิดนี้มีความเกี่ยวข้องถึงการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO) ด้วย แนวความคิดด้านการตั้งเป้าหมายจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่ท้าทายและเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนในเป้าหมายมากกว่า และเป้าหมายจะเป็นที่มาของแรงจูงใจ เป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกถึงสิ่งที่จะต้องทำ และความพยายามที่จะใช้ในการปฏิบัติตามสิ่งดังกล่าว และเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานโดยตรง

2.2 แนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างแรงจูงใจ

ซูซีย์ สมิททิก (2554 : 286-299) อธิบายว่า ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานล้วนแต่มีจุดเด่นแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในที่นี้จะขอจำแนกกลยุทธ์การจูงใจบุคลากรเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ (1) กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (2) กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงานและ (3) กลยุทธ์การจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์ทั้งสามนี้ได้ผสมผสานแนวคิดและหลักการของทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

2.2.1 กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

การจูงใจบุคลากรด้วยการให้รางวัลตอบแทน นับได้ว่าเป็นกลยุทธ์ดั้งเดิมซึ่งใช้กันมานานที่สุดและแพร่หลายที่สุด รูปแบบการให้รางวัลตอบแทนจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญและกำลังใจของบุคลากรหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยการวิเคราะห์ เพราะฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ประโยชน์ เสมือนหนึ่งการให้หิวแก่คนหัวล้าน การให้แว่นตาแก่คนตาบอด

ดังนั้น ประการแรกสุดที่ต้องคำนึงถึงก็คือ คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่จะมอบให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดผลและมีคุณค่าตามที่ต้องการ

1) คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจของบุคลากร ควรจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

(1) *มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ (Valuable)* ตามแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวัง รางวัลตอบแทน ที่ดีต้องมีคุณค่า มีความน่าดึงดูด และมีความสำคัญสำหรับผู้ได้รับ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องเป็นสิ่งที่บุคลากรปรารถนาจะได้รับเป็นอย่างมาก มิใช่เป็นสิ่งดึงดูดธรรมดาจนไร้คุณค่า อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นได้กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนอาจจะมีความต้องการที่ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงเพื่อเสริมสร้างศักดิ์ศรีของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องทราบความต้องการของบุคลากรเสียก่อนเพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด

(2) *มีความเป็นธรรม (Equitable)* ตามแนวความคิดทฤษฎีความเสมอภาค บุคคลที่ได้รับรางวัลตอบแทนควรจะมีค่าเท่ากับสิ่งที่เขาลงทุนลงแรงกระทำให้องค์กร กล่าวคือ รางวัลตอบแทนที่มอบให้แก่บุคลากรควรจะมีผลตามผลงาน ความ อุตสาหะ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆ ของบุคลากรหากบุคลากรรู้สึกว่ามีค่าที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวเขาเสียแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้เขาเกิดที่ออดอวยหมกมุ่นใจลงได้

(3) *มีความเป็นไปได้ (Attainable)* รางวัลที่ดีควรเป็นสิ่งที่รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะคว้าเอื้อมมาได้ หากได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ดังนั้น ตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย องค์กรไม่ควรตั้งเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปไม่ได้ในสายตาของบุคคล เพราะฉะนั้นแล้วบุคลากรก็ควรจะหมกมุ่นตั้งใจเสียแต่แรก

(4) *ความยืดหยุ่น (Flexible)* รางวัลตอบแทนที่ดีควรจะต้องมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากรได้ ไม่ว่าจะเป็นชนิดหรือปริมาณของรางวัลตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้รางวัลนั้นสอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากที่สุด ในสายตาของบุคลากร

2) ชนิดของรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนสามารถจำแนกได้เป็น 2 ชนิด คือรางวัลตอบแทนในรูปแบบเงิน (Financial Rewards) และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Rewards)

(1) *รางวัลตอบแทนในรูปแบบเงิน* รางวัลชนิดนี้สามารถจำแนกได้เป็นหลายรูปแบบดังต่อไปนี้ คือ

ก. *ค่าตอบแทน (Compensation)* หมายถึง เงินซึ่งองค์กรมอบหมายให้บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานโดยตรง เช่น ค่าจ้างเงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำ

ข. *สิทธิประโยชน์ต่างๆ (Fringe Benefits)* รางวัลประเภทนี้ องค์กรอาจจะมิได้จ่ายให้บุคลากรในรูปแบบของตัวเงินแต่ก็สามารถตีราคาเป็นตัวเงินได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต และสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าเสื้อผ้า รวมทั้งสิทธิในการลาหยุดงานต่างๆ

ค. *การเลื่อนขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง (Salary Increase and Job Promotion)* รางวัลประเภทนี้ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม

(2) *รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน* รางวัลประเภทนี้มักเป็นสิ่งที่มีความหมายทางจิตใจต่อบุคลากรกล่าวคือ เป็นรางวัลที่บางบอถึงชื่อเสียง เกียรติยศ สถานะทางสังคมของบุคลากร โดยอาจจะมีลักษณะดังนี้ คือ

ก. *รางวัลที่ส่งเสริมคุณค่าของบุคคล* เช่น การยกย่อง ชมเชย รางวัลพนักงานดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ

ข. *รางวัลที่ส่งเสริมสถานภาพทางสังคม* เช่น การจัดหาห้องทำงานส่วนตัว เลขานุการส่วนตัว หรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง

ค. รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม การดูงาน หรือเข้าเรียนในหลักสูตรพิเศษ

3) ระบบการให้รางวัลตอบแทน

การให้รางวัลตอบแทนควรมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากร โดยควรจะเป็นรางวัลที่มีคุณค่า มีความเป็นธรรม มีความเป็นไปได้อ้างอิง และมีความยืดหยุ่น การที่รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรได้ตามที่คาดหวังจึงต้องมีการวิเคราะห์ วางแผน และจัดทำโครงการการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมและเป็นทางการของบุคลากร ในที่นี้จะนำเสนอระบบการให้รางวัลตอบแทนที่น่าสนใจ 2 ระบบด้วยกัน คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทนผลงาน และระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบยืดหยุ่น

(1) ระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน (*Performances-Based Compensation*) คือ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประเมินจากมาตรการวัดที่องค์กรได้กำหนดไว้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้แตกต่างจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิมตรงที่ว่าแทนที่จ่ายค่าตอบแทนเวลาที่บุคลากรได้ปฏิบัติงาน กลับจ่ายตามผลการปฏิบัติงานที่ประเมินจากมาตรวัดบางประการ เช่น ผลผลิตของบุคลากร ของกลุ่มคนหรือแผนก ผลกำไรของหน่วย ระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานสามารถจำแนกได้หลายแบบด้วยกัน คือ

ก. การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน (*Piece-rate pay plans*) คือ การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามจำนวน หรือหน่วยหรือชิ้นงานที่ทำให้ได้ตามอัตราที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น หากบุคลากรยังทำงานได้มากเท่าไรก็จะได้รับค่าตอบแทนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามบางองค์กรอาจคิดแปลงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้โดยผสมผสานการจ่ายค่าตอบแทนตามเวลาที่ได้ทำงานเข้าไปด้วย

ข. การจ่ายโบนัส (*Production Bonuses*) หมายถึง การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากร ซึ่งสามารถผลิตหรือปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปกติแล้วมักจะเป็นส่วนเสริมของการจ่ายค่าจ้างพื้นฐาน กล่าวคือ พนักงานจะได้รับค่าจ้างรายชั่วโมง รายวัน หรือรายเดือนอยู่แล้ว แต่หากสามารถผลิตงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็จะได้รับโบนัสสำหรับผลผลิตส่วนเกินตามอัตราที่กำหนดไว้ หรือในบางองค์กรอาจจะได้ให้โบนัสสำหรับการปฏิบัติงานที่ใช้เวลาน้อยลงกว่าเดิมก็ได้

ค. การจ่ายค่าคอมมิชชั่น (*Commission*) โดยปกติมักใช้กับพนักงานขาย โดยพนักงานมักจะได้ค่าคอมมิชชั่นเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคาขาย

ง. การแบ่งปันกำไร (Profit Sharing) การแบ่งกำไรส่วนหนึ่งของบริษัทให้แก่บุคลากรตามอัตราที่ได้ตกลงร่วมกัน จุดประสงค์ของแผนการนี้ คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในความสำเร็จและความเติบโตของบริษัทมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การแบ่งกำไรอาจจะมีเหมาะสมและใช้ได้ผลมากที่สุดสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็ก และผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญ

จ. การแบ่งปันส่วนเกิน (Gains Haring) จุดอ่อนสำคัญของแผนการแบ่งกำไร คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจจะไม่ได้มีผลโดยตรงต่อกำไรของบริษัท แต่อาจจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่า เช่น สภาพเศรษฐกิจ

ฉ. การจัดสรรหุ้นให้แก่บุคลากร (Employee Stock Ownership Plan) คือการจัดสรรในรูปแบบของหุ้นบริษัทที่บุคลากรทำงานอยู่ความจงรักภักดีและความอดสาหะในการทำงาน ทั้งนี้เป็นสัดส่วนตามระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัทและระดับเงินเดือนที่ได้รับ

(2) ระบบการให้รางวัลตอบแทนยืดหยุ่น (Flexible benefits) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนซึ่งอนุญาตให้บุคลากรเลือกสรรสิทธิประโยชน์ต่างๆ จากรายการที่องค์กรกำหนดไว้ตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รับผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองมากที่สุด ระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบนี้จึงแตกต่างระบบเดิมซึ่งองค์กรเป็นผู้กำหนดสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ บุคลากรโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.2.2 กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน

การจูงใจบุคลากรอาจกระทำได้ด้วยการจัดรูปแบบลักษณะการทำงานให้เหมาะสมและมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอกลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน 2 ประการด้วยกัน คือ การจัดตารางเวลาการทำงานใหม่ และการออกแบบลักษณะงานใหม่

1) การจัดตารางเวลาการทำงานใหม่

โดยปกติแล้วคนส่วนใหญ่จะทำงานประมาณ 8 ชั่วโมงต่อวัน สัปดาห์ละ 5 วัน โดยเริ่มทำงานเช้าและเลิกในตอนเย็นตามที่ถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว อย่างไรก็ตาม การจัดตารางเวลาทำงานใหม่ เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจในการสร้างแรงจูงใจการทำงานของบุคลากร

(1) การเพิ่มเวลาการทำงานต่อวันให้มากขึ้นและลดจำนวนวันต่อสัปดาห์ให้น้อยลง (compressed workweek) รูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน วันละ 10 ชั่วโมง รูปแบบนี้จะทำบุคลากรมีวันหยุดมากขึ้นใน 1 สัปดาห์ และทำให้พวกเขา

สามารถเดินทางไปและกลับจากการทำงานในช่วงเวลาที่มีชั่วโมงเร่งด่วน รูปแบบการทำงาน เช่นนี้สามารถทำให้เกิดความกระตือรือร้น ขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิต การลดทำงานล่วงหน้า ลดอัตราการลาออกจางานและการขาด

(2) ตารางการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flextime) รูปแบบนี้จะอนุญาตให้บุคลากรเป็นผู้กำหนดตารางเวลาการทำงานเองว่าจะเข้ามาทำงานและเลิกงานเมื่อไร แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรแต่ละคนต้องอยู่ในที่ทำงานระหว่างเวลาทำงานกลาง (A common core time period) ในวันทำงานแต่ละวันจะประกอบด้วยเวลาทำงานกลางซึ่งโดยปกติ 0 เป็นเวลา 6 ชั่วโมงส่วนเวลาก่อนและหลังของเวลาทำงานกลาง เวลาทำงานกลางอาจเริ่มตั้งแต่ 09.00 น. ถึง 15.00 น. เพราะฉะนั้นพนักงาน ก อาจเลือกมาทำงานระหว่าง 7.00 น. ถึง 15.00 น. ส่วนพนักงาน ข อาจเลือกมาทำงานระหว่าง 8.00 น. ถึง 16.00 น.

เวลาที่ยืดหยุ่น	เวลาทำงานกลาง	เวลาทำงานกลาง	เวลาที่ยืดหยุ่น
6.000 น.	9.00 น.	เวลาอาหาร 15.00 น.	18.00 น.
กลางวัน			

ผลดีของการใช้ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นมีมากมาย นับตั้งแต่การลดอัตราการขาดงานลดการทำงานล่วงเวลา เพิ่มผลผลิตลดปัญหาการจราจรบริเวณสถานที่ทำงาน และลดความรู้สึกไม่เป็นมิตรที่มีต่อฝ่ายบริหาร (Glueck,1979 อ้างใน ชูชัย สมิทธิโก, 2554: 293)

2) การออกแบบลักษณะงานใหม่

ลักษณะงานสามารถมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรได้งานประมาณตามสายงาน(Assemble Line) ในโรงงานอุตสาหกรรม อาจจะสร้างความเบื่อหน่ายให้กับบุคลากรบางคนได้ นอกจากนี้ การที่ต้องการลักษณะเดิมเป็นเวลานานหลาย ๆ ปีก็อาจจะทำให้ความกระตือรือร้นของบุคลากรไปได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น วิธีการหนึ่งซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ก็คือ การออกแบบลักษณะใหม่ (Job Redesigns) ซึ่งในที่นี้สามารถกระทำได้ใน 2 รูปแบบ คือ การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement)

(1) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) หมายถึง การเพิ่มกจำนวนและประเภทของงานที่บุคลากรคนหนึ่งๆ จะต้องรับผิดชอบ เพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการขยายหรือเพิ่มงานตามแนวนอน(Horizontal Expansion) อย่างไรก็ตาม การขยายขอบเขตงานอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ก็ได้ หากพบพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้นมิได้ความน่าสนใจ หรือยิ่งทำให้เขาต้องมีการะงานที่นำเบื่อนายเพิ่มอีกมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงควรที่จะทำให้ทำการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ล่วงหน้าเสียก่อนเวลา จำนวนและ

ประเภทของงานที่จะเพิ่มให้แก่พนักงานนั้นเป็นที่ต้องการหรือมีความน่าสนใจสำหรับพนักงานหรือไม่

(2) *การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)* หมายถึง การเพิ่มระดับความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนให้มีอำนาจตั้งแต่การวางแผน การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลงานตนเอง จุดประสงค์สำคัญคือ การจัดลักษณะงานเพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานที่ทำตั้งต้นจนจบ มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บุคคลสามารถประเมินและปรับปรุงของตนเอง การเพิ่มความรับผิดชอบในงานจึงเป็นการขยายหรือเพิ่มงานตามแนวดิ่ง อันจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกตื่นเต้นและท้าทาย มีความยอมรับนับถือ มีความเบิกกว้างหน้าและความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบในงานสามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้ (Hackman, 1977 อ้างใน ชูชัย สมितिโก, 2554: 294)

ก. *การรวมงาน (Combine Tasks)* คือการนำชิ้นงานชิ้นเล็กชิ้นน้อยที่มีอยู่เข้ามารวมกันแล้วจัดรูปแบบงานใหม่ที่มีขอบเขตกว้างขึ้นและเป็นแนวเดียวการรวมงานจะทำให้บุคลากรได้ใช้ทักษะการทำงานอย่างหลากหลาย (Skill Variety) และได้ทำงานสำเร็จเป็นรูปเป็นร่างอย่างสมบูรณ์หรือไม่

ข. *สร้างกลุ่มการทำงานที่เหมาะสม* หมายถึง การจัดแบ่งบุคลากรเป็นกลุ่มการทำงาน ซึ่งต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่จนจบกระบวนการ สามารถออกมาได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ งานและทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ตนทำอยู่มีความสำคัญและมีความหมายตัวเลข

ค. *การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Establish Client Relationships)* ลูกค้าคือผู้ใช้สินค้าหรือบริการซึ่งสร้างสรรค์โดยบุคลากร ดังนั้น จึงควรพยายามทำให้บุคลากรผู้ผลิตสินค้าหรือบริการมีความสัมพันธ์โดยตรงหรือใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อให้บุคลากรสามารถรับทราบความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการเหล่านั้น

ง. *การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบ (Expand Jobs Vertically)* คือ การมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบซึ่งแต่ละเดิมเป็นฝ่ายบริหารให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วยตนเอง (Autonomy)

จ. *การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Open Feedback Channels)* คือการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากร นอกจากจะทำให้บุคลากรทราบว่าตนเองปฏิบัติได้ดีเพียงไรแล้ว ยังทำให้พวกเขาทราบว่าระดับการทำงานของตนเองดีขึ้น เลวลง หรือเหมือนเดิม

2.2.3 กลยุทธ์การจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

ในบรรดาปัจจัยหลัก 6 ประการของการดำเนินงาน อันได้แก่คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การตลาด (Marketing) และการจัดการ (Management) อาจกล่าวได้ว่า คนและการจัดการคือองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในปัจจุบัน เพราะองค์การต่างๆ สามารถจัดหาเงิน วัสดุ และเครื่องจักรได้ในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่หากผู้ปฏิบัติงานและการจัดการแตกต่างกันแล้วผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน

ดังนั้น การจัดการที่ดีจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจและขวัญของบุคลากร องค์การแต่ละแห่งย่อมมีสภาพและเงื่อนไขการดำเนินงานที่แตกต่างกัน รูปแบบการจัดการที่เหมาะสมจึงย่อมขึ้นอยู่กับสภาพและเงื่อนไขเหล่านั้น อย่างไรก็ตามในที่นี้จะเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการ 2 แบบ เพื่อให้เข้าใจถึงข้อดีและข้อจำกัด และนำไปพิจารณาว่ามีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์การหรือไม่ รูปแบบการจัดการที่จะนำเสนอ ได้แก่ การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม การจัดการแบบยึดประสงค์และการปรับพฤติกรรมในองค์การ

1) การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม

การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม (Participative Management) คือ กระบวนการซึ่งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน โดยทั่วไปแล้วประเด็นเกี่ยวกับการทำงานที่บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะครอบคลุมถึงการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การแก้ไขปัญหา การเข้าร่วมในคณะกรรมการที่ปรึกษา การมีตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการกำหนดนโยบาย และการคัดเลือกบุคลากรใหม่

การที่ฝ่ายบริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการด้วยกัน คือ ประการแรก เมื่อมีลักษณะงานมีความซับซ้อนมากขึ้นผู้บริหารมักจะไม่สามารถทำสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำทุกอย่าง ดังนั้น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งรู้เรื่องงานที่ดีที่สุดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการแรกที่ 2 การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ จะทำให้พวกเขาเชื่อมั่นในการตัดสินใจหรือมติเหล่านั้นมากขึ้น ประการที่ 3 การทำงานในปัจจุบันมักต้องอาศัยความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างหน่วยงานและแผนกต่างๆ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงทำให้เขาได้ทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน และประการสุดท้าย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นเสมือนรางวัลทางใจ (Intrinsic rewards) สำหรับบุคลากรเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาารู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ ความสามารถ และความเป็นตัวเอง

อย่างไรก็ตาม การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมมิใช่เป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับองค์การทุกแห่งหรือหน่วยงานทุกประเภท เงื่อนไขของความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัย

หลายประการ กล่าวคือ ประการแรก ประเด็นซึ่งจะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต้องเกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร ประการที่ 2 บุคลากรจะต้องมีความสามารถ (ความรู้ทางเทคนิค สติปัญญา และทักษะการสื่อสาร) ในการเข้าร่วมการตัดสินใจ ประการที่ 3 องค์การนั้นๆ จะต้องให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และประการสุดท้าย จะต้องให้เวลาที่มีมากเพียงพอสำหรับการเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

รูปแบบหนึ่งของการจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมที่ได้รับความนิยมคือ กิจกรรมคิวซี (QC : quality circle) ซึ่งเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเดิมนและเป็นที่ยอมรับในหลายประเทศญี่ปุ่น กิจกรรมคิวซีเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรซึ่งมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุและทางแก้ จากนั้นก็นำผลสรุปที่ได้จากกลุ่มไปลงมือกระทำ

2) การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์

การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือ MBO เป็นสิ่งที่ Peter Ducker ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการได้เสนอไว้เมื่อ ค.ศ. 1954 และยังคงเป็นแนวคิดด้านการจัดการที่ได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน โดยหลักการจัดการแบบยึดหลักวัตถุประสงค์ คือ การบริหารซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานสำหรับช่วงเวลาหนึ่งๆ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการใช้เป้าหมายเพื่อจูงใจและกระตุ้นบุคลากร แทนที่จะพยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของพวกเขา

การจัดการแบบนี้จะเริ่มต้น โดยการแปลงวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเจาะจงสำหรับหน่วยงานในแต่ละระดับ อันได้แก่ ฝ่ายแผนก และบุคลากรแต่ละคน ผลลัพธ์ของกระบวนการก็คือ การเชื่อมประสานวัตถุประสงค์จากหน่วยงานตนเอง ถ้าแต่ละคนประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็จะทำให้แผนกตนบรรลุเป้าหมาย อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยรวมไปด้วย

โดยทั่วไปแล้วการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์จะมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ เป้าหมายที่ชัดเจนเจาะจง การตัดสินใจแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม ช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน (Carroll & Tosi, 1973 อ้างใน ชูชัย สมิทธิโก, 2554: 298)

(1) เป้าหมายที่ชัดเจนเจาะจง (Goal Specificity) การกำหนดเป้าหมายจะต้องมีลักษณะที่ชัดเจนสามารถวัดได้และประเมินผลได้

(2) การตัดสินใจแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม (*Participative Decision Making*) ทั้งผู้บริหารและบุคลากรจะมีส่วนร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มิใช่การสั่งให้บุคลากรปฏิบัติเป้าหมายที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแต่ฝ่ายเดียว

(3) ช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน (*An Explicit Time Period*) เป้าหมายแต่ละชั้นจะมีช่วงเวลาที่ได้รับการกำหนดไว้แน่นอนว่าจะต้องบรรลุผลเมื่อไร ซึ่งโดยปกติแล้วอาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

(4) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน (*Performance Feedback*) การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์จะมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเป็นระยะๆ ของตนเองตลอดเวลา การให้ข้อมูลนี้จะให้ทั้งแก่ผู้บริหารและบุคลากรระดับต่างๆ

การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์นับว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมากทั้งในหน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชน อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่าองค์กรทุกแห่งจะประสบความสำเร็จในการใช้การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์พบว่าล้มเหลวที่เกิดขึ้นมิได้เป็นเพราะการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์โดยตรงแต่เป็นเพราะขาดความร่วมมือสนับสนุนจากฝ่ายบริหารการตั้งความคาดหวังไว้สูงเกินไปรวมทั้งการไม่จ่ายรางวัลแก่พนักงานทำงานสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารได้สัญญาไว้ (ชูชัย สมิทธิโก 2554 : 286-299)

3. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดให้เทศบาลในประเทศไทยมีทั้งหมด 3 ประเภท อันได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทก็มีลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไป (http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php/คืบค้นวันที่_23_มีนาคม_2555) สำหรับการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสภาเทศบาล และ (2) ฝ่ายบริหาร หรือคณะเทศมนตรี ซึ่งการบริหารงานเทศบาลของจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลตำบล จำนวน 15 แห่ง รวมทั้งสิ้น 19 แห่ง

3.1 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาล

3.1.1 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลนคร

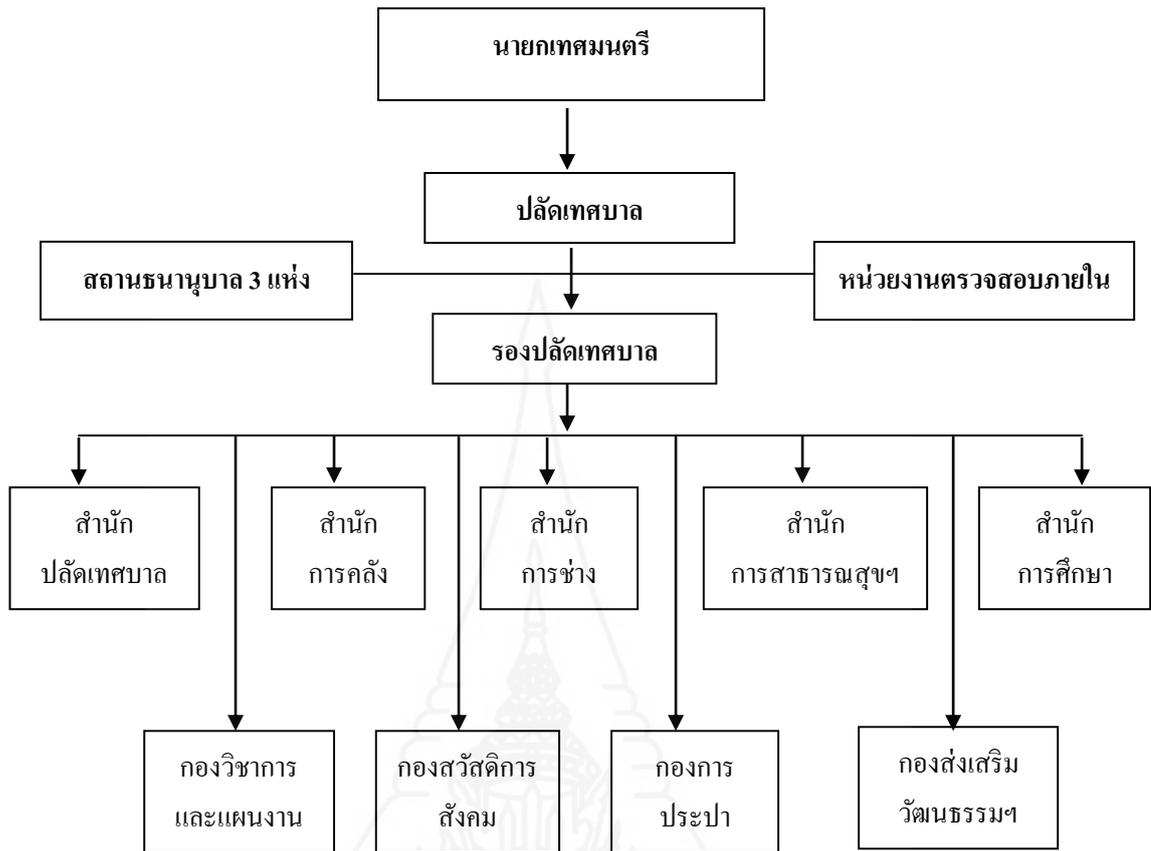
เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป ซึ่งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลนคร การจัดตั้งเทศบาลนครจะกระทำได้

โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร เทศบาลนครประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี (หรือนายกเทศมนตรี) แล้วแต่กรณี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 24 คน โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่แตกต่างไปจากเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลอีกด้วย

เทศบาลนครนครปฐม เดิมมีฐานะเป็นสุขาภิบาลจัดตั้งตามพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาลตามหัวเมือง เมื่อปี พ.ศ. 2453 ต่อมาเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 แล้ว จึงมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลเมืองนครปฐม พ.ศ. 2478 ประกาศเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2478 (ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 52 หน้า 1666 ลงวันที่ 10 ธันวาคม 2478) (ตามพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลเมืองนครปฐม พ.ศ. 2535 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 108 ตอนที่ 211 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2534)

โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี 1 คน เป็นฝ่ายบริหารทางด้านนโยบาย มีรองนายกเทศมนตรี 4 คน เป็นผู้ช่วย มีที่ปรึกษานายกเทศมนตรี 3 คน ที่ปรึกษาเทศบาล 1 คน และเลขานุการนายกเทศมนตรี 1 คน และฝ่ายปฏิบัติงานประจำมีปลัดเทศบาล เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเป็นฝ่ายปฏิบัติ ตามนโยบายที่นายกเทศมนตรีมอบหมายงานให้เป็นไปตามระเบียบ แบบแผนที่กำหนด โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนต่างๆ 11 ส่วน ได้แก่

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) สำนักการศึกษา
- 3) สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 4) สำนักการช่าง
- 5) สำนักการคลัง
- 6) กองสวัสดิการสังคม
- 7) กองวิชาการและแผนงาน
- 8) กองการประปา
- 9) กองส่งเสริมวัฒนธรรม การท่องเที่ยว และกีฬา
- 10) หน่วยตรวจสอบภายใน
- 11) สถานธนานุบาล 3 แห่ง



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลนครนครปฐม

ที่มา : “ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลนครนครปฐม” หน้า 31 คืบค้นวันที่ 23 มีนาคม 2555 จาก

<http://www.nakhonpathomcity.go.th/UploadFolder/180432Doc01.pdf>

3.1.2 โครงสร้างการบริหารของเทศบาลเมือง

เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่หนึ่งหมื่นคนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมือง การจัดตั้งเทศบาลเมืองจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง เทศบาลเมืองประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 18 คน และมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน เทศบาลเมืองในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย เทศบาลเมืองสามพราน เทศบาลเมืองไร่จิง และเทศบาลเมืองกระทุ่มล้ม รวม 3 แห่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

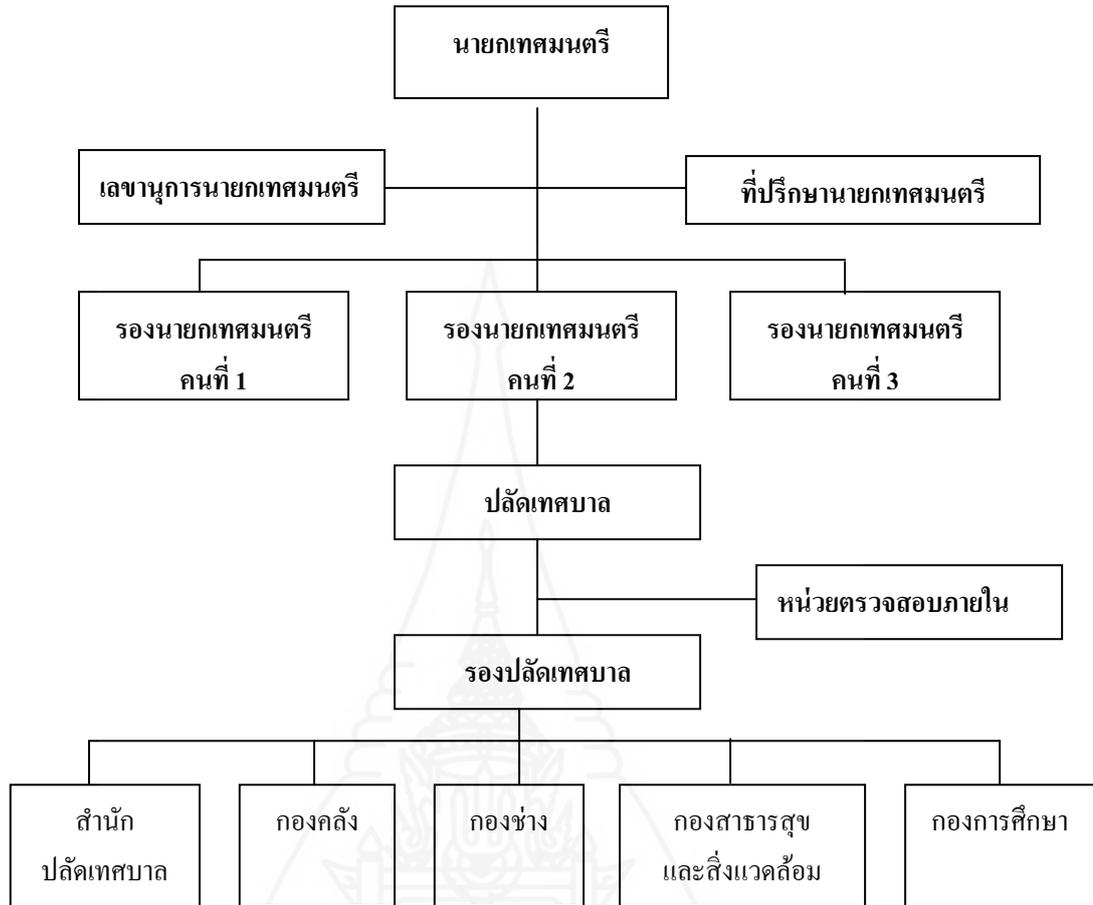
เทศบาลเมืองสามพรานเดิมมีฐานะเป็นสุขาภิบาลซึ่งได้ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2498 ตามประกาศของกระทรวงมหาดไทย วันที่ 31 สิงหาคม 2498 และลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 72 ตอนที่ 74 ลงวันที่ 17 กันยายน 2498 และแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตสุขาภิบาลสามพรานใหม่ ตามประกาศกระทรวงมหาดไทยลงวันที่ 14 กันยายน 2519 ต่อมาได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลตำบลสามพราน โดยพระราชบัญญัติเปลี่ยนฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ในวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 และได้เปลี่ยนแปลงฐานะจากเทศบาลตำบลสามพรานมาเป็นเทศบาลเมืองสามพราน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2551

เทศบาลเมืองไร่จิงจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลเมื่อปี พ.ศ. 2538 ต่อมาได้รับการยกฐานะจัดตั้งเป็นเทศบาลเมืองตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2551 โดยแบ่งเขตรับผิดชอบออกเป็น 3 เขต และจัดตั้งชุมชนรวม 28 ชุมชน

เทศบาลเมืองกระทุ่มล้มเดิมมีฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ต่อมาได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาลเมืองกระทุ่มล้ม ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2551

โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลเมืองประกอบด้วยนายกเทศมนตรี 1 คน เป็นฝ่ายบริหารทางด้านนโยบาย มีรองนายกเทศมนตรี 3 คน เป็นผู้ช่วย มีที่ปรึกษานายกเทศมนตรี 1 คน และเลขานุการนายกเทศมนตรี 1 คน และฝ่ายปฏิบัติงานประจำมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเป็นฝ่ายปฏิบัติ ตามนโยบายที่นายกเทศมนตรีมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผนที่กำหนด โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) กองการศึกษา
- 3) กองการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 4) กองช่าง
- 5) กองคลัง
- 6) หน่วยตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลเมืองไผ่ฉ่าง

ที่มา : แผนพัฒนาสามปีเทศบาลเมืองไผ่ฉ่าง (พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2557)

3.1.3 โครงสร้างการบริหารของเทศบาลตำบล

เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (เทศบาลตำบลไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรในพื้นที่ไว้อย่างชัดเจนเหมือนกับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร) เทศบาลตำบลประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 12 คน โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน เทศบาลตำบลในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย เทศบาลตำบลคอนยายหอม เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ เทศบาลตำบลธรรมศาลา เทศบาลตำบลกำแพงแสน เทศบาลตำบลนครชัยศรี เทศบาลตำบลห้วยพลู เทศบาลตำบลสามงาม เทศบาลตำบลกระทุ่ม เทศบาลตำบลบางหลวง เทศบาลตำบลบาง

เลน เทศบาลตำบลลำพญา เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่ เทศบาลตำบลศาลายา เทศบาลตำบลบางระทึก และเทศบาลตำบลคลองโยง รวม 15 แห่ง โดยแต่ละแห่งมีโครงสร้างการบริหารดังนี้

โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตำบล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน เป็นฝ่ายบริหารทางด้านนโยบาย มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 2 คน เป็นผู้ช่วย และฝ่ายปฏิบัติงานประจำมีปลัดเทศบาล เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเป็นฝ่ายปฏิบัติตามนโยบายที่นายกเทศมนตรีมอบหมายงานให้เป็นไปตามระเบียบ แบบแผนที่กำหนด โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) กองการศึกษา
- 3) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 4) กองช่าง
- 5) กองคลัง
- 6) หน่วยตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลบางหลวง

ที่มา : แผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลบางหลวง (พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2557)

3.2 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 กำหนดไว้แจ้งชัดซึ่งอาจจำแนกที่มาของอำนาจหน้าที่ดังกล่าวได้คือ (1) อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนด และ(2) อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนด

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนด

สามารถแบ่งแยกประเภทอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้เป็น 2 ส่วนคือ หน้าที่บังคับ หรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติดังนี้

3.2.1 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร

หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) กิจการตามที่ระบุไว้ใน มาตรา 53
- 2) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 3) กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 4) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น
- 5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- 6) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
- 7) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- 8) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ เทศบาลนครอาจจัดทำกิจการอื่นๆ และการทำ การร่วมกับบุคคลอื่นนอกเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้ได้

- 1) การนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ดำเนินตาม อำนาจหน้าที่ที่อยู่ในเขตของตน
- 2) ได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขภาพสภา จังหวัด หรือสภาตำบลแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย
- 3) บริษัทจำกัดนั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อกิจการค้าขายอันเป็น สาธารณูปโภค

4) เทศบาลต้องถือหุ้นเป็นมูลค่าเกินกว่าร้อยละห้าสิบของทุนที่บริษัทนั้นจดทะเบียนไว้ ในกรณีที่มีหลายเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ สหกรณ์การเกษตรถือหุ้นอยู่ในบริษัทเดียวกันให้นับหุ้นที่ถืออยู่นั้นรวมกัน และ

5) ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยการเปลี่ยนแปลงจำนวนหุ้นที่เทศบาลถืออยู่ในบริษัทจำกัด ต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

3.2.2 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมือง

หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทศบาลเมือง มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) กิจการตามที่ระบุไว้ใน มาตรา 50
- 2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- 5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ เทศบาลเมือง อาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- 6) ให้มีการสาธารณสุข
- 7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- 9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา
- 10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- 12) เทศพาณิชย์

3.2.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำให้เขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

ท้องถิ่น

อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจกรรมใดๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 9) เทศพาณิชย์

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนด

นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้ว ยังมีกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจ หน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้นๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

- 1) พระราชบัญญัติป้องกันภัยอันตราย อันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พ.ศ.2464
- 2) พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2534
- 3) พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535
- 4) พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พ.ศ. 2490
- 5) พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณา โดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ. 2493
- 6) พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2495
- 7) พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535
- 8) พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534
- 9) พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2535
- 10) พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535
- 11) พระราชบัญญัติจัดระเบียบการจอดยานยนต์ในเขตเทศบาลและสุขาภิบาล พ.ศ. 2503
- 12) พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508
- 13) พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510
- 14) พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518
- 15) พระราชบัญญัติควบคุมอาหาร พ.ศ. 2522
- 16) พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523
- 17) พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523
- 18) พระราชบัญญัติรักษาคลองประปา พ.ศ. 2526
- 19) พระราชบัญญัติสุสานและฌาปนสถาน พ.ศ. 2528
- 20) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 44 ลงวันที่ 11 มกราคม 2502
- 21) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 68 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2515 (กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการจอดเรือในแม่น้ำลำคลอง)
- 22) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 295 ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2515 (กฎหมายว่าด้วยทางหลวง)
- 23) ประมวลกฎหมายที่ดิน (ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาที่สาธารณสมบัติของแผ่นดินประเภทที่รกร้างว่างเปล่า)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อิสริย์ ไทรตระกูล (2553: 53-54) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงราย” ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ แรงจูงใจด้านตำแหน่งงาน รองลงมาคือ ด้านเงินเดือน และแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่ำที่สุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานในการทำงาน

แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านเงินเดือนที่มีอิทธิพลสูงที่สุด ได้แก่ ฐานเงินเดือนระดับตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งในปัจจุบันเป็นแรงดึงดูดให้ทำงานมากขึ้น เพื่อจะได้เลื่อนตำแหน่งและปรับฐานเงินเดือน ด้านสวัสดิการ คือ สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับทำให้รู้สึกว่าได้รับสิทธิพิเศษกว่าบุคคลที่ทำงานในองค์กรอื่นที่ไม่ได้รับสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลจึงรู้สึกอยากตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานอย่างเต็มที่ ในด้านตำแหน่งงาน แรงจูงใจที่มีอิทธิพลสูงที่สุด คือ งานในตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ จึงเกิดความสนใจในงาน และตั้งใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ ด้านผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจที่มีอิทธิพลสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ มีความสามารถ และพร้อมช่วยเหลือแก้ปัญหาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงรู้สึกต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถ และประการสุดท้าย ด้านสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานในการทำงาน แรงจูงใจที่มีอิทธิพลสูงที่สุด คือ สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงาน มีความสะอาด เรียบร้อยและเหมาะสมกับการทำงานทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อต้องทำงานที่สำนักงาน

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553: 63-67) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (4) ด้านความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (6) ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (7) ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (8) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (9) ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (10) ด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

แสงเพชร แสงจันทร์ (2553: 88-91) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านปัจจัยภายนอกของงานในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในองค์กร รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านปัจจัยภายในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า

ยุทธพงษ์ ปัญญาใส (2552) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่า สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 6 (อุดรธานี) กรมป่าไม้” ผลการวิจัยพบว่า (1) ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการป้องกันรักษาป่าในระดับมาก โดยด้านความกระตือรือร้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการป้องกันรักษาป่าในระดับมาก โดยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (3) การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่า พบว่าในภาพรวมด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ (4) ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนน้อยเมื่อเทียบกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจึงควรเพิ่มค่าตอบแทน

นิธิตรา สองเมือง (2552) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่เสี่ยงของจังหวัดปัตตานี” ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุดที่อำเภอยะรัง และน้อยที่สุดที่อำเภอหนองจิก

เมื่อพิจารณาเป็นรายอำเภอ พบว่า ปัจจัยจุดใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของอำเภอยะรัง ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ของอำเภอยะหริ่ง ได้แก่ ด้านความท้าทายของงาน และอำเภอหนองจิก ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ (2) เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยจุดใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยจุดใจของพนักงานส่วนตำบลอำเภอหนองจิกมีความแตกต่างจากปัจจัยจุดใจของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอยะรังและยะหริ่ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในทุกด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า และความท้าทายของงาน ส่วนอำเภอยะรังและยะหริ่งมีความแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า (3) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงของจังหวัดปัตตานีพบว่า ด้านสวัสดิการควรมีการเพิ่มจำนวนเงินเลี้ยงชีพและควรจัดจ่ายทันทีโดยไม่รอเบิกจ่ายช่วงสิ้นปีงบประมาณ การให้อายุงานทวีคูณ การเลื่อนระดับเป็นกรณีพิเศษ จัดให้มีการอบรมภาษามลายูท้องถิ่น ด้านความปลอดภัย ควรจัดให้มีมาตรการรักษาความปลอดภัย มีการปรับเรื่องเวลาการปฏิบัติงาน การสร้างความรัก ความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็ง

กุศมา จรูญสุขพิมล (2552) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวงที่ 4.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวงที่ 4.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก โดยแบ่งออกเป็นปัจจัย ดังนี้ คือ (1) ปัจจัยจุดใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการได้รับการยอมรับในความสามารถ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านลักษณะของงานเป็นที่น่าสนใจ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านความรับผิดชอบ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางด้านความก้าวหน้า พนักงานมีความคิดเห็นระดับปานกลาง (2) ปัจจัยสุขอนามัยใน ด้านการปกครองบังคับบัญชาพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านความมั่นคงในงาน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านตำแหน่งงาน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท พนักงานมีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ด้านสภาพการทำงานพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านเงินเดือน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

วราพร มะโนเพ็ญ (2551) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตบางแค” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก โดยพบว่าการกระตุ้นโดยรวมมีระดับแรงจูงใจมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านผลสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะและขอบเขตงาน

และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยบำรุงรักษา โดยรวมมีระดับแรงจูงใจมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประสงค์ ภาเรือง (2551) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) พนักงานครูเทศบาลที่มีตำแหน่งต่างกัน เพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พินิจ ทางทอง (2549) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5” ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่สถานที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน (3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน (4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ชยานันต์ คงทรัพย์ (2548) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยฐานะและความมั่นคงของอาชีพเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาด้านลักษณะงาน มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก ด้านปริมาณงานและความรับผิดชอบ มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก ด้านความสำเร็จของงาน มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก ด้านสภาพการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายการบริหารและการนิเทศ มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับมาก และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน มีผลต่อ

แรงจูงใจของครูในระดับมาก ตามลำดับ และพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

มังกร อองอาจ (2547: 67-70) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ สรุปดังนี้ (1) แรงจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีความเป็นอิสระทางวิชาการ และต้องการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง (2) แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก (3) แรงจูงใจด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก และพบว่าการได้รับใบประกาศเกียรติบัตรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จอย่างดียิ่งทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด (4) แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งการมีโอกาสได้เข้ารับการอบรมทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่มากที่สุด (5) แรงจูงใจต่อปัจจัยด้านสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง ทำให้มีแรงจูงใจมากที่สุด รองลงมา คือ สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและระบบเงินเดือนปัจจุบัน และ (6) แรงจูงใจด้านความสำเร็จในชีวิตอยู่ในระดับมาก ซึ่งการมีความมั่นคงในอาชีพการงานทำให้มีแรงจูงใจมากที่สุด รองลงมา คือ คุณภาพชีวิตและครอบครัวที่ดีจากการประกอบอาชีพ