

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

- 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
- 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
- 1.3 ประโยชน์ของการจูงใจ
- 1.4 องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ
- 1.5 กระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
- 1.6 ประเภทของแรงจูงใจ
- 1.7 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

#### 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

- 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัลด์เชเบอร์ก
- 2.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)
- 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเอร์เนส ฮิลการ์ด (Ernest Hilgard)
- 2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow)

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ของเทศบาล

#### 4. ทฤษฎีในการบริหาร

- 4.1 ความหมายของการบริหาร
- 4.2 ลักษณะสำคัญของการบริหาร
- 4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
- 4.4 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
- 4.5 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4.6 การบริหารโดยใช้ ACHIEVE Model

#### 5. บริบทเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

### 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาลาตินว่า *Movere* แปลว่า เคลื่อนที่ เมื่อมีคำว่าเคลื่อนที่ จะมีสิ่งที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ คือ 1) อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ก็คือ มีแรงผลักดันอะไรที่ทำให้เกิดพฤติกรรมนั้น 2) อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น 3) พฤติกรรมเกิดขึ้นนั้นจะคงสภาพอยู่ด้วยวิธีใด

กันยมาส ชูจิน (2546 : 10) อธิบายศัพท์ว่า การจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิด การเริ่มต้น (Initiate, Starting) และค้ำจุนพฤติกรรม (Sustain, Maintaining) เพื่อให้เกิดความ พึงพอใจทางด้านร่างกายหรือจิตใจ เป็นพลังกระตุ้นให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือ หลีกหนีจากสภาวะการณที่ไม่พึงปรารถนา นอกจากนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้อีกมากมายดังนี้

นเรศ ภูโคกสูง (2541 : 7) มีความเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนอง ความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 63) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จ ออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานดีอย่างไร หรือมากนักเพียง

สมพร สุทัศนีย์ (2548 : 29) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

วิลาวรรณ รพีพิศาด (2550 : 82) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการกระตุ้น พฤติกรรมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะรวมพลังทุ่มเทความอุตสาหะพยายามอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายประการด้วยกัน นับตั้งแต่บทบาทของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นทั้งตัวเงินและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ สิ่งเหล่านี้คือพลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีความผูกพัน มุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและองค์กร

ปัทมिता สันหลักดี (2550 : 10) กล่าวว่า ในด้านวิชาการ คำว่าแรงจูงใจมาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า *Movere* ซึ่งหมายความว่า การเคลื่อนไหว (Move) ซึ่งความหมายที่ว่านี้เห็นได้ชัดจากคำจำกัดความที่เขียนโดย Bernard Berelson และ Gerry A. Steiner ว่า “แรงกระตุ้น เป็นสภาวะภายในอันหนึ่งที่เป็นพลัง สิ่งกระตุ้น สิ่งนำ การกระทำของมนุษย์ ไปในทิศทางหรือช่องทางที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ”

ณัทธนา กริหิรัญ (2550 : 9) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยรวมของคนที่มีต่องาน เมื่อบุคคลกล่าวว่าคนมีความพอใจในงานสูง โดยทั่วไปมักจะหมายความว่า บุคคลชอบและให้คุณค่ากับงานสูงและมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำนั่นเอง

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข (2552 : 21) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการกระทำหรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การเสริมสร้างแรงจูงใจเป็นวิธีการผู้บริหารจะนำมาใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความตื่นตัว มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่อยากจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรพึงประสงค์

สถิตย์ สาระวิณี (2552 : 9) ให้ความหมาย แรงจูงใจ คือพลังหรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

จำเนียร พลหาญ (2553 : 112) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แมคแคนแลนด์ (Mc Clelland. 1985 : 590) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงาน การเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการหรือพลังผลักดันต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน ที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายสูงสุด

## 2. ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 แรงจูงใจส่งเสริมให้งานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้

2.2 แรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 92) กล่าวว่า การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้ องค์การประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนอง วัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นกัน เพราะการจูงใจ หมายถึง ผลักดันจากภายในจิตใจของ พนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ไมเนอร์ (Miner. 1988 : 158) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการต่าง ๆ ภายใน เอกัตถบุคคลที่กระตุ้นพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม

ในการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลกร คือ ช่วย ให้้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคคนดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ใน้องค์การ นาน ๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจ หน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรเป็นธรรมชาติ ต่อทุก คนด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่เบื่อหน่าย และทุ่มเทการทำงานเต็มที่ ทำให้ ้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญและเป็น เป็นพลังกระตุ้นให้ บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเข้มแข็งเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลงานประสบ



ความสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจในการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของ ผู้ทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ เมื่อคนมีความพอใจในองค์กรของตนแล้ว ก็จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กรของตน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### 3. ประโยชน์ของการจูงใจ

ความคิดความเชื่อของผู้นำในองค์กรมีผลต่อการทำงานหรือมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติในองค์กรมาก ถ้าผู้นำมีความเชื่อเรื่องแรงจูงใจคนให้ทำงานจะทำให้คนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (จำเนียร พลหาญ, 2553 : 122-123)

1.1 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดพลังใจร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ

1.2 เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้คนในองค์กรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน นำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรและทีมงาน

1.3 การจูงใจในทางบวก ช่วยให้คนในองค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

1.4 คนในองค์กรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในวิธีการและเป้าหมายขององค์กร ร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

1.5 องค์กรประหยัดทรัพยากร อันเนื่องมาจากการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของทุกคนในองค์กร

สรุป การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การทำงานในองค์กรประสบความสำเร็จ การจูงใจมีทั้งทางบวกและทางลบ การเลือกใช้วิธีการจูงใจในทางบวก จะทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถ มีค่าสำหรับองค์กร มีความสำคัญต่อองค์กรในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นเขาจะพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ภายใต้เงื่อนไขที่เอื้ออำนวยในการทำงานที่องค์กรวางไว้ในด้านค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่คนทำงานพึงได้รับอย่างยุติธรรมและเป็นธรรมกับสมาชิกในองค์กรทุกคนจากการมีส่วนร่วมกันในการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ด้วยความผูกพันกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกในกลุ่ม และการจัดสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือกันในองค์กรด้วยความเอื้ออาทร การทำงานก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ

ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1964 : 260–273) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

##### 4.1 ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน มีดังนี้

4.1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

4.1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายเล่มจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิง มีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

4.1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้านและความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงานก็มีส่วนที่จะนำความสำเร็จในการทำงาน

4.1.4 อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานแต่ไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

4.1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่บุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่น

4.1.6 เซอร์วิญญา ปัญหาเรื่องเซอร์วิญญากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะมาพบความแตกต่างระหว่างเซอร์วิญญากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงเรียนที่มีเซอร์วิญญาในระดับที่สูง แต่ทำงานที่เป็นงานประจำ พบว่า มักมีความเบื่อหน่ายงานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงเรียน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

4.1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางเล่มพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่มักขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าง่ายหรือเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายเล่ม พบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร หนายความ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้าง ที่ใช้แรงงานทั่วไป

4.1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรง อย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพ ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายเล่ม พบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เงินเดือนที่มากพอต่อการดำรงชีวิตตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงานและเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

4.1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.1.11 ความสนใจงาน บุคคลที่สนใจในงานได้ทำงานที่ตนเองถนัด และพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความสนใจในงาน

## 4.2 ปัจจัยด้านงาน

4.2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้ หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์และท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

4.2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

4.2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียน พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยาก เปลี่ยนงาน

ในสถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพต่ำกว่าความจริงแล้ว ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบด้วย ทั้งนี้เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากจะขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นทางฐานะวิชาชีพก็แตกต่างกันไปด้วย

4.2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีรถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้น ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงาน เนื่องจาก การปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลานาน

4.2.6 สภาพภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละท้องที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็ก มีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

4.2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่การปฏิบัติ สามารถป้องกันไม่ให้ผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า งานใด มีโครงสร้างอย่างไรและรู้ว่าจะทำอย่างไร และดำเนินการอย่างไรและสามารถควบคุมได้ง่ายขึ้น

### 4.3 ปัจจัยการจัดการ

4.3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปจากการศึกษาค้นคว้า ส่วนใหญ่จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่ที่บริษัทประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึง ความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคงพนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่า เขามีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวเอง

ในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเป็นวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและไม่มากเกินไปงานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลจากความตั้งใจในการทำงาน

4.3.2 รายรับฝ่ายบริหารและฝ่ายการจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในงาน การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาทีหลังความมั่นคงในการทำงานและความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจัยที่ค่าครองชีพสูง รายรับ อาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

4.3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบเช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใยน้อยกว่าความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

4.3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญ มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใยน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจเป็นเพราะคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

4.3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด ก็จะทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานได้ง่าย และสะดวกอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงานให้สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

4.3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่ง ที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่กระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุข ในที่ทำงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



4.3.8 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

4.3.9 การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศงาน คือ การชี้แนะการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้นความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน และองค์การด้วย

4.3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่ง พบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างไร ข่าวดสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่างานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ ซึ่งพนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

4.3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วย

4.3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของ National Industrial Conference Board พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความเข้าใจตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานกลับมองว่าความมั่นคงก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

4.3.13 การให้โอกาสเติบโตและก้าวหน้า (Opportunity for Growth and for Advancement) เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ประสบความสำเร็จ เกิดผลดีต่อองค์การผู้บริหาร ควรจะส่งเสริมให้บุคคลมีความก้าวหน้า

4.3.14 การมอบความรับผิดชอบและอำนาจบารมีให้มากขึ้น เป็นการมอบหมายงานให้นับรับผิดชอบมากขึ้นและมีตำแหน่งสูงขึ้น

4.3.15 การให้อิสระในการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์รักความเป็นอิสระ ดังนั้น การให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเห็นว่าสมควรก็จะจงใจทำงานได้อีก วิธีหนึ่งแต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล

4.3.16 การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Good Working Condition) สภาพการทำงานที่ดีจะต้องจัดควบคู่กัน ไปทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพและด้านจิตใจ ด้านกายภาพ ได้แก่ สถานที่สะอาด โอ่โถง สวยงามเรียบร้อย สะดวก มีอุปกรณ์ทันสมัย เป็นต้น ส่วนทางด้านจิตใจ ได้แก่ เจ้านายมีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าใจลูกน้อง ให้กำลังใจ และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น



4.3.17 การให้ทำงานที่เหมาะสม (Fitting to Job) เป็นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด

4.3.18 การให้ทำงานที่มีความสำคัญ (Making Jobs Important) เพื่อเป็นการมอบหมายงานให้ทำ เช่น ให้ไปประชุมแทนหัวหน้า

4.3.19 การลดความจำเจในการทำงาน นำเบื่อ (Boredom Decreasing) ด้วยวิธีการให้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปทำงานอื่นบ้าง (Rotation) หรือเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เป็นต้น

4.3.20 การส่งเสริมให้เรียนรู้ทักษะใหม่และมีโอกาสใช้ทักษะ ส่งเสริมการฝึกอบรมสอนงานและให้ทำงานที่ท้าทาย

4.3.21 ขอมรับการลงข่าวให้บุคคลภายนอกวงการได้รู้และดึงมาร่วมเครือข่ายวิชาชีพ

การจูงใจในการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ในการจูงใจบุคคลากรผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจว่าเขาต้องการอะไร ในการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย แล้วเลือกวิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคล ต้องศึกษาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนแล้วจึงเลือกวิธีการจูงใจให้เหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ งานในหน้าที่มั่นคง ได้รับความเป็นธรรม ความเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา ได้ทำงานตามความถนัด ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น สวัสดิการดี มีรายได้พิเศษ และสภาพแวดล้อมในการทำงานดี เป็นต้น

## 5. กระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

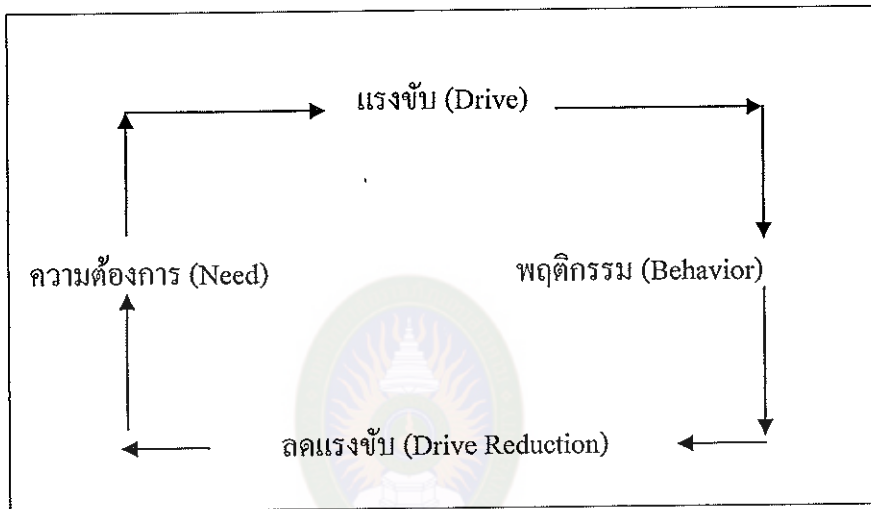
รัชดาภรณ์ เค้นพงศ์พันธุ์ (2539 : 44) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ดังนี้

5.1 ขั้นความต้องการ (Need Stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อสุขภาพจิต เช่น อาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดจากภาวะที่คุกคามสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บปวดจะทำให้บุคคลต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ

5.2 ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลนั้นเกิดความกระวนกระวาย จะมีแรงขับมากขึ้นเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย

5.3 **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากขึ้นตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

5.4 **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้นจะกระตุ้น ให้เกิดแรงขับให้แสดงพฤติกรรมขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการ และแรงขับจะลดลงเมื่อพฤติกรรมนั้นสนองความต้องการแล้ว

## 6. ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยา แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท

1. **แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากกระตุ้นซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 **ความต้องการ (Needs)** ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่เหนือกว่าความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนามักมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษก็จะมีคามตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทักษะคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึงสถานะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นการจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร (2549 : 9) ได้อธิบายว่า มีนักจิตวิทยาบางกลุ่มได้จำแนกประเภทของแรงจูงใจออกตามหลักการแสดงออกของพฤติกรรมได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สถานะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองที่รักการแสวงหา การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ ความสนใจ เจตคติ ความต้องการ ซึ่งเป็นการจูงใจที่เกิดจากตัวบุคคลโดยตรง

2. การจูงใจภายนอก ( Extrinsic motivation) หมายถึง สถานะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางอันนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่

2.1 บุคลิกภาพ รูปร่าง ตลอดจนอารมณ์ ให้เกิดการประทับใจ

2.2 ความสำเร็จในงาน

2.3 เครื่องล่อต่างๆ เช่น

2.3.1 การให้รางวัล

2.3.2 การลงโทษ

2.3.3 การแข่งขัน

อาร์นีสท์ อาร์, ฮิลการ์ด (Ernest R, Hilgard. 1979 : 126) ได้แบ่งแรงจูงใจไว้เป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด (The Survival Motive) เป็นความต้องการทางกาย ซึ่งขาดเสียมิได้ เช่นน้ำ อาหาร อากาศ ฯลฯ

2. แรงจูงใจทางสังคม (The Social Motive) เป็นแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการทางสังคม เป็นแรงจูงใจเพื่อเข้าสังคม ในการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น ความรัก การยอมรับ นับถือ ฯลฯ

3. แรงจูงใจเพื่ออวดตน (Ego Integrative Motive) คือแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการชื่อเสียง ความสำเร็จ (Need for Successfulness)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545 : 162) ได้จำแนกสิ่งจูงใจไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจด้วยเงิน เช่น ค่าจ้าง โบนัส ค่านายหน้า ส่วนแบ่งของกำไรและค่าล่วงเวลา เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นเงินได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการและบริการที่ดีค่าเป็นเงินได้

3. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้พนักงาน การยกย่องชมเชย มอบรางวัลประกาศเกียรติคุณ ให้สถานภาพที่เด่นกว่าคนอื่น การมีที่จอดรถมีรถประจำตำแหน่ง

สรุป ประเภทของแรงจูงใจ มี 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง เช่น ความสนใจ เจตคติ ความต้องการ เป็นแรงจูงใจที่บุคคลสร้างขึ้นในตัวเอง ส่วนแรงจูงใจภายนอกหมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การให้รางวัล การชมเชย การให้ตำแหน่ง และการตำหนิ ลงโทษ สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่บุคคลอื่นสร้างขึ้น

## 7. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

ในการบริหารงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารควรสร้างมีดังนี้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 227)

1. การให้คำชมเชย คือผู้บริหารจะต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสม จะเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น

2. การให้ความเป็นธรรม คือ การดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ
  3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ ถือเป็น การสร้างเสริมความรู้สึกที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง
  4. การให้ความเป็นมิตร คือ การแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือตนว่าสูงกว่าลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใยและความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่ร่วมปฏิบัติงาน
  5. การให้ร่วมใช้ความคิด คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนของงานขององค์การ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การวางแผน เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นต้น การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์การมีความผูกพัน ภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วม และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น
  6. การให้ร่วมปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาส ซึ่งจะเป็นการสร้างความผูกพันที่ดี เพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง
  7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งปริมาณงาน ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคน จะส่งผลให้บุคลากรพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน
  8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยเหลือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเหล่านี้ เช่น ไกล่เกลี่ยให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นและมีขวัญกำลังใจที่จะร่วมปฏิบัติงานต่อไป
  9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารบางท่านอาจจะมองข้ามไปเพราะถือว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ ความจริงแล้วกับเป็นความคิดที่ผิด ทั้งนี้เพราะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากรที่จะช่วยเสริมสถานะทางด้านกายและใจได้อีกทางหนึ่ง
- การที่บุคคลได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่ส่วนหนึ่งเกิดจากความคาดหวังของบุคคลจากการทำงานว่าจะประสบความสำเร็จและมีผลตอบแทนตามที่เขาต้องการ ดังนั้นผู้นำในองค์การจะต้องมีวิธีการจัดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีส่วนเกื้อหนุน จูงใจ ให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ (จำเนียร พลหาญ. 2553 : 122) ดังนี้
1. การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการมีส่วนร่วมในการวางแผนขององค์การ เพื่อจะได้เห็นภาพรวมและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน
  2. รางวัล หรือผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติต้องคุ้มค่า และเป็นธรรม

3. ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากัน ดังนั้นผลสำเร็จในการทำงานขององค์กรต้องเป็นผลสำเร็จของทุกคนในองค์กร

4. มีการกำหนดมาตรฐานผลการทำงานหรือมีตัวชี้วัดในผลสำเร็จของการทำงานที่ชัดเจนและมีการวัดและประเมินผลอย่างยุติธรรมและต่อเนื่อง

5. การมอบหมายงานต้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถเป็นธรรมกับทุกคนในองค์กร

6. บรรยากาศในองค์กรเอื้ออำนวย เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

7. ควรมีสวัสดิการในองค์กรเพื่อช่วยเหลือคนในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

8. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานเท่าเทียมกัน

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสร้างแรงจูงใจ ตามที่กล่าวมา

## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมาจากแนวคิดต่าง ๆ ซึ่งตั้งสมมุติฐานขึ้นและทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเร้านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นหลายทฤษฎีดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator Hygiene Theory)

เฮร์ซเบอร์ก ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากการทำงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และเพื่อศึกษา องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงาน โดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ขณะเดียวกันองค์ประกอบซึ่งมักนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้คนที่ไม่อยากทำงานเรียกว่าปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นจุดกำเนิดทฤษฎี 2 ปัจจัย ได้สรุปความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจกับปัจจัยค้ำจุน (บุญมัน ธนาสุภรณ์. 2553 : 197) มีรายละเอียดดังนี้



1.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานที่ทำสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้ม ในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

1.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับ นับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งให้เห็นการยอมรับความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งเมื่อ ได้บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จในงานด้วย

1.1.3 ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย ให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้น จนถึงโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจ ที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบงานใหม่ ได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง การได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม การศึกษาต่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

1.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เซอร์ชเบอร์ก กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัยว่าเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

1.2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง นโยบายและแนวทางการจัดการและบริหารงานองค์กร การสั่งการ การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชามีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1.2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือมีความยุติธรรมในการบริหาร ผู้บังคับบัญชาที่กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดความทุกข์กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

1.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น การมีอาคารสถานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ ความสะดวกสบายในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคม หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

1.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Fringe Benefit) หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่างๆ สะดวกรวดเร็วเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

หากความต้องการปัจจัยทางด้านค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัยได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์ก็ยังมี ความพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดีกลับจะรู้สึกเฉย ๆ ฉะนั้น การตอบสนองความต้องการ ด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถจะ ทำให้มนุษย์พอใจในเวลาเดียวกัน หากความต้องการด้านความภูมิใจได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะมีความรู้สึกพึงพอใจพร้อมจะปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่อุทิศตนอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะรู้สึกเฉย ๆ ไม่ยินดียินร้าย อาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวัน ๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนแต่อย่างใด (ตุลา มหาพสุธานนท์. 2547 : 33)

จากทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัชเบอร์รก เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วน คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค่าจ้างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมแก่การนำมาประยุกต์ใช้การทางราชการ ซึ่งผู้บริหารในองค์กรควรนำปัจจัยจูงใจเป็นเครื่องมือ ในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและในทางเดียวกันก็ต้องตอบสนองหรือใช้ปัจจัยค่าจ้างควบคู่

กันไป ในส่วนนี้จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งพอสรุปได้ เป็น 10 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้มีความภาคภูมิใจในงาน ที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และผลจากการปฏิบัติงานแต่ละเรื่องมีคุณภาพ

2. การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้อ ความสามารถ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เสนอในที่ประชุม ความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับความร่วมมือใน การปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชยต่อ ผลสำเร็จในงาน

3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง งานในหน้าที่ทำให้มีโอกาสที่จะ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน หน่วยงานมีความเป็นธรรม ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมและ ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบต่องานที่ตรงกับความสนใจ และความถนัด ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจ ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

5. ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะของงานที่รับผิดชอบอยู่ที่การแบ่งขอบข่ายงานที่ชัดเจน งานที่รับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่

6. นโยบายและการบริหาร หมายถึง นโยบายและแนวทางปฏิบัติของ หน่วยงานมีความชัดเจน นโยบายการบริหารงานของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ สายการบังคับบัญชาถูกต้องเหมาะสม การสั่งการ การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชามีความ ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ตรวจตราให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การมี ส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน

7. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชามี ศึกษานุ่มนวลเมื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน

8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นกันเอง เข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน ในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี

9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง หน่วยงานมีอาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติงาน ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมในการปฏิบัติงาน

10. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานความรับผิดชอบ หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ มีความยุติธรรม ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (เบี้ยเลี้ยง) ที่ได้รับปัจจุบันมีความเหมาะสมกับช่วงเวลาที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ สะดวกรวดเร็ว

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

แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541 : 9)

### 1. ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 1.1 คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
- 1.2 คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้นมีความรับผิดชอบน้อย
- 1.3 คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาของ

องค์กรน้อย

- 1.4 การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการทางร่างกายและ ความปลอดภัย

เท่านั้น

1.5 คนส่วนใหญ่จะถูกคุกคามอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

### 2. ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 2.1 งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่ น่าพอใจ
- 2.2 สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- 2.3 ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร มีเกือบทุกคน
- 2.4 การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคม และความรัก

ความต้องการยกย่องและความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอ ๆ กับความต้องการ ด้านร่างกายและความปลอดภัย

2.5 คนสามารถสั่งการด้วยตนเอง และมีความริเริ่มในการทำงาน หากได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากทฤษฎี X และทฤษฎี Y สรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ความคิดริเริ่มในการทำงานและแก้ปัญหองค์กรน้อยจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อ ได้เงินหรือผลประโยชน์เท่านั้น คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและจะต้องใช้อำนาจบังคับงานจึงจะบรรลุถึงเป้าหมาย

จากทฤษฎี Y เห็นว่า มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยัน รับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้ ถ้าหากได้รับแรงจูงใจที่ถูกต้อง และเกิดการยอมรับและยกย่องจากสังคมและความเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา

จากทฤษฎีแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ได้ชี้ให้เห็นว่า การทำงานของบุคลากรนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ทฤษฎีในการจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ มีอิสระ มีความสุขในการทำงาน งานจึงจะบรรลุสู่เป้าหมายสูงสุดได้

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ด (Ernest Hilgard)

ชนวัฒน์ ตั้งวงเจริญ (2539 : 18) กล่าวว่า ความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด และได้จำแนกแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย
2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคม มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเอง หรือกลุ่ม

3. แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธ์ภาพแก่ตน (Ego - Integrative Motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างความสัมพันธ์กับตนเอง ในการดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อให้กับตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญ ในการจูงใจให้บุคคลเกิดและแสดงพฤติกรรม นอกจากนี้ ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับนับถือจากสังคม สภาพบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและเป็นมิตร การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจให้บุคคลเกิดและแสดงพฤติกรรมออกมา



#### 4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) กล่าวถึง สิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการ ที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์ที่ลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อความต้องการของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองในด้านนี้ โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของ แต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

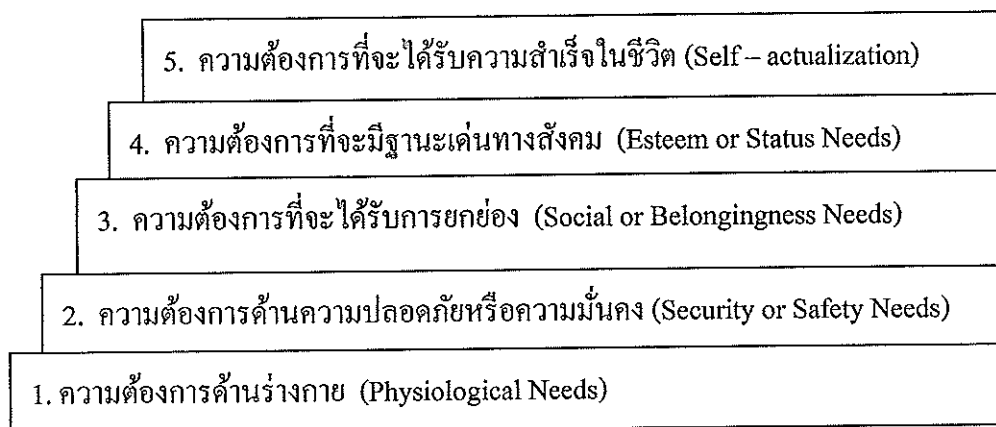
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงด้านต่าง ๆ ด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

3. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการอันสูงส่ง ในที่นี้สูงขึ้นไป คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของ ความต้องการในด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมี ความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะมีสถานะเด่นทางสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่จะประกอบสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ ความมั่นใจในตนเองในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นที่อยากจะให้คนยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งในหน้าที่ในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self-realization) ลำดับความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในชีวิต ตามความนึกคิดหรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่ง อันสูงส่งในทัศนะของตนเอง





แผนภาพที่ 3 ลำดับตามขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์  
ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 206)

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา จะประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

หลักการที่ 1 หลักความแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการเป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิตโดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

หลักการที่ 2 หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progressing Principle) กล่าวคือ ลำดับความต้องการ 5 ระดับ จะเป็น ไปที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่าความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

จะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไป และจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่เป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนอง ความต้องการอีก ระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ที่ถอยและจะยอมรับ ในสภาพที่ไม่มีการคืนตอบสนองอย่างเต็มที่ คนที่จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ ได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization or Self - realization)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมาจากกลุ่มแนวคิดต่าง ๆ เป็นแนวคิดที่ตั้งสมมุติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรม ของมนุษย์

ว่า สาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือผลักดันให้กระทำ เช่นนั้น สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และทฤษฎีแรงจูงใจนั้นจะสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารหรือผู้วางนโยบายเข้าใจ ความต้องการและสามารถสร้างหรือหาปัจจัยต่าง ๆ ที่ จะผลักดันหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแสดงออกของพฤติกรรมที่ ได้รับจากสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นด้วยความพึงพอใจ ซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของเทศบาล

### 1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ร็อบสัน (Robson. 1953 : 574) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonym) ในการปฏิบัติหน้าที่ ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มาจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตย ของรัฐ เพราะองค์กรปกครองท้องถิ่น ไม่ใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิ์ตามกฎหมายและมีองค์การที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

ฮอลโลเวย์ (Holloway. 1951 : 101 -103) กล่าวว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจ ในการปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับ การเลือกตั้งจากประชาชน

วิท (Wit. 1967 : 101 - 103) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครอง ที่รัฐบาลกลาง ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเป็นบางส่วน ในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อม เป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่เป็น ส่วนหนึ่ง ของประเทศ ซึ่งมีอาณาเขตที่แน่นอนและมีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ในอำนาจ การปกครอง ที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในการปกครอง โดยมีการบริหารงานคลัง ของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นซึ่งสมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ประชาชนมีอำนาจในการปกครอง ร่วมกันทั้งหมดหรือบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

## 2. ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม (2547 : 25) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่น ถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำไปสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย
  2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล
  3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาท้องถิ่นของตน
  4. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ
  5. การปกครองท้องถิ่นเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศ ในอนาคต
  6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบท แบบพึ่งตนเอง
- จากความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น สามารถสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐาน ของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันสร้างความคุ้นเคยทางการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้ประชาชนได้เรียนรู้การใช้สิทธิ และหน้าที่พลเมือง อันจะนำไปสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตยต่อไป การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของเทศบาลการปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ทำให้ประชาชนเกิดความตระหนักห่วงแหนในท้องถิ่นของตน ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาลองท้องถิ่น ตน การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ และเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต การปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

## 3. หน้าที่ความรับผิดชอบของการปกครองท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม (2547 : 20 – 21) ได้สรุปหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

3.1 เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพาน สวนหย่อม สวนสาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

3.2 เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย งานดับเพลิง

3.3 เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กคนชรา เป็นต้น

3.4 เป็นงานที่เกี่ยวกับพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเอง

หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ควรจะพิจารณาถึงกำลังเงิน กำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และ หน้าที่ความรับผิดชอบ ควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า หน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตต่อหน้าที่ความเป็นอยู่ของประชาชน สภาพแวดล้อมของท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคมขนส่ง ความปลอดภัยของชุมชน สวัสดิการสังคมต่าง ๆ และเกี่ยวกับการพาณิชย์ ถ้าหากท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง อาจไม่ได้รับผลดี ซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องเข้ามาดำเนินการเอง ถือเป็นหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่น

#### 4. การจัดตั้งเทศบาล

4.1 เทศบาลตำบล มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

4.1.1 ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยให้ยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาล

ตำบล

4.1.2 ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย

4.2 เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

4.2.1 ท้องถิ่นที่จัดตั้งเป็นศาลากลางจังหวัดยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

4.2.2 ส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง ต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2) มีรายได้อันพอแก่ปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามกฎหมายที่กำหนด

3) มีประกาศกระทรวงมหาดไทยให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

4.3 เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

4.3.1 เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป

4.3.2 มีรายได้อันพอแก่ปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามกฎหมายที่กำหนด

4.3.3 มีประกาศกระทรวงมหาดไทยให้ยกฐานะเป็นเทศบาลนคร

## 5. อำนาจหน้าที่

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2546 กำหนดหน้าที่ให้เทศบาลดำเนินการ ได้ตามฐานะของเทศบาลว่าเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร มีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง และมีหน้าที่อาจจัดทำอะไรบ้าง

ตารางที่ 1 แสดงอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

หน้าที่ต้องทำ	หน้าที่อาจจัดทำ
1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน	1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
2. ให้มีและบำรุงทางบกทางน้ำ	2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดิน และที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล	3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ	4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง	5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
6. ให้ราษฎรได้รับการอบรม	6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ	7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น	8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
9. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	9. เทศพาณิชย์

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

ตารางที่ 2 แสดงอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมือง

หน้าที่ต้องทำ	หน้าที่อาจจัดทำ
1. กิจการที่ระบุไว้ในหน้าที่ต้องทำของเทศบาลตำบล ( มาตรา 50 )	1. ให้มีตลาดทำเทียบเรือและท่าข้าม
2. ให้มีน้ำสะอาดและน้ำประปา	2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์	3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้	4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
5. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
6. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ	6. ให้มีการสาธารณสุขปศุสัตว์
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธี	7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
8. ให้มีการดำเนินการกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น	8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
	9. เทศพาณิชย์
	10. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา
	11. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะสวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
	12. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

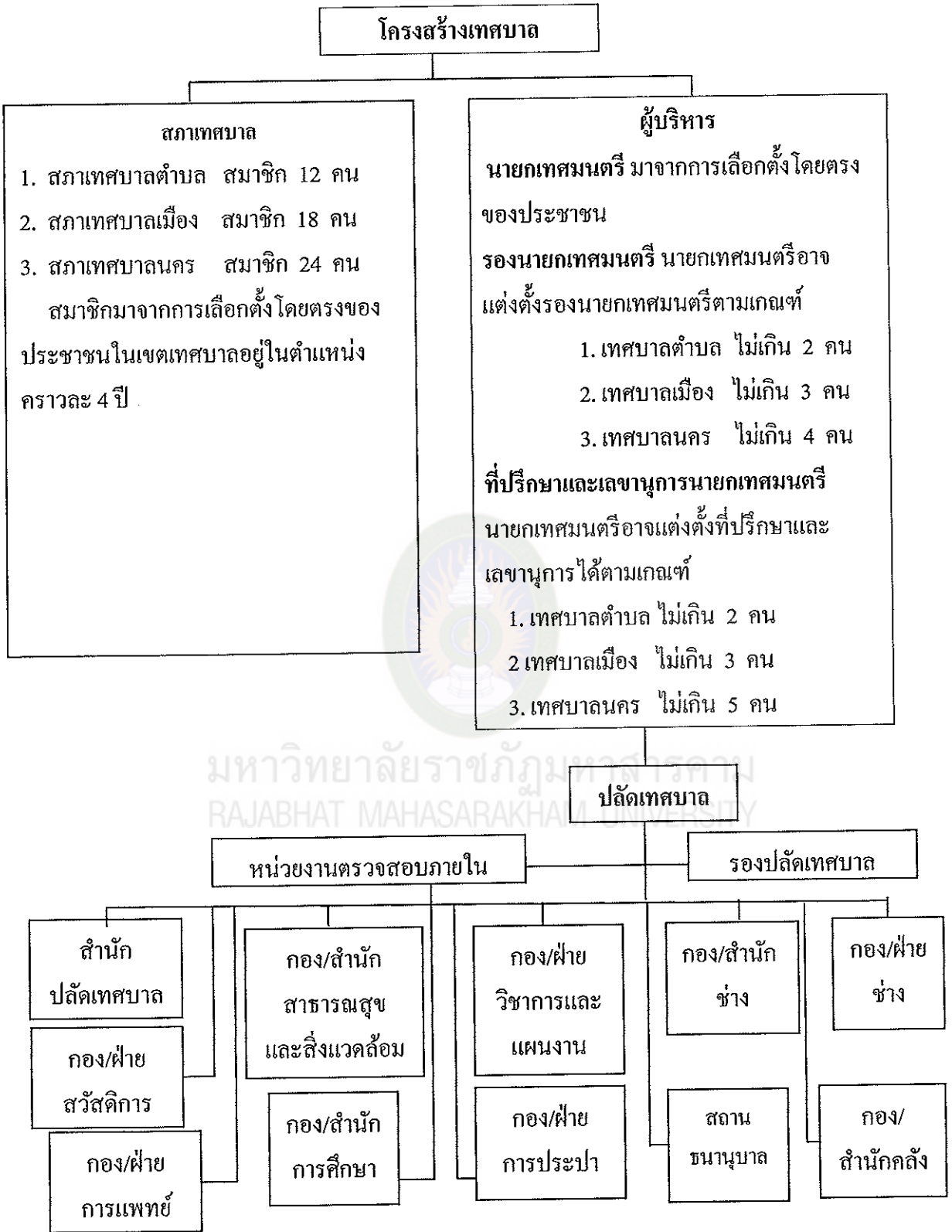


ตารางที่ 3 แสดงอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร

หน้าที่ที่ต้องทำ	หน้าที่อาจจัดทำ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจการที่ระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องทำของเทศบาลเมือง</li> <li>2. ให้มีและบำรุงสงเคราะห์มารดาและเด็ก</li> <li>3. กิจการที่จำเป็นเพื่อการสาธารณสุข</li> <li>4. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพและสถานบริการอื่น ๆ</li> <li>5. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม</li> <li>6. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ</li> <li>7. การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง</li> <li>8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจการเช่นเดียวกับหน้าที่ที่อาจจัดทำของเทศบาลเมือง</li> </ol>

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546

สรุปได้ว่าเทศบาลในประเทศไทยได้เริ่มจัดตั้งในรูปแบบสุขาภิบาลมาตั้งแต่ สมัยรัชกาลที่ 5 และได้จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในปี พ.ศ. 2476 เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 และมีการปรับเปลี่ยนเป็นลำดับ ซึ่งในปัจจุบันได้ใช้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 โดยได้มีการปรับปรุงด้าน โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของเทศบาลให้สอดคล้องกับสภาพทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างของเทศบาล

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไข

เพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

## 6. โครงสร้างของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล นายกเทศมนตรี สำหรับ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของเทศบาลและจะมีโครงสร้างขึ้นอีกหนึ่งส่วน คือ พนักงานเทศบาล ดังนี้

6.1 สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในเขตเทศบาลตามจำนวน คือ

6.1.1 สภาเทศบาลตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 12 คน

6.1.2 สภาเทศบาลเมือง ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 18 คน

6.1.3 สภาเทศบาลนคร ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 24 คน

การดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาลอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

สภาเทศบาลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ดังนี้

1) สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลซึ่งเลือกตั้ง โดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลตามจำนวนดังต่อไปนี้

1.1) สภาเทศบาลตำบล ประกอบด้วย สมาชิกจำนวน 12 คน

1.2) สภาเทศบาลเมือง ประกอบด้วย สมาชิกจำนวน 18 คน

1.3) สภาเทศบาลนคร ประกอบด้วย สมาชิกจำนวน 24 คน

ในกรณีที่ตำแหน่งสมาชิกว่างลงไม่ว่าด้วยเหตุใดและยังมีได้มีการเลือกตั้งสมาชิกขึ้นแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกเท่าที่มีอยู่

2) สมาชิกสภาเทศบาล อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี ถ้าตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาลว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้เลือกตั้งสมาชิก สภาเทศบาลขึ้นแทนภายในสี่สิบห้าวันนับแต่วันที่ตำแหน่งนั้นว่างลง เว้นแต่วาระของสมาชิกสภาเทศบาลจะเหลืออยู่ไม่ถึงหนึ่งร้อยแปดสิบวัน สมาชิกสภาเทศบาลผู้เข้ามาแทนให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระของผู้ซึ่งตนแทน

3) ก่อนเข้ารับหน้าที่สมาชิกสภาเทศบาลต้องปฏิญาณตนในที่ประชุมสภาเทศบาลว่าจะรักษาไว้ปฏิบัติตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ทั้งจะซื่อสัตย์สุจริตและปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

4) สมาชิกสภาเทศบาลย่อมเป็นผู้แทนของปวงชนในเขตเทศบาลนั้น และต้องปฏิบัติหน้าที่ตามความเห็นของตน โดยบริสุทธิ์ใจ ไม่อยู่ในความผูกมัดอาณัติมอบหมายใด ๆ

สมาชิกสภาเทศบาลต้องเป็นผู้ไม่ได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม  
ในสัญญาที่เทศบาลเป็นคู่สัญญาหรือในกิจการที่กระทำให้แก่เทศบาลหรือที่เทศบาลจะกระทำ  
สภาเทศบาลมีประธานสภาหนึ่งคน และรองประธานสภาคนหนึ่ง  
ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล

ประธานสภาเทศบาลและรองประธานสภาเทศบาลอยู่ในตำแหน่งจน  
ครบอายุของสภาเทศบาลหรือมีการยุบสภาเทศบาล หรือถือว่ามีการยุบสภาเทศบาล

รองประธานสภาเทศบาลมีหน้าที่กระทำการกิจการแทนประธานสภา  
ในเมื่อประธานสภาไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ในเมื่อประธานสภาและรองประธาน  
สภาไม่อยู่ในที่ประชุม ให้สมาชิกสภาเทศบาล เลือกตั้งกันเองเป็นประธานเฉพาะในที่ประชุมนั้น  
ให้กระทรวงมหาดไทยวางระเบียบข้อบังคับการประชุมสภาเทศบาลไว้

5) ในหนึ่งปีให้มีการประชุมสามัญสองสมัยหรือหลายสมัยแล้วแต่สภา  
เทศบาลจะกำหนด แต่ต้องไม่เกินสี่สมัย วันเริ่มประชุมสามัญประจำปี ให้สภาเทศบาลกำหนดวัน  
นับแต่วันเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลแล้วเสร็จ

สมัยประชุมสามัญสมัยหนึ่ง ๆ ให้มีกำหนดไม่เกินสิบห้าวัน แต่ถ้าจะ  
ขยายเวลาออกไปอีกจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการจังหวัด โดยปกติให้ประธานสภาเทศบาล  
เป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลตามสมัยประชุมและเป็นผู้เปิดและปิดการประชุม

ในกรณีที่ยังไม่มีประธานสภาเทศบาลหรือประธานสภาเทศบาล  
ไม่เรียกประชุมตามกฎหมาย ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุม

6) นอกสมัยประชุมสามัญแล้ว เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นเพื่อประโยชน์  
แก่เทศบาล ประธานสภาเทศบาลก็ดี หรือนายกเทศมนตรีก็ดี หรือสมาชิกสภาเทศบาลมีจำนวน  
ไม่ต่ำกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกที่มีอยู่ในตำแหน่ง อาจทำคำร้องยื่นต่อผู้ว่าราชการจังหวัด  
ขอให้เปิดประชุมวิสามัญ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด พิจารณาถ้าเห็นสมควรก็ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด  
เรียกประชุมวิสามัญได้

สมัยประชุมวิสามัญ ให้มีกำหนดไม่เกินสิบห้าวัน แต่ถ้าจะขยายเวลา  
ออกไปอีกจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการจังหวัด

7) การประชุมสภาเทศบาล ต้องมีสมาชิกสภาเทศบาลมาประชุมไม่น้อยกว่า  
กึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกเท่าที่มีอยู่จึงจะเป็นองค์ประชุม การลงมติวินิจฉัย ข้อปรกษานั้น  
ให้ถือเอาเสียงข้างมากเป็นประมาณ สมาชิกสภาเทศบาลคนหนึ่งย่อมมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน  
ถ้ามีจำนวนลงเสียงลงคะแนนเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้น ให้อีกหนึ่งเสียงชี้ขาด

และห้ามมิให้สภาเทศบาลประชุมปรึกษาหารือในเรื่องนอกเหนืออำนาจหน้าที่ หรือเรื่องที่ฝ่าฝืนกฎหมาย หรือเรื่องการเมืองแห่งรัฐ

8) การประชุมของสภาเทศบาลย่อมเป็นการเปิดเผยตามลักษณะที่จะได้กำหนดไว้ในระเบียบ ข้อบังคับการประชุมสภาเทศบาล เมื่อคณะเทศมนตรีหรือสมาชิกสภาเทศบาลรวมกันไม่ต่ำกว่าหนึ่งในสามของจำนวนสมาชิกที่ประชุมร้องขอให้การประชุมลับ ก็ให้ประธานสภาเทศบาลดำเนินการประชุมลับ ได้โดยไม่ต้องขอมติที่ประชุมสภาเทศบาล มีอำนาจเลือกสมาชิกสภาเทศบาล ตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญของสภาเทศบาล และมีอำนาจเลือกบุคคลผู้เป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกตั้งเป็นคณะกรรมการวิสามัญของเทศบาล เพื่อกระทำการหรือพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาลแล้วรายงานต่อสภาเทศบาล

ในการตั้งคณะกรรมการวิสามัญตาม นายเทศมนตรี เสนอชื่อบุคคลผู้เป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกเพื่อให้สภาเทศบาลแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการวิสามัญได้ไม่เกินหนึ่ง ในสี่ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

คณะกรรมการที่สภาเทศบาลตั้งขึ้นตามวรรคหนึ่ง จะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่คณะกรรมการมอบหมายก็ได้

6.2 นายเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนและคณะผู้บริหารจะประกอบด้วย นายเทศมนตรี รองนายเทศมนตรีที่มาจากการแต่งตั้งของนายเทศมนตรีตามจำนวน คือ

6.2.1 เทศบาลตำบล ให้มีรองนายเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

6.2.2 เทศบาลเมือง ให้มีรองนายเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

6.2.3 เทศบาลนคร ให้มีรองนายเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

และกฎหมายได้ให้อำนาจนายเทศมนตรีแต่งตั้งที่ปรึกษานายเทศมนตรีเลขาธิการนายเทศมนตรี เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติหน้าที่ของนายเทศมนตรี

นายเทศมนตรี มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ดังนี้

1) ให้เทศบาลนั้นมีนายเทศมนตรีคนหนึ่งซึ่งเลือกตั้ง โดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลหลักเกณฑ์และวิธีการสมัครรับเลือกตั้งและการเลือกตั้งนายเทศมนตรีให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

2) นายเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาล เป็นผู้ช่วยจำนวน ดังต่อไปนี้



- 2.1) เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน
- 2.2) เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน
- 2.3) เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

3) นายกเทศมนตรีจะเข้ารับบริหารราชการต้องแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาล โดยไม่มีการลงมติความไว้วางใจ ทั้งนี้ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่เข้ารับตำแหน่ง

ก่อนแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาล นายกเทศมนตรีในที่ประชุม สภาเทศบาลว่าจะจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อประโยชน์ ของประเทศและประชาชน ทั้งจะรักษาไว้และปฏิบัติตามซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ทุกประการ หากมีกรณีที่สำคัญและจำเป็นเร่งด่วนซึ่งหากปล่อยไว้เนิ่นช้าไปจะกระทบต่อประโยชน์ สำคัญของราษฎรหรือราชการนายกเทศมนตรีที่เข้ารับหน้าที่จะดำเนินการ ไปพลางก่อนเพียงเท่าที่ จำเป็นก็ได้ ให้นายกเทศมนตรีรายงานและแถลงผลการ ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ต่อ สภาเทศบาลเป็นประจำทุกปี

### 6.3 พนักงานเทศบาล

พนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงาน หรือนอกสำนักงานเป็นผู้นำ นโยบายของนายกเทศมนตรีไปปฏิบัติ โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของพนักงาน เทศบาลตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการกำหนด ส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2542 แบ่งเป็น 12 หน่วยงาน ดังนี้

6.3.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงาน สารบรรณ งานธุรการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานการเจ้าหน้าที่ งานทะเบียนราษฎร ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ

6.3.2 สำนักงานคลัง/กองคลังหรือฝ่ายคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน และการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาล ประกอบด้วย งานการเงินและการบัญชี งานพัฒนารายได้ งานแผนที่ภาษี งานทะเบียนทรัพย์สิน งานบริการข้อมูลแผนที่และทะเบียนทรัพย์สิน

6.3.3 กองหรือฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้าน การเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรคติดต่อ การสุขภาพิบาลและการรักษาความ สะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ ตลอดจนการควบคุมการประกอบอาชีพเกี่ยวกับสุขอนามัย ของประชาชน

6.3.4 สำนักช่าง/กองช่าง หรือฝ่ายช่าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมงานก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้าสาธารณะ งานบำรุงรักษาทางบกและทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผนงานสถาปัตยกรรมและผังเมือง ตลอดจนงานสาธารณูปโภค

6.3.5 กองหรือฝ่ายวิชาการและแผน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และการวางแผนพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย งานวิเคราะห์นโยบายและแผน วิจัยและประเมินผล งานนิติกร งานจัดทำงบประมาณและงานประชาสัมพันธ์

6.3.6 กองหรือฝ่ายสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสังคมสงเคราะห์ งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน และงานพัฒนาชุมชน

6.3.7 กองหรือฝ่ายช่างสุขาภิบาล มีหน้าที่กำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลและบำบัดน้ำเสีย ประกอบไปด้วย งานกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล งานเครื่องกลและซ่อมบำรุง งานโครงการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล งานแบบแผน งานก่อสร้าง งานควบคุมและ การตรวจสอบ การบำบัดน้ำเสีย งานบำรุงรักษา และซ่อมแซมและงานวิเคราะห์คุณภาพน้ำ

6.3.8 กองหรือฝ่ายการแพทย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานรักษาพยาบาลประชาชน ประกอบด้วย ฝ่ายบริการการแพทย์ ฝ่ายการพยาบาลและศูนย์บริการสาธารณสุข (กองหรือฝ่ายการแพทย์ จะจัดตั้งขึ้นเฉพาะเทศบาลนคร ซึ่งมีรายได้เพียงพอสำหรับการสร้างโรงพยาบาลและการบริหารงาน)

6.3.9 กองหรือฝ่ายการประปา มีหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตน้ำประปา งานวางท่อประปา งานจำหน่ายน้ำประปาแก่ประชาชน งานจัดเก็บรายได้น้ำประปา

6.3.10 หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบและกลั่นกรอง ให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะแก่ปลัดเทศบาลเกี่ยวกับงานการเงินและควบคุมตรวจสอบ ด้านอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

6.3.11 หน่วยงานแขวง มีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนเกี่ยวกับงานทะเบียนราษฎร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การศึกษา การสวัสดิการ การช่าง การประปา แขวงเป็นหน่วยงานย่อยจำลองรูปแบบเทศบาล เพื่อรองรับความเจริญเติบโตของเมืองเพื่อเป็นการบริการประชาชนให้ทั่วถึง ซึ่งจะสามารถจัดตั้งแขวงได้ในกรณีเทศบาลขนาดใหญ่ พื้นที่ไม่ต่ำกว่า 20 ตารางกิโลเมตร ประชากรไม่ต่ำกว่า 100,000 คน รายได้รวมเงินอุดหนุน 60 ล้านบาทขึ้นไป

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างเทศบาลประกอบด้วย สถาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยมีนายกเทศมนตรีทำหน้าที่ฝ่ายบริหารและปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชา พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้าง

## ทฤษฎีในการบริหาร

### 1. ความหมายของการบริหาร

การบริหารมีคำที่ใช้กันอยู่ 2 คำ คือ คำว่า การบริหาร (Administration) และคำว่า การจัดการ (Management) ซึ่งทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกันและใช้แทนกันได้โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับภาครัฐกิจซึ่ง เฟรนช์ และซาเวอร์ด์ (French and Saward) ได้นิยามคำว่า Management ไว้ใน Dictionary of Management ว่าการจัดการ คือ กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในอันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสถานะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล (พิมลจรรย์ นามวัฒน์. 2541 : 5)

เฮอร์ซีย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 5) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึงกระบวนการทำงานโดยอาศัยบุคคล กลุ่ม และทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นเครื่องมือเพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ

เซอร์โต (Certo, 2000 : 555) กล่าวว่า การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ

ฮิตต์ และคณะ (Hitt and et al. 1988 ; อ้างถึงใน พิมลจรรย์ นามวัฒน์. 2541 : 5 - 6) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหาร คือ การประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในทางธุรกิจนั้นคำว่า “การบริหาร” มักใช้คำว่า Management มากกว่าที่จะใช้คำว่า Administration ซึ่งทั้งสองคำนี้ถ้าพิจารณาแล้วจะมีความแตกต่างกันเล็กน้อยดังนี้ (ขงยุทธ เกษสาคร. 2544 : 24 - 25)

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 6) กล่าวว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการบริหารตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจิตร ศรีสอ้าน และทองอินทร์ วงศ์โสธร (2536 : 6) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมมือการทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 5) การบริหารคือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2527 : 3) ให้ความหมายของการบริการว่า เป็นกิจกรรมต่างที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จำเนียร พลหาญ (2553 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดด้วยเทคนิคต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารหมายถึง การทำกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คำว่า การบริหาร (Administration) หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงาน ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) หมายถึง การจัดกิจกรรมและปฏิบัติการกิจต่าง ๆ โดยดำเนินการตามนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การจัดการมักจะใช้ในการบริหารธุรกิจเอกชนมากกว่าการบริหารงานราชการ ดังนั้น คำว่า ผู้บริหารกับผู้จัดการ จึงเป็นคำที่ใช้เรียกผู้ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ของกิจการที่เป็นของรัฐและธุรกิจเอกชนดังกล่าว ซึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารนั้นนับว่าเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Arts)

การบริหารในฐานะเป็นศาสตร์ หมายถึง การนำหลักการ ทฤษฎี กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่นโยบายกำหนดไว้ ส่วนการบริหารในฐานะที่เป็นศิลป์นั้นหมายถึงการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยทั้งทักษะความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะมาใช้ในการดำเนินงานในองค์การ

การบริหารจัดว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำโดยมีลักษณะพิเศษ คือ เป็นการนำสิ่งที่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ สิ่งที่จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของการบริหารกับภาวะผู้นำก็คือ การบริหารจะเกิดขึ้นภายในองค์การเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเกิดภายในองค์การแต่สามารถเกิดขึ้นในเวลาใดก็ได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นในขณะที่คน ๆ หนึ่งพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือกลุ่ม โดยพิจารณาจากเหตุผลเป็นสำคัญและการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายนั้นอาจเกิดจากเหตุผลของตนเองหรือเหตุผลของ

ผู้อื่น ประเด็นสำคัญก็คือเป้าหมายของกลุ่มไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Hersey and Blanchard. 1988 : 5 ; อ้างถึงใน นันทนา ธรรมบุศย์. 2537ก : 138) นอกจากนี้ การบริหารเป็นการเน้นที่กระบวนการและผลที่เกิดขึ้นซึ่งได้แก่กระบวนการของการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนภาวะผู้นำเป็นการเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

## 2. ลักษณะสำคัญของการบริหาร

เทอร์รี่ (Terry. 1979 : 13 ; อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล. 2546 : 16-17) กล่าวว่า การบริหารมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การมีจุดมุ่งหมาย การบริหารเกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุความสำเร็จในสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นการเฉพาะที่แสดงออกมาในรูปของวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ความสำเร็จในการบริหารมักจะวัดกันที่ว่าจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ก่อนนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด การที่การบริหารดำรงอยู่ได้เพราะว่าการบริหารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องการทำนั้นประสบผลสำเร็จคือบรรลุจุดมุ่งหมายนั่นเอง
2. การมีผลงานเกิดขึ้น ผู้บริหารจะมุ่งความสนใจและความพยายามในการทำให้งานประสบผลสำเร็จ เขาจะต้องเริ่มต้นที่ไหน จะทำอะไรบ้างเพื่อให้ทุกอย่างดำเนินต่อไปและจะทำอย่างไรจึงจะสำเร็จ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานที่รับผิดชอบให้เสร็จตามที่ต้องการนั้นก็หมายความว่าในบางครั้งบุคคลที่รับผิดชอบงานด้านบริหาร อาจพบว่าเขาไม่เพียงชนะในการแข่งขัน แต่สมาชิกของกลุ่มก็ยังให้ความนับถือเขาในฐานะผู้บริหารอีกด้วย ผู้บริหารไม่เพียงแต่จะเป็นผู้เชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนหรือองค์การ แต่เขายังต้องมีความมั่นคงเข้มแข็งและคาดหวังแต่สิ่งที่ดีที่สุด
3. การบริหารเป็นกิจกรรม การบริหาร โดยตัวเองแล้วมิใช่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แต่เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเช่นเดียวกับการเดิน การวิ่ง การว่ายน้ำ ทั้งนี้เพราะว่ากิจกรรมการบริหารนี้เป็นสิ่งที่ศึกษาได้และต้องมีการนำเอาไปใช้อีกด้วย
4. การมีปัจจัยต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบความสำเร็จ การบริหารจะสำเร็จลงได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบกัน เพราะการบริหารเป็นการทำให้งานเสร็จโดยอาศัยผู้อื่นทำมิใช่เป็นการทำงานให้เสร็จโดยตนเองเป็นผู้ลงมือทำ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีมิใช่เพียงแต่จะมีความรู้ความสามารถในงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในเรื่องอื่น ๆ ด้วย
5. อาศัยพลังกลุ่ม ในการบริหารงานขององค์การจะต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มคนในองค์การมิใช่เพียงอาศัยความสามารถของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ความสำเร็จของงานที่



ทำ โดยกลุ่มย่อยจะมีขอบเขตและคุณภาพดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว การที่บุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การก็เพื่อทำให้ความต้องการของเขาบรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยองค์การเป็นเครื่องช่วยและเป็นเพราะเขารู้สึกว่าเขาได้ประโยชน์จากการเข้าร่วม ในองค์การนั้นมากกว่าเสียประโยชน์ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วเขาเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งก็หมายความว่าความต้องการของเขาเองก็ได้บรรลุถึงด้วยระดับหนึ่ง

6. การบริหารเป็นนามธรรม มักจะมีการเรียกการบริหารว่า “มือที่มองไม่เห็น” ที่ทำให้งานสำเร็จได้และแม้ว่าจะมองไม่เห็นแต่ทุกคนก็รู้ว่ามืออยู่โดยคุณได้จากผลลัพธ์ของความพยายาม นั่นคือความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคคลทั้งหลาย และได้ผลผลิตที่เพียงพอความต้องการ โดยนับเดียวกันหากผลลัพธ์ที่ปรากฏเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็ย่อมแสดงว่าเกิดความผิดพลาดบกพร่องในการบริหารงานขึ้นแล้ว

7. มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้าช่วย ในปัจจุบันนี้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้มีบทบาทอย่างมากในการบริหารในองค์การต่าง ๆ แต่ก็มิได้หมายความว่าเข้ามาแทนที่การบริหารงานแต่อย่างใด เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือของการบริหารที่มีพลังมหาศาล เพราะสามารถช่วยขยายมโนทัศน์ของผู้บริหารและทำให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นด้วยการแสดงข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปด้วยความรอบคอบและทันต่อเหตุการณ์

8. มีผู้นำกลุ่ม การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จต้องมีผู้นำที่ดี เป็นผู้ที่มีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เพราะสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบข้างแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องสามารถนำคนอื่น ๆ ให้ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดได้อีกด้วย

จากลักษณะสำคัญของการบริหารอาจกล่าวได้ว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ศาสตร์นั้นต้องรู้ในเนื้อหาทางการบริหาร ส่วนศิลป์เป็นการนำความรู้ไปปฏิบัติ ดังนั้น การบริหารจึงต้องเป็นทั้งสองอย่างคู่กัน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจึงมักเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารอยู่ในตัวเอง

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นหลักในการบริหาร และการปฏิบัติงานภายในองค์การ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร มีดังนี้

#### 3.1 การบริหารตามแนวทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ทางด้านบริหารที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of

Technology) ได้เสนอแนวความคิดในการบริหารงานบุคคลโดยการสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงว่ามีแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์อย่างไร และจะใช้วิธีบริหารบุคคลเหล่านั้นอย่างไร จากนั้นจึงสรุปมาเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y)

3.1.1 ทฤษฎีเอ็กซ์ มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ ดังนี้ (Robbins. 1998 : 171)

- 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ถ้าสามารถจะทำได้
- 2) เนื่องจากมนุษย์ไม่ชอบทำงานจึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และข่มขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้มนุษย์ยอมทำงานเพิ่มให้แก่องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
- 3) มนุษย์โดยทั่วไปชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและชอบให้ผู้อื่นสั่งการ
- 4) มนุษย์ต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใดและมีความทะเยอทะยานน้อย

3.1.2 ทฤษฎีวาย มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ ดังนี้ (นันทนา ธรรมนุศย์.

2537ก : 144 - 145)

- 1) การที่มนุษย์ใช้กำลังกายและกำลังสมองไปในการทำงาน เป็นลักษณะของธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นหรือการเสี่ยงภัย โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้มีนิสัยไม่ชอบการทำงาน
- 2) การควบคุมภายนอกและการข่มขู่ด้วยการลงโทษ มิใช่เป็นวิธีเดียวที่จะชักจูงให้คนทำงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มนุษย์อาจจะฝึกตนเองให้สามารถนำตนเอง (Self - Directed) และควบคุมตนเอง (Self - Control) เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- 3) มนุษย์จะตั้งใจทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ถ้ามนุษย์ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานแล้วได้รับรางวัลที่มีค่ามากที่สุด ได้ตอบสนองความพึงพอใจและได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง
- 4) มนุษย์สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายในสภาพการณ์ที่เหมาะสม มิใช่เพื่อให้เกิดการยอมรับในความรับผิดชอบ การขาดความทะเยอทะยาน โดยเฉพาะความมั่นคงเป็นผลมาจากประสบการณ์ มิใช่เป็นลักษณะของมนุษย์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
- 5) มนุษย์มีความสามารถในการคิด จินตนาการ และสามารถแก้ปัญหาขององค์การได้อย่างกว้างขวาง
- 6) ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ของชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ มนุษย์โดยทั่วไปใช้ศักยภาพทางสติปัญญาได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

จากข้อสมมติฐานดังกล่าวจะเห็นว่าทฤษฎีทั้งสองมองธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้นโยบายการบริหารให้สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ด้วย กล่าวคือถ้าผู้บริหารมีความเชื่อในทฤษฎีเอ็กซ์คือเชื่อว่ามนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน ก็จะใช้วิธีการบริหารแบบบังคับ ช่มชู้ สั่งการ และคอยควบคุม เพื่อให้เขาอมทำงานให้กับองค์กร แต่ถ้าผู้บริหารมีความเชื่อในทฤษฎีวายคือเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพในตนเอง ไม่ชอบการช่มชู้ลงโทษ ก็จะใช้วิธีการบริหารด้วยการจูงใจให้พวกเขาทำงาน ไม่บังคับให้ทำงาน เพียงแต่สนับสนุนส่งเสริมและให้กำลังใจเท่านั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน จึงเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการบริหารงานระหว่างทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย ดังตารางที่ 4 (นันทนาธรรมบุศย์. 2537ก : 145 -146)

ตารางที่ 4 แสดงเปรียบเทียบแนวการบริหารระหว่างทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอ็กซ์		ทฤษฎีวาย	
ธรรมชาติของมนุษย์	แนวการบริหาร	ธรรมชาติของมนุษย์	แนวการบริหาร
1. มนุษย์มีความเกียจคร้านชอบหลีกเลี่ยงงาน เชื่อยชา	ต้องใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้กฎหมายบังคับทางอ้อม	1. มนุษย์มีความขยันทำงาน เป็นตัวของตัวเอง	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการทำงาน
2. ชอบพึ่งพาคนอื่น	ต้องคอยควบคุม	2. มีความเป็นอิสระ	ให้ควบคุมตนเอง
3. ชอบทำตามแบบแผนเก่า	ต้องให้ทำงานประจำ	3. รักความก้าวหน้า	เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลง
4. ขาดความรับผิดชอบ	ต้องหมั่นตรวจสอบ	4. มีความรับผิดชอบ	ให้ความไว้วางใจ
5. ชอบขัดขืน อารมณ์รุนแรง	ต้องสู้และเตรียมพร้อมเสมอ	5. ทำตามผู้บริหาร	ต้องให้ความร่วมมือในการทำงาน
6. ขาดความคิดสร้างสรรค์	ต้องสั่งงานให้ละเอียด	6. มีความคิดสร้างสรรค์	ต้องให้กำลังใจ
7. เห็นแก่เฉพาะหน้า	ต้องมีการวางแผนให้	7. มองการณ์ไกล	วางแผนร่วมกัน

### 3.2 การบริหารตามแนวทฤษฎีแซด (Theory Z)

วิลเลียม โอชิ (William Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California at Los Angeles) เป็นผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ โดยให้ชื่อว่า ทฤษฎีแซด (Theory Z) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่ดัดแปลงมาจากแนวคิดในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ทฤษฎีแซดมีแนวความคิดต่อจากทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ซึ่งมีข้อสมมติฐานต่อการบริหารที่ดีที่สุดได้แก่ การให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำงานและผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อพวกเขาให้เหมือนกันเป็นครอบครัว เช่นเดียวกับครอบครัวในอุดมคติ (Ideal Family) กล่าวคือ ทุกคนจะต้องมีความกลมเกลียวกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Rachman and Others.1990 : 227)

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารตามทฤษฎีแซด มีดังนี้ (นันทนา ธรรมบุศย์. 2537ก : 151 - 152)

3.2.1 มีการวางแผนในระยะยาว (Long – rang Planning) พื้นฐานของทฤษฎีแซด คือ อนาคตนิยม (Futurism) หน่วยงานภาครัฐกิจและรัฐบาลจะมองไปข้างหน้า 5 ปี 10 ปี หรือแม้กระทั่ง 20 ปี เพื่อพยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์การมีความยั่งยืนนาน

3.2.2 การตัดสินใจของกลุ่มมีความสอดคล้องกัน กระบวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างช้า ๆ แต่เมื่อมีการตัดสินใจที่แน่นอนแล้วจะไม่มีผู้ใดทำลายหรือทำให้โครงการล่าช้า

3.2.3 ผู้บริหารกับพนักงานมีความผูกพันและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

3.2.4 ไม่เน้นการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาในอาชีพ บุคลากรในหน่วยงานสามารถโยกย้ายการทำงานจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง ด้วยกระบวนการเช่นนี้ทำให้พนักงานมีความชำนาญในโครงสร้างและการทำงานภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น

3.2.5 ภาพลักษณ์และทิศทางของบริษัทมีความเข้มแข็ง ตัวอย่างที่แสดงถึงภาพลักษณ์ที่ชัดเจนของบริษัทก็คือการที่พนักงานทุกคนแต่งกายด้วยเครื่องแบบบริษัท

3.2.6 พนักงานทุกคนได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน โดยเน้นที่คุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ

3.2.7 พนักงานทุกคนได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงพอสมควร แต่จะเน้นที่การจ่ายโบนัส ซึ่งขึ้นอยู่กับผลกำไรของบริษัท เมื่อบริษัทมีปัญหาจะไม่ใช้วิธีปลดพนักงานออก แต่จะลดเงินเดือนของทุกคนลงรวมทั้งผู้บริหารระดับสูงด้วย

### 3.2.8 การเลื่อนตำแหน่งมีน้อยและการว่าจ้างงานเป็นแบบตลอดชีวิต

แม้ว่าลักษณะวัฒนธรรมของพลเมืองอเมริกันจะเน้นที่ควรเป็นเอกัตบุคคล และการยื่นข้อด้วยตนเอง แต่ก็มีบริษัทหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาที่ได้้นำแนวการบริหารตามทฤษฎีแซคไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม บริษัท อินเทล เป็นต้น (Benton and Halloram, 1991 : 228 - 229) ผู้บริหารที่นำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นผู้ที่มีความเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบ และรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย จิตสำนึกเหล่านี้ทำให้พนักงานกระตือรือร้น และตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตขั้นสุดท้ายที่ดีที่สุด (นันทนา ธรรมบุศย์, 2537ก : 152)

อย่างไรก็ตามการบริหารตามแนวทฤษฎีแซคสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ดังนี้ (นันทนา ธรรมบุศย์, 2537ก : 153)

1. การที่ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ ห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานด้วยการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้ เป็นการตอบสนองความต้องการทางสรีรวิทยาและความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย
2. การใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ เป็นการตอบสนองความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
3. การให้โอกาสคนงานได้รับผิดชอบงานของตน และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าแนวคิดจากทฤษฎีแซค เป็นแนวคิดใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทฤษฎีนี้พยายามตอบสนองความต้องการของมนุษย์ให้ได้ครบทุกระดับ

### 3.3 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้รับการยกย่องว่าเป็นนักบริหารคนแรกที่ได้เสนอแนวคิดในการบริหาร โดยเปลี่ยนจุดเน้น จากการมุ่งหวังในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานมาเป็นการคาดหวังในผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ดรักเกอร์ เรียกการบริหารตามแนวนี้ว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นปรัชญาของการบริหาร ซึ่งเน้นการใช้หลักการจูงใจภายในเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบในการทำงานด้วยตนเอง โดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน และใช้ความพยายามในการดำเนินงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้



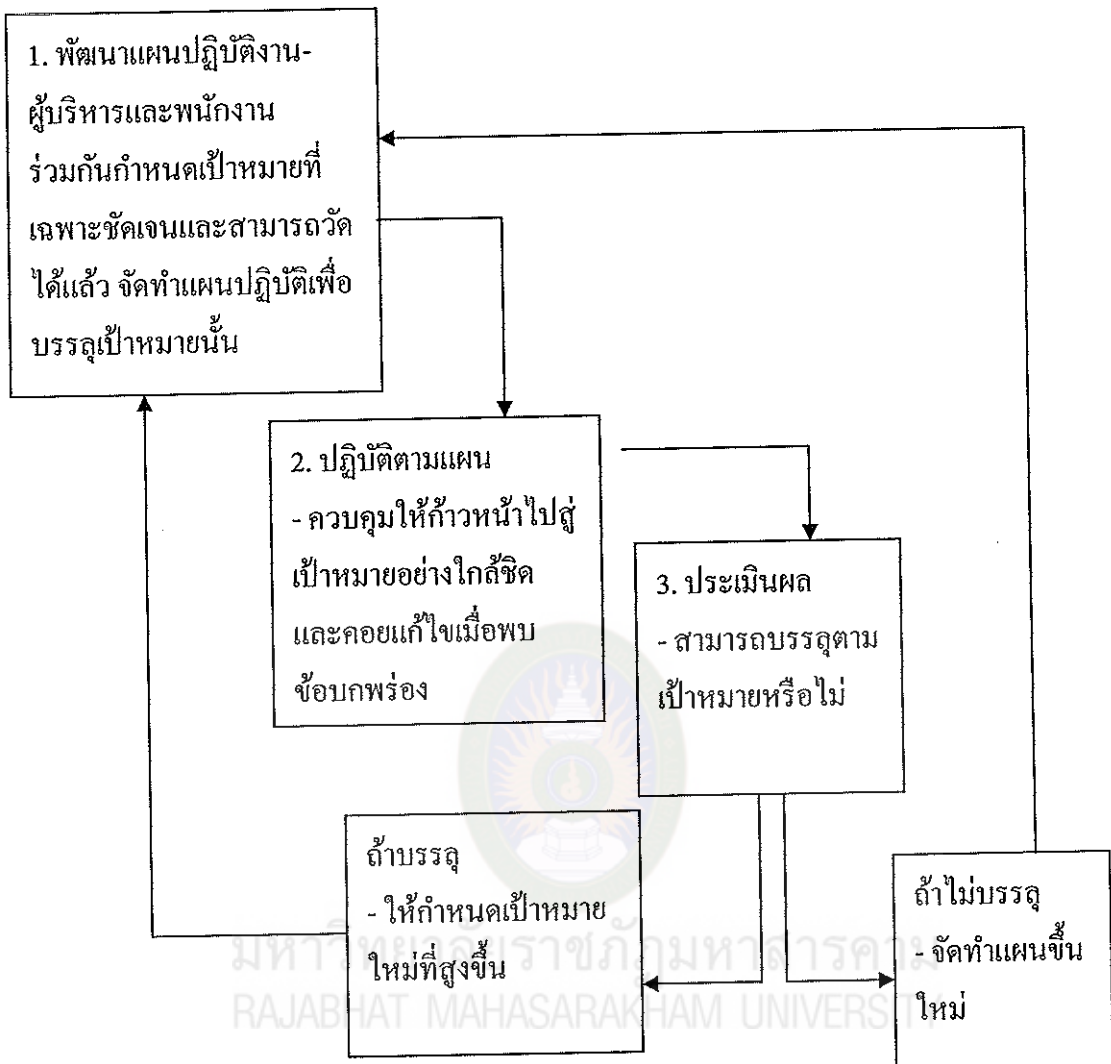
(Greenberg and Baron, 2003 : 60-609)

ขั้นที่ 1 การกำหนดแผนปฏิบัติงานเป็นการเลือกเป้าหมายที่ต้องการให้พนักงานดำเนินการให้ดีที่สุดตามความต้องการขององค์กร การเลือกเป้าหมายควรทำร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงานที่จะเป็นการสั่งมาจากผู้บริหาร โดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องสามารถวัดได้ และมีเงื่อนไขกำกับด้วย ตัวอย่าง เช่น จะเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นกว่าเดิม 15 เปอร์เซ็นต์ ภายในไตรมาสแรกของปี หรือจะลดอัตราการชำรุดของผลิตภัณฑ์ลงจากเดิม 25 เปอร์เซ็นต์ ภายในปีนี้ เป็นต้น ในขั้นตอนนี้ทั้งผู้บริหารและพนักงานจะร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน เมื่อได้กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติแล้วก็ถึงขั้นการนำแผนการลงสู่การปฏิบัติ (Implementation) ในการปฏิบัติตามแผนจำเป็นต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทุกระยะว่าเป็นไปตามที่ประมาณการตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าเกิดปัญหาขึ้นระหว่างดำเนินการ ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขหรือไม่ และถ้ามีการผิดพลาดไปจากแผนแล้วได้รับการแก้ไขแล้วหรือยัง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการหรือไม่

ขั้นที่ 3 การประเมินผล หลังจากได้กำกับดูแลให้มีความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายแล้ว ในขั้นต่อไปที่ต้องทำก็คือ การประเมินผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรเพียงไร โดยถ้าพบว่าได้บรรลุตามเป้าหมาย ก็สามารถริเริ่มกำหนดเป้าหมายใหม่ที่สูงกว่าเดิมขึ้นอีก แต่ในทางกลับกันถ้าประเมินแล้วพบว่าไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ก็กลับไปเริ่มจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นใหม่ที่สมารถจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยเหตุที่เมื่อบรรลุเป้าหมายได้แล้ว ระบุให้เริ่มเลือกกำหนดเป้าหมายขึ้นใหม่ดังกล่าว จึงทำให้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องตลอดเวลา

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จึงถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงที่ใช้ในการวางแผนและวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นวิธีการที่ทั้งพนักงานและองค์กรร่วมทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน พนักงานโดยเฉพาะระดับล่างได้มีส่วนร่วมมากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงความเต็มใจให้การยอมรับให้การสนับสนุนและเข้าร่วมทุกขั้นตอนให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามกิจกรรมในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จะมองเห็นผลได้ชัดเจนต้องใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควรโดยเฉลี่ยประมาณ 3-5 ปี ดังนั้น การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์อาจไม่เหมาะสมกับองค์กรประเภทที่ต้องการเห็นผลเร็ว สำหรับกระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์สามารถนำมาแสดงเป็นแผนภาพที่ 5 ดังนี้



แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์

ที่มา : Greenberg and Baron (2003 : 609)

#### 4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

เรย์มอนด์ อี. ไมล์ (Raymond E. Miles) เป็นผู้นำทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Theory of participative management) ซึ่งเป็นการขยายแนวความคิดตามทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแมกเกรเกอร์ให้กว้างออกไปอีก แนวคิดในการบริหารของไมล์ได้มาจากการสำรวจความเชื่อและความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่มีต่อนโยบายของความเป็นผู้นำ

และการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน 2 แนวทาง ซึ่งทำให้เกิดเป็นรูปแบบของการบริหาร 2 รูปแบบ คือ (นันทนา ธรรมนุศย์, 2537ก : 156-157)

1. รูปแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Model)
2. รูปแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Model)

ไมลส์ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารทั้ง 2 แบบ โดยเปรียบเทียบที่องค์ประกอบ 3 ประการ ดังตารางที่ 4.2 ได้แก่

1. ข้อสมมติฐาน (Assumption) เกี่ยวกับเจตคติของผู้บริหารที่มีต่อค่านิยมและความสามารถในการทำงานของมนุษย์
2. แนวปฏิบัติของผู้บริหารหรือ นโยบาย (Policy)
3. ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์กับแบบทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบมนุษยสัมพันธ์	รูปแบบทรัพยากรมนุษย์
<p><b>ข้อสมมติฐาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มนุษย์ต้องการมีความรู้สึกว่าเป็นคนมีประโยชน์และมีค่า</li> <li>2. มนุษย์ปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและต้องการได้รับการยอมรับนับถือ</li> <li>3. ความต้องการเหล่านี้มีความสำคัญมากกว่าเงินที่จูงใจให้เขาทำงาน</li> </ol>	<p><b>ข้อสมมติฐาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานไม่ใช่สิ่งที่น่าขมขื่น มนุษย์ต้องการอุทิศตนให้กับงานที่เขามีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมาย</li> <li>2. มนุษย์ส่วนใหญ่มีความสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์ รับผิดชอบ นำตนเองและควบคุมตนเองได้มากกว่าที่งานปัจจุบันของเขาต้องการ</li> </ol>
<p><b>นโยบาย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานขั้นต้นของผู้บริหารก็คือการทำให้คนงานแต่ละคนเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นคนมีประโยชน์และมีความสำคัญ</li> </ol>	<p><b>นโยบาย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานขั้นต้นของผู้บริหารก็คือการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างไม่หยุดยั้ง</li> </ol>

รูปแบบมนุษยสัมพันธ์	รูปแบบทรัพยากรมนุษย์
<p>2. ผู้บริหารควรเก็บเรื่องราวที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบและรับฟังข้อโต้แย้งของพวกเขาเกี่ยวกับแผนงานที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้</p> <p>3. ผู้บริหารควรอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ฝึกการนำตนเองและความคุมตนเองในการทำงานประจำ</p>	<p>2. ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่</p> <p>3. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงานที่สำคัญ ๆ และให้พวกเขาได้มีโอกาสนำตนเองและความคุมตนเองให้มากยิ่งขึ้น</p>
<p style="text-align: center;"><b>ความคาดหวัง</b></p> <p>1. การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานประจำ ทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ</p> <p>2. การตอบสนองความต้องการเหล่านี้ช่วยปรับปรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานและลดการต่อต้านอำนาจอย่างเป็นทางการ ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ</p>	<p style="text-align: center;"><b>ความคาดหวัง</b></p> <p>1. การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจสามารถนำตนเองและความคุมตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานของพวกเขามีประสิทธิภาพสูง</p> <p>2. การให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน</p>

ที่มา : นันทนา ธรรมนุศย์. 2537ก : 157 – 159

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่เน้นรูปแบบมนุษยสัมพันธ์จะพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนมีประโยชน์และมีความสำคัญโดยการให้พวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จุดหลักก็คือ การให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้สร้างทีมงานร่วมมือกันและมีความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ

ส่วนผู้บริหารที่เน้นรูปแบบทรัพยากรมนุษย์ก็จะมองว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ และมีความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารก็คือการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างรูปแบบมนุษยสัมพันธ์กับรูปแบบทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบริหารแบบเน้นทรัพยากรมนุษย์จะไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้ใช้วิธีการนำเสนอตนเองและควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารจะสนับสนุนให้มีการปรับปรุงตนเองในเรื่องการตัดสินใจและการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารเชื่อว่าการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พวกเขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานต่อไป (นันทนา ธรรมนุศย์. 2537ก : 159 – 160)

### 5. การบริหารโดยใช้ ACHIEVE Model

ACHIEVE Model เป็นรูปแบบของการบริหารแบบใหม่โดยเซอร์ซี (Hersey) และ โกลด์สมิธ (Goldsmith) ได้ผสมผสานแนวคิดระหว่างการใช้ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management - HRM) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

เซอร์ซี และ โกลด์สมิธ กล่าวว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารมีอยู่ 7 ประการ ได้แก่ การจูงใจ (Motivation) ความสามารถ (Ability) ความเข้าใจ (Understanding) การสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support) สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Environmental Fit) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความตรง (Validity)

การบริหารโดยใช้ ACHIEVE Model มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานและเพื่อพัฒนาวิธีการในการแก้ปัญหาเหล่านั้น กล่าวคือเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องประเมินว่าปัญหาเหล่านั้นเกิดจากองค์ประกอบใดบ้างแล้วจึงหาแนวทางแก้ไขปัญหา วิธีแก้ไขปัญหาโดยใช้ ACHIEVE Model มีดังนี้ (นันทนา ธรรมนุศย์. 2537ก : 160 – 163)

5.1 ความสามารถ (Ability = A) หมายถึง ความรู้และทักษะในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ในการทำงานไม่เท่ากัน ดังนั้นถ้าพนักงานเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารควรวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากองค์ประกอบนี้หรือไม่ หากทราบว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดส่งไปศึกษาต่อหรือมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความถนัดให้ใหม่



5.2 ความชัดเจนในงาน (Clarify = C) หมายถึง ความเข้าใจและการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องการปฏิบัติงาน บางครั้งปัญหาของพนักงานอาจจะมีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนของการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานทุกคน โดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ใช่บอกด้วยวาจา หากพนักงานยังไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ข้อใด ผู้บริหารต้องอธิบายให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติงาน

5.3 ความช่วยเหลือ (Help = H) หมายถึง ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี เช่น การสนับสนุนทางด้านงบประมาณ การอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ และการช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นซึ่งมีงานที่สัมพันธ์กัน ในกรณีที่เกิดปัญหาเนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ผู้บริหารต้องค้นหาสาเหตุให้พบแล้วหาทางแก้ไขให้ตรงจุด เช่น ถ้าขาดเงินหรือเครื่องมือปฏิบัติงาน ผู้บริหารก็ต้องจัดหาให้พอเพียง

5.4 สิ่งจูงใจ (Incentives = I) หมายถึง สิ่งจูงใจประเภทต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากพนักงานมีปัญหากับเรื่องนี้ ผู้บริหารต้องรีบตรวจสอบวิธีการให้รางวัลและการลงโทษขององค์กรเป็นอันดับแรกว่ามีความเหมาะสมหรือไม่และต้องประชุมชี้แจงให้พนักงานทุกคนทราบถึงระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากบริษัท ตลอดจนวิธีการลงโทษพนักงานที่ฝ่าฝืนกฎหรือระเบียบขององค์กรด้วย

5.5 การประเมินผล (Evaluation = E) หมายถึง การประเมินผลผู้ได้บังคับบัญชาในวันต่อวัน การประเมินผลเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา หากพบปัญหาผู้บริหารก็สามารถแก้ไขได้ทันกับเหตุการณ์ ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี

5.6 ความตรง (Validity = V) หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายและเหมาะสม เช่น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานทุกระดับรวมทั้งการส่งพนักงานไปฝึกอบรม หากผู้บริหารไม่แน่ใจในข้อกำหนดต่าง ๆ ก็ควรปรึกษากับนักกฎหมายก่อนที่จะตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง

5.7 สภาพแวดล้อม (Environment = E) หมายถึง องค์กรประกอบภายนอกต่าง ๆ ซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยทั่วไป การแข่งขัน สภาพการเปลี่ยนแปลงในด้านการตลาด กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ

ของรัฐบาลรวมไปถึงทุนสำรองด้วย หากพนักงานมีปัญหาในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจาก  
สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารต้องไม่นำองค์ประกอบเหล่านี้มาเป็นเกณฑ์ในการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องพยายามทำความเข้าใจถึงสาเหตุของ  
ปัญหาที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ จากนั้นจึงหาแนวทางในการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เพื่อ  
แก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามวิธีที่ได้กล่าวมาแล้ว

### บริบทเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์

เทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 68 เทศบาล ประกอบด้วย รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 บริบทเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พจน. เทศบาล	พจน. จ้าง
1.	เทศบาลตำบล หุด	ต.หุด อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	46.141	11,051	12 ต.ค. 42	35	70
2.	เทศบาลตำบล ห้วยโพธิ์	ต.ห้วยโพธิ์ อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	63.83	13,000	1 ก.ค.47	54	56
3.	เทศบาลตำบล หนองแปน	ต.หนอง แปน อ.กมลาไสย จ.กาฬสินธุ์	31.05	6,756	25 พ.ค. 42	36	68
4.	เทศบาลบด อุ่มเม่า	ต.อุ่มเม่า อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	36	83.32	27 ต.ค. 52	54	56

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
5.	เทศบาลตำบล ห้วยน้ำคำ	ต.ห้วยน้ำคำ อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	83	13,039	18 ก.ค.51	47	55
6.	เทศบาลตำบล. บัวบาน	ต.บัวบาน อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	82	13,154	18 ก.ค.51	32	34
7.	เทศบาลตำบล โลกศรี	ต.โลกศรี อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	10.86	3,060	18 ก.ค.51	36	30
8.	เทศบาลตำบล ไผ่	ต.ไผ่ อ.ยางเมือง จ.กาฬสินธุ์	12	4,962	31 ส.ค.52	19	29
9.	เทศบาลตำบล ภูป้อ	ต.ภูป้อ อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	46.15	4,681	20 ส.ค.52	29	14
10.	เทศบาลตำบล หนองสอ	ต.หนองสอ อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	45.85	6,820	18 พ.ค. 42	22	18
11.	เทศบาลตำบล. เชียงเครือ	ต.เชียงเครือ อ.ยางเมือง จ.กาฬสินธุ์	87	5,993	12 ต.ค. 52	32	25
12.	เทศบาลตำบล คอนจวน	ต.คอนจวน อ.คอนจวน จ.กาฬสินธุ์	48	7,393	27 ต.ค. 52	18	17

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
13.	เทศบาลตำบล นาจารย์	ต.นาจารย์ อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	51.98	6,462	25 พ.ค. 42	49	41
14.	เทศบาลตำบล ม่วงนา	ต.ม่วงนา อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	29.18	3,497	27 ต.ค.52	17	10
15.	เทศบาลตำบล หนองชัยพัฒนา	ต.หนองชัย พัฒนา อ.หนองชัย จ.กาฬสินธุ์	29.52	6,812	28 ก.พ.51	29	32
16.	เทศบาลตำบล ร่องคำ	ต.ร่องคำ อ.กมลาไสย จ.กาฬสินธุ์	21.271	6,093	25 พ.ค.42	34	62
17.	เทศบาลตำบล ลำพาน	ต.ลำพาน อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	52	8,660	12 ต.ค. 52	33	26
18.	เทศบาลตำบล โพน	ต.โพน อ.ยางเมือง จ.กาฬสินธุ์	7.66	3,811	25 พ.ค.42	25	36
19.	เทศบาลตำบล นาทัน	ต.นาทัน อ.คำม่วง จ.กาฬสินธุ์	94	13,951	17 ก.ค.51	24	36

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
20.	เทศบาลตำบล สงเปลือย	ต.สงเปลือย อ.นามน จ.กาฬสินธุ์	50	11,768	12 ต.ค. 52	24	36
21.	เทศบาลตำบล นามน	ต.นามน อ.นามน จ.กาฬสินธุ์	12.01	6,861	25 พ.ค.42	24	64
22.	เทศบาลตำบล โนนบุรี	ต.โนนบุรี อ.สหัสขันธ์ จ.กาฬสินธุ์	32	6,835	25 พ.ค.42	36	13
23.	เทศบาลตำบล นิคม	ต.นิคม อ.สหัสขันธ์ จ.กาฬสินธุ์	16.8	3,070	10 มี.ค.51	13	23
24.	เทศบาลตำบล ภูสิงห์	ต.ภูสิงห์ อ.สหัสขันธ์ จ.กาฬสินธุ์	36	2,337	29 ม.ค.51	11	23
25.	เทศบาลตำบล หนองหิน	ต.หนองหิน อ.หนองสูง จ.กาฬสินธุ์	7.87	5,393	25 พ.ค.54	38	32
26.	เทศบาลตำบล คำแก้ว	ต.คำแก้ว อ.หนองสูง จ.กาฬสินธุ์	42	3,372	27 ต.ค. 52	18	9



ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
27.	เทศบาลตำบล ห้วยเม็ก	ต.ห้วยเม็ก อ.ห้วยเม็ก จ.กาฬสินธุ์	10.38	5,849	25 พ.ค.42	36	41
28.	เทศบาลตำบล หนองกุงศรี	ต.หนองกุงศรี อ.หนองกุงศรี จ.กาฬสินธุ์	13	9,444	25 พ.ค.42	43	81
29.	เทศบาลตำบล ห้วยผึ้ง	ต.ห้วยผึ้ง อ.ห้วยผึ้ง จ.กาฬสินธุ์	5	6,015	25 พ.ค. 52	32	26
30.	เทศบาลตำบล เหนือ	ต.เหนือ อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	33.77	7,961	12 ต.ค.52	28	29
31.	เทศบาลตำบล นาภู	ต.นาภู อ.นาภู จ.กาฬสินธุ์	8	5,791	25 พ.ค.42	29	18
32.	เทศบาลตำบล คำบง	ต.คำบง อ. จ.กาฬสินธุ์	123	11,050	11 ส.ค.42	17	20
33.	เทศบาลตำบล ธัญญา	ต.ธัญญา อ.กมลาไสย จ.กาฬสินธุ์	9	6,201	22 พ.ค. 42	39	63

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
34.	เทศบาลตำบล ดงลิง	ต.ดงลิง อ.กมลาไสย จ.กาฬสินธุ์	40	10,503	27 ต.ค.52	29	52
35.	เทศบาลตำบล สมเด็จ	ต.สมเด็จ อ.สมเด็จ จ.กาฬสินธุ์	22	7,704	25 พ.ค.42	35	42
36.	เทศบาลตำบล เขาพระนอน	ต.เขาพระ นอน อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	32.149	5,951	31 ก.ค. 52	19	23
37.	เทศบาลตำบล อิตื้อ	ต.อิตื้อ อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	31	9,183	18 ก.ค.51	32	38
38.	เทศบาลตำบล คำใหญ่	ต.คำใหญ่ อ.ห้วยเม็ก จ.กาฬสินธุ์	10	6,250	25 พ.ค.42	44	40
39.	เทศบาลตำบล. บัวขาว	ต.บัวขาว อ.ภูผินารายณ์ จ.กาฬสินธุ์	67	7,979	31 ก.ค.52	44	57
40.	เทศบาลเหมือด แก้ว	ต.เหมือดแก้ว อ.ห้วยเม็ก จ.กาฬสินธุ์	38	5,624	27 ต.ค. 52	21	14

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
41.	เทศบาลตำบล หนองบัว	ต.หนองบัว อ.หนองสูง จ.กาฬสินธุ์	65	7,239	27 ต.ค. 52	18	9
42.	เทศบาลตำบล หนองสูง	ต.หนองสูง อ.หนองสูง จ.กาฬสินธุ์	57	5,792	27 ต.ค. 52	17	13
43.	เทศบาลตำบล หนองอีบุตร	ต.หนองอี บุตร อ.ห้วยผึ้ง จ.กาฬสินธุ์	45	4,036	27 ต.ค. 52	20	19
44.	เทศบาลตำบล ลาดยาง	ต.ลาดยาง อ.ห้วยเม็ก จ.กาฬสินธุ์	29	3,036	27 ต.ค.52	12	22
45.	เทศบาลตำบล กุดหว้า	ต.กุดหว้า อ.กุฉินารายณ์ จ.กาฬสินธุ์	102	4,618	25 ต.ค. 42	35	45
46.	เทศบาลตำบล เหล่าใหญ่	ต.เหล่าใหญ่ อ.กุฉินารายณ์ จ.กาฬสินธุ์	79	7,450	27 ต.ค.52	28	46
47.	เทศบาลตำบล จุมจัง	ต.จุมจัง อ.กุฉินารายณ์ จ.กาฬสินธุ์	49.21	9,378	18 ก.ค.51	30	31

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
48.	เทศบาลตำบล นาขาม	ต.นาขาม อ.ภูผินารายณ์ จ.กาฬสินธุ์	109	12,549	18 ก.ค. 51	24	36
49.	เทศบาลตำบล กมลาไสย	ต.กมลาไสย อ.กมลาไสย จ.กาฬสินธุ์	15	10,250	25 พ.ค. 42	30	43
50.	เทศบาลตำบล กุดสิม	ต.กุดสิม อ.เขาวง จ.กาฬสินธุ์	7.5	12,549	18 ก.ค.51	48	64
51.	เทศบาลตำบล. สระพังทอง	ต.สระพังทอง อ.เขาวง จ.กาฬสินธุ์	18.62	3,058	27 ต.ค. 52	48	64
52.	เทศบาลตำบล คำม่วง	ต.ทุ่งคลอง อ.คำม่วง จ.กาฬสินธุ์	56.435	5,014	25 พ.ค.42	28	37
53.	เทศบาลตำบล โนนศิลา	ต.โนนศิลา อ.สหัสขันธ์ จ.กาฬสินธุ์	55	8,019	27 ต.ค. 52	17	38
54.	เทศบาลตำบล ท่าคันโท	ต.ท่าคันโท อ.ท่าคันโท จ.กาฬสินธุ์	10	7,776	25 พ.ค.42	19	12
55.	เทศบาลตำบล กุงเก่า	ต.กุงเก่า อ.ท่าคันโท จ.กาฬสินธุ์	73	6,612	27 ต.ค.52	17	24

ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พจน. เทศบาล	พจน. จ้าง
56.	เทศบาลตำบล กุคจิก	ต.กุคจิก อ.ท่าคันโท จ.กาฬสินธุ์	60	4,920	27 ต.ค.52	20	22
57.	เทศบาลตำบล นาตาลนาตาล	ต.นาตาล อ.ท่าคันโท จ.กาฬสินธุ์	108	5,778	27 ต.ค.52	23	28
58.	เทศบาลตำบล ดงสมบูนธ์	ต.ดงสมบูนธ์ อ.ท่าคันโท จ.กาฬสินธุ์	52	4,041	27 ต.ค.52	15	20
59.	เทศบาลตำบล กาฬสินธุ์	ต.กาฬสินธุ์ อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	16.96	35,253	27 ก.ย.52	112	300
60.	เทศบาลตำบล ลำคลอง	ต.ลำคลอง อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	31	4,849	29 ก.พ.51	19	29
61.	เทศบาลตำบล บึงวิชัย	ต.บึงวิชัย อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	37	6,108	20 ส.ค. 52	32	39
62.	เทศบาลตำบล ภูดิน	ต.ภูดิน อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	50	5,553	20 ส.ค.52	18	24
63.	เทศบาลตำบล กลางหมื่น	ต.กลางหมื่น อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	44	4,065	12 ต.ค. 52	23	30



ลำดับ	เทศบาล	ที่ตั้ง	พื้นที่ /ตร.กม.	ประชากร /คน	ยกฐานะ เป็นเทศบาล	จำนวนบุคลากร	
						พนง. เทศบาล	พนง. จ้าง
64.	เทศบาลตำบล โพนทอง	ต.โพนทอง อ.เมือง จ.กาฬสินธุ์	31	6,177	20 ส.ค.52	28	32
65.	เทศบาลตำบล ยางตลาด	ต.ยางตลาด อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	10.5	9,027	27 ต.ค. 42	37	42
66.	เทศบาลตำบล โนนสูง	ต.โนนสูง อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์	21	8,005	27 ต.ค. 52	21	19
67.	เทศบาลตำบล สหัสขันธ์	ต.สหัสขันธ์ อ.สหัสขันธ์ จ.กาฬสินธุ์	35	6,444	18 พ.ค. 42	28	29
68.	เทศบาลตำบล โนนน้ำเกลี้ยง	ต.โนนน้ำ เกลี้ยง อ.สหัสขันธ์ จ.กาฬสินธุ์	24	3,384	1 มี.ค.51	15	21

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภออมลากลาง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยศึกษากรณีต่าง ๆ ของนักวิจัยหลาย ๆ ท่าน จากงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อรุณรัตน์ อิ่มรัมย์ (2550 : 72-73) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานใน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลใน เขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

1. พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีความแตกต่างกันตามกลุ่มการศึกษา คือ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. ระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. ระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีความแตกต่างกันตามกลุ่มประเภทพนักงาน คือ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานตามภารกิจ โดยรวมพบว่า พนักงานส่วนตำบล ประเภทพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วน ตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง มหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

วิรัตน์ ศรีธรรมมา (2551 : 192 – 202) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ มากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบเพศและตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนตำบลที่มีเพศและตำแหน่งแตกต่างกันแรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อจำแนกแรงจูงใจ ตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกัญญา กำจร (2551 : 109-113) ได้ศึกษาแรงงูใจของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า แรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีแรงงูใจอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงงูใจอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงานมีแรงงูใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 9 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ผลการเปรียบเทียบระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประเภทพนักงานแตกต่างกัน มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

อังคณา บุญตาแสง (2552 : 87-88) ได้ศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลโดยรวมมีแรงงูใจอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 9 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ และมีแรงงูใจอยู่ในระดับน้อย จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง

ผลการเปรียบเทียบระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีความแตกต่างกันเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทบุคลากร พบว่า

1. บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านมีแรงงูใจไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

2. บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้านมีแรงงูใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีจำนวน 6 ด้าน ที่บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล ส่วนด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

3. บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอสหพันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีจำนวน 1 ด้านที่บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสหพันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลและส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

4. บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอสหพันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีจำนวน 4 ด้าน ที่บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสหพันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล และส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพย์วิมล ญาณกาย (2553 : 76) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า บุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานเทศบาล มีแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานจ้างตามภารกิจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานจ้างทั่วไป

ปัทชนก สาศิริ (2554 : 107) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 6 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความสำเร็จของงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง

ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศ สถานะบุคลากร ที่แตกต่างกัน พบว่า โดยรวมและรายด้านมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีสถานะบุคลากรแตกต่างกันพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุทธศาสตร์ จันทร์ (2554 : 91-92) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า บุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 13 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาต่างกันและสถานะของบุคลากร ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

แมควิลเลียม,เอเลน (McWilliams, Alan. 2003 : 196) ได้วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังจูงใจพบว่า เทคนิคที่ช่วยเสริมสร้างพลังจูงใจ คือ กระบวนการที่ผู้นำแบ่งปัน



อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอำนาจในที่นี้หมายถึง ความเป็นเจ้าของอย่างเป็นทางการ คือ ตำแหน่งหน้าที่และ การควบคุมดูแลทรัพยากรขององค์กร ซึ่งหมายถึงการอำนวยความสะดวกในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์

เดเวททิด, เคอน, ซิง, แจกคิบและบูเยน, เดरिक (Dewettinck, Koen, Singh, Jagdip and Buyens, Dirk. 2003 : 204) ได้วิจัยผลของการให้อำนาจในสถานที่ทำงาน พบว่า ผลที่ได้จากการให้พลังใจแก่การปฏิบัติงานของลูกจ้างมีความพอใจมาก และมีภาระผูกพันกับงาน ผลกระทบที่แสดงถึงความแตกต่างกันระหว่างลูกจ้างที่ได้รับพลังใจและลูกจ้างที่ไม่ได้รับพลังใจ คือระดับของประสิทธิภาพและพฤติกรรมที่ตอบสนอง

แมนนิง (Manning. 1997 : 4028 A) ได้ศึกษาสภาพพึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนียโดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอรัซเบอร์ก และการยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และงานที่ทำนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮอรัซเบอร์ก ที่เกี่ยวกับการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุน และเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ ไรท์ (Wright. 2001 : 115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยศึกษาแรงจูงใจในบริบทหน่วยงานของรัฐบาล ผลการศึกษาพบว่า การทำงานในสภาพโดยทั่วไปหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบคือ เป้าหมายขององค์กร ความขัดแย้งระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะแต่ละองค์กร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจในลำดับแรกของการทำงาน และผลการศึกษาพบว่า กรอบของเหตุผลที่หนักแน่นจะมีความสำคัญต่อแรงจูงใจของการทำงานในอนาคต ซึ่งสามารถเป็นพลังพิเศษที่เพิ่มพูนแรงจูงใจ มีความสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแรงจูงใจสูงในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของแมคเคนแลนด์ ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ความต้องการความสำเร็จในงาน ความต้องการความสัมพันธ์ผู้ร่วมงาน ความต้องการใช้อำนาจอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้การศึกษางานวิจัย พบว่า การเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทำได้หลายแบบ เริ่มจากการให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร ระเบียบข้อบังคับและเป้าหมายที่พิเศษขององค์กร สิ่งเหล่านี้ถือเป็นแรงจูงใจเบื้องต้น และหลายงานวิจัยได้ข้อสรุปที่คล้ายคลึงกันว่า สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของผู้นำความมีเหตุผลในการทำงาน สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานได้

แอนดู, พูล เค้, โบไฮโค, โทมัส แอนไว, แอเฟนนี่, สตีเฟน ( Andoh, Paul K.; Bosiakoh, Thomas Antwi; Afranie, Stephen. 2012 : 401) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในอาชีพของนักเรียนหญิงที่มีความสนใจในการเรียนวิทยาศาสตร์ของ โรงเรียน Achimota

ในเมืองอัครา ประเทศกานา พบว่าในแง่ของแรงจูงใจของพวกเขาสำหรับการเรียนด้านวิทยาศาสตร์และในอนาคต ทำการสำรวจภูมิหลังของผู้ปกครองและวิธีที่พวกเขาส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและแรงบันดาลใจของเด็ก โดยใช้วิธีการสำรวจกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้จำนวน 65 คน การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้ปกครองบางคนมีภูมิหลังสำเร็จการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ อย่างไรก็ตามในขณะที่พ่อแม่และความสัมพันธ์ในครอบครัวจะเป็นแหล่งของแรงจูงใจที่นักเรียนให้ความสนใจในการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยม แหล่งที่มาที่สำคัญอื่น ๆ ของแรงจูงใจตนเองและครู ผลการศึกษาพบว่านักเรียนตั้งใจจะ ศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์และได้รับโอกาส สามารถตระหนักถึงเป้าหมายอาชีพของพวกเขา ด้วยเหตุนี้การวิจัยดังกล่าวแนะนำว่าควรจะมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอสำหรับการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ใน โรงเรียนมัธยม เพื่อให้แน่ใจว่าครูวิทยาศาสตร์จะสามารถที่จะทำให้การเรียนการสอนวิทยาศาสตร์เป็นจริงที่เป็นไปได้ในการที่จะรักษาความสนใจของนักเรียนในนักเรียนทั่วไปและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนที่เป็นผู้หญิง

ยง, ซินเซาว์,เชน, เตียนบิง Yang, Xinxiao; Chen, Dianbing (2011 : 151)

ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเปรียบเทียบภาษาต่างประเทศ การเรียนรู้สภาพแวดล้อมทางสังคม แรงจูงใจและความเชื่อระหว่างนักศึกษาจีนและอเมริกัน โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาข้อมูลและเปรียบเทียบความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม และสร้างแรงจูงใจระหว่างนักศึกษาระดับปริญญาตรีอเมริกันและจีนในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างศึกษาจากนักศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐไวโอมิง จำนวน 100 คน แรงจูงใจการเรียนรู้และแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่านักเรียนอเมริกันทั่วไปเชื่อว่าการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศสามารถช่วยคลายอคติทางวัฒนธรรมและนักศึกษาจีนรายงานโดยทั่วไปว่าการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นทักษะที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ในสังคมและการแข่งขัน ผลกระทบของการค้นพบเหล่านี้จะกล่าวถึงเป็นภาษาต่างประเทศที่เป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้และความเชื่อ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม การที่จะทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและจะแสดงพฤติกรรมตอบสนองในสิ่งที่ตนต้องการ ทั้งนี้จะส่งผลถึง การปฏิบัติงานทำให้ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรของเทศบาลตำบลจึงมีความสนใจการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล

จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้นำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพ  
ของบุคลากรเทศบาลในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY