

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ



นายอดุลย์ ทองจำรูญ

โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค

สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2556

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำโครงการฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบโครงการ

(ศ. ดร.สุขสันต์ หอพิบูลสุข)

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร.อวิรุทธิ์ ชินกุลกิจนิวัฒน์)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ)

(รศ. ดร.ฉัตรชัย โชติษฐยางกูร)

กรรมการ

(รศ. ร.อ. ดร.กนต์ธร ชำนิประศาสน์)

คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

อคุลย์ ทองจำรูญ : แรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ (THE WORK MOTIVATION OF THE
MUNICIPALITY STAFFS IN KAENGHRO DISTRICT, CHAIYAPHUM
PROVINCE) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.อวิรุทธิ์ ชินกุลกิจนิวัฒน์

โครงการฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากร
ที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตอำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ มีจำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ
รวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล
ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน
ผลจากการศึกษาพบว่าบุคลากรของเทศบาล มีระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อ
พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้าน
ความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน คือด้านที่มีระดับแรงงใจสูงที่สุดสาม
ลำดับแรก ตามลำดับ ผลการศึกษาโดยใช้สถิติเชิงอนุมานพบว่า อายุ และระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงาน มีผลต่อปัจจัยงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา ทั้งนี้พบว่าอายุ
และระยะเวลาการปฏิบัติงานมาก จะมีแรงงใจต่อปัจจัยงใจ และปัจจัยบำรุงรักษามากด้วย
หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรส่งเสริมให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน
ได้รับสวัสดิการ และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม เพื่อส่งเสริมพนักงานกลุ่มนี้ให้มี
ประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา

ปีการศึกษา 2556

ลายมือชื่อนักศึกษา _____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา _____

ADUN THONGJAMROON : THE WORK MOTIVATION OF THE
MUNICIPALITY STAFFS IN KAENGGHRO DISTRICT, CHAIYAPHUM
PROVINCE. ADVISOR : ASSOC. PROF. AVIRUT CHINKULKIJNIWAT,
Ph.D.

The objective of this study is to investigate the work motivation level of the municipality staffs. The studied area is Kaeng Khro district, Chaiyaphum province. 144 samples were randomly selected from the whole staffs in the studied area. Questionnaire with 5 levels of measurement were used to collect data. Discriptive, i.e. frequency, mean, standard deviation, and inferential statistics are employed to analyze the data. Results from the study show that the work motivation of the staffs is in high level. The respectiveness, the employment relationship, and the job achievement are three most important factors. It is also found that age and period of employment are factors affect the work motivation. The older and the longer period of employment staffs have the higer motivation level. The equidity and fairness promoting policies will enhance the efficiency of these staffs.

School of Civil Engineering
Academic Year 2013

Student's Singnature _____
Advisor's Signature _____

กิตติกรรมประกาศ

โครงการการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร.อวิรุทธิ์ ชินกุลกิจนิวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขต่าง ๆ ในการทำโครงการ

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สุขสันต์ หอพิบูลสุข ที่กรุณาให้คำแนะนำ วิธีการเขียน การใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์ในการจัดทำโครงการ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค ขอขอบพระคุณนายกเทศมนตรี เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ทุกคน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี และคอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือในการทำงานต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ที่เป็นแรงใจสำคัญที่ทำให้ผู้ศึกษาทำโครงการฉบับนี้จนประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ศึกษาขอขอบเป็นสักการะคุณแก่ คุณพ่อแสวง ทองจำรูญ บิดาผู้วายชนม์ คุณแม่สนม ทองจำรูญ คุณนุชสุดา ทองจำรูญ เด็กหญิงธันยนิษฐ์ ทองจำรูญ และ เด็กชายกิตติพล ทองจำรูญ ที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือในทุกๆ เรื่องตลอดมา อันเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งในการศึกษาและจัดทำโครงการในครั้งนี้

อดุลย์ ทองจำรูญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ช
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	8
2.1.1 ทฤษฎีเสริมแรง.....	9
2.1.2 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟร็ดเดอริก เฮอริชเบอร์ก.....	10
2.1.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับบราฮัม เอช.มาสโลว์.....	12
2.1.4 ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ.....	17
2.1.5 ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์มัทธี.....	18
2.2 แนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเทศบาล.....	22
2.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	22
2.2.2 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	26
2.2.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	30
2.2.4 หลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่.....	32
2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น.....	33
2.2.6 แนวคิดในการจัดตั้งเทศบาล.....	34

2.2.7	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	39
2.2.8	องค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของเทศบาล	48
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
2.4	กรอบแนวคิดของการศึกษา	60
3	วิธีดำเนินการศึกษา	62
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
3.1.1	ประชากร	62
3.1.2	กลุ่มตัวอย่าง	62
3.1.3	การสุ่มตัวอย่าง	63
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	64
3.3	การสร้างเครื่องมือ	64
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	65
3.6	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
4	ผลการการศึกษาและวิเคราะห์ผล	68
4.1	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
4.3	การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล โดยภาพรวมและรายด้าน	71
4.4	การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจจำแนกตามกลุ่ม	82
4.5	การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยบำรุงรักษาจำแนกตามกลุ่ม	85
4.6	ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ	87
5	สรุปและข้อเสนอแนะ	90
5.1	สรุปผลการศึกษา	90
5.2	ข้อเสนอแนะ	91
	เอกสารอ้างอิง	92
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	97
	ประวัติผู้เขียน	106

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
4.1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	68
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวม.....	71
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความสำเร็จในการทำงาน.....	72
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่ดำเนินงานตามหลัก.....	73
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	74
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความรับผิดชอบ.....	75
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน.....	76
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	77
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน.....	78

4.10	ค่าเฉลี่ย(\bar{X})และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านนโยบายและการบริหารงาน.....	79
4.11	ค่าเฉลี่ย(\bar{X})และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านสภาพการทำงาน.....	80
4.12	ค่าเฉลี่ย(\bar{X})และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	81
4.13	ผลการทดสอบค่าสถิติ One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	82
4.14	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามเพศ.....	83
4.15	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจจำแนกตามอายุ.....	83
4.16	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบรายคู่ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามอายุ.....	84
4.17	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	84
4.18	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบรายคู่ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	85
4.19	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามเพศ.....	85
4.20	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามอายุ.....	86
4.21	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	86
4.22	ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านปัจจัยจูงใจ.....	87
4.23	ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านปัจจัยบำรุงรักษา.....	89

สารบัญรูปร่างภาพ

รูปที่	หน้า
2.1	ทฤษฎีลำดับชั้นแห่งความต้องการ 5 ขั้นตอน..... 15
2.2	โครงสร้างส่วนราชการของเทศบาลตำบล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2546..... 39
2.3	โครงสร้างของคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับต่างๆ..... 45
2.4	โครงสร้างของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด (ก.ท.จ.)..... 51
2.5	กรอบแนวคิดของการศึกษา..... 61



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา

การบริหารงานขององค์กรใดก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือไม่ประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่รวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเงินหรืองบประมาณ วัตถุดิบวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ ลูกคา การจัดการเกี่ยวกับเวลาและเทคนิควิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดสภาพทางการบริหารขึ้น กล่าวคือการดำเนินงานในบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งถ้าหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นตั้งใจและเต็มใจทำงาน รักงาน และจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างแท้จริงแล้วองค์กรนั้นย่อมมีโอกาสจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ โดยง่าย และการจะบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือรวมใจของผู้ปฏิบัติงานการร่วมมือในการทำงานอย่างสมานฉันท์นั้น จะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรของตน และสามารถที่จะเลือกวิธีจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรักและศรัทธาในหน้าที่การงานของตน เกิดความรู้สึกเสียสละเพื่องาน ทุมเทกำลังกาย กำลังใจ ความคิด สติปัญญา หาทางปรับปรุงในงงานนั้นๆ เจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้ทุกองการจึงต้องการในบุคลากรของตนเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ และสิ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่นั้นก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2540 : 8)

การจูงใจ (Motivation) เป็นการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยที่ใช่เป็นแรงผลักดันได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การให้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) ปัจจัยดังกล่าวจะเป็นสถานะที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาดังความคาดหวังขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคลากรของตน การสร้างแรงจูงใจ เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการบริหารเพื่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเป็นสินค้าที่ทุกคนมีความต้องการจะมีไว้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันบุคคลต้องการแรงจูงใจเพื่อการดำรงชีพ การช่วยเหลือบุคคลอื่น และการนำบุคคลต่าง ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายของตัวบุคคลเอง การสร้างแรงจูงใจนี้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร

การหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของพนักงานในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ก็ควรจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตนตามความเหมาะสม ความสามารถที่จะจูงใจให้ตัวเองและบุคคลอื่นจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จในดานงาน และความพึงพอใจในชีวิตที่เราจะสามารถปรับปรุงผลงานได้อย่างมากมาย เพราะการจูงใจจะเป็นรางวัลที่มีค่าที่สุดของคน และทุกคนสามารถทำได้สำเร็จโดยไม่มีการจำกัดขอบเขต ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็สามารถนำเอาวิธีการจูงใจมาใช้กับบุคลากรของตนได้เสมอ ดังนั้น จึงสมควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงจูงใจในดานต่างๆ เพื่อจะช่วยให้ประโยชน์ต่อบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กรได้ 3 ประการ คือ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองไปพร้อมๆ กันไปด้วย เพื่อให้ใคร่ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร และฝ่ายบริหารในดานต่าง ๆ และ เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ตันศรี แสงศรีจันทร์, 2550 : 1-2)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการปกครองที่ใช้หลักการกระจายอำนาจ เพื่อสามารถแก้ไขปัญหา และสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็วโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหารการบริหรงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะการจัดทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการของประชาชน หรือที่เรียกว่า การบริการสาธารณะ (Public service) เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของท้องถิ่น ซึ่งมีลักษณะเป็นการให้บริการแก่ประชาชนหรือเป็นการดำเนินการอื่นเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ในการจัดทำบริการสาธารณะดังกล่าวข้างต้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเครื่องมือในการจัดทำบริการสาธารณะอยู่ 3 ประการ คือ การออกคำสั่งทางปกครองและกฎหมายลำดับรอง เจาหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2547 : 428 - 429)

อำเภอแก้งคร้อ ได้แยกท้องที่มาจากอำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ จัดตั้งเป็นกิ่งอำเภอ เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2501 และต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกา ยกฐานะขึ้นเป็นอำเภอแก้งคร้อ เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2502 อำเภอแก้งคร้อ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัดชัยภูมิ แบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 10 ตำบล 126 หมู่บ้าน มีการปกครองรูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 รูปแบบ คือ การปกครองรูปแบบองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 แห่ง และการปกครองรูปแบบเทศบาล จำนวน 3 แห่ง คือ เทศบาลตำบลแก้งคร้อ เทศบาลตำบลนาหนองทุ่ม และเทศบาลตำบลหนองสังข์ จากผลการศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลใน

ภาพรวม 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล ด้านการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง โดยควรมีการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จัดให้ เพื่อรับทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความพึงพอใจดังกล่าวและนำไปพัฒนาและปรับปรุงวิธีการให้ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จัดให้ อีกทั้งควรจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (สุธรรมมา เลิศฤทธิ, 2552 : 43-47)

จากภารกิจหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดผลดีต่อเทศบาล และบุคลากร โดยเฉพาะความมั่นคงในหน้าที่และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และจากสภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลที่ค้นพบ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล โดยเฉพาะเทศบาลในพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยใช้กรอบทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฟร็ดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก ซึ่งกล่าวไว้ว่าความพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงานและความพยายามปรับปรุงปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจและพยายามรักษาปัจจัยแวดล้อมของงานให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ เพื่อเป็นข้อมูลนำไปประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาล ในพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ และนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น (Frederick Herzberg) อ้างถึงใน คันสร แสงศรีจันทร์, 2550 : 11-13)

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ
- 1.2.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

- 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตอำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษา ตามแนวคิดของ เฟร็ดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg อ้างถึงใน คันสร แสงศรีจันทร์, 2550 : 11-13) ซึ่งประกอบด้วย

- 1.3.1.1 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้บุคลากรมีความพยายามที่จะทำให้ออกผลงาน ได้แก่ แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 1.3.1.2 ปัจจัยด้านบำรุงรักษา หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคง
- 1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 1.3.2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556) ในตำแหน่งพนักงานเทศบาล 63 คน ลูกจ้างประจำ 12 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ 87 คน และพนักงานจ้างทั่วไป 64 คน จากเทศบาล 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลแก่งคร้อ จำนวน 79 คน เทศบาลตำบลนาหนองทุ่ม จำนวน 102 คน และเทศบาลตำบลหนองสังข์ จำนวน 45 คน รวมทั้งสิ้น 226 คน
- 1.3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตอำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 144 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ เครซีและมอร์แกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 40) แล้วสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แต่ละชั้นภูมิสุ่มอย่างเป็นระบบ (Systematic random sampling) (สราวุธ อินทะพันธุ์, 2543 : 92-93)
- 1.3.3 ขอบเขตของตัวแปร
- 1.3.3.1 ตัวแปรต้น คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา คณะที่จบการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส จำนวนบุตร รายได้ครัวเรือนต่อเดือน ที่อยู่ปัจจุบัน และภาระหนี้สินเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

1.3.3.2 ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ได้แก่

- 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2) ปัจจัยบำรุงรักษา ประกอบด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการด้านความสัมพันธ์ ในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา

1.3.3.3 ขอบเขตระยะเวลาที่ศึกษา ใช้ระยะเวลาศึกษาในระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2556– กุมภาพันธ์ 2557

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 ทำให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ
- 1.4.2 ทราบถึงข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ
- 1.4.3 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อไป

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1.5.1 แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย
- 1.5.2 การปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินงานหรือกระทำกิจกรรมใด ๆ ภายใต้กฎระเบียบหรือหน้าที่หรือตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
- 1.5.3 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ช่วง พ.ศ. 2556 ได้แก่ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป

1.5.4 เทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ได้แก่ เทศบาลตำบลแก้งคร้อ เทศบาล ตำบลนาหนองทุ่ม และเทศบาลตำบลหนองสังข์

1.5.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยจูงใจ แรงจูงใจหรือแรงผลักดันให้บุคคลที่ ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทาง ของพฤติกรรมให้บุคคลกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและ เป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล โดยแบ่งออกเป็นแรงผลักดันทั้งจากภายนอกและ ภายในได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษา

1.5.5.1 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่

- 1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตาม หน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นและบรรลุเป้าหมายทั้งตนเอง และหน่วยงาน
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ
- 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดลักษณะงานให้ปฏิบัติ หรือรับผิดชอบ
- 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสำนึกได้อยู่เสมอในการปฏิบัติงาน เอา ใจใส่ติดตามผลไม่ทอดทิ้ง ยอมรับผิดชอบผลของหน้าที่การงานที่ ตนเองกระทำทั้งดีไม่ดี
- 5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การมุ่งไปข้างหน้ามากกว่าจะ ถอยหลังหรือตกข้างทางในหน้าที่การงาน

1.5.5.2 ปัจจัยบำรุงรักษา หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

- 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินและสวัสดิการที่จ่ายให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ความสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง การทำตัวให้เป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่รักใคร่ของเพื่อนร่วมงาน จะนำมาซึ่งความช่วยเหลือ การให้ความ

ร่วมมือในการทำงานที่ดี และจะนำมาซึ่งความสุข ความสำเร็จในการทำงานในที่สุด

- 3) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง กลยุทธ์ของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 4) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพด้านความปลอดภัยในการทำงาน
- 5) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานและความยุติธรรมในการบริหารองค์การ



บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษา ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 2.1.1 ทฤษฎีเสริมแรง
 - 2.1.2 ทฤษฎีสององค์ประกอบ
 - 2.1.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ
 - 2.1.4 ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ
 - 2.1.5 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 2.2 แนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเทศบาล
 - 2.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
 - 2.2.2 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
 - 2.2.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
 - 2.2.4 หลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์การสมัยใหม่
 - 2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
 - 2.2.6 แนวคิดในการจัดตั้งเทศบาล
 - 2.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
 - 2.2.8 องค์กกรกลางการบริหารงานบุคคลของเทศบาล
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบแนวคิดของการศึกษา

2.1 แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีเสริมแรง

ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement theory) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification) เป็นทฤษฎีที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถือเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหนึ่ง กับผลของพฤติกรรมนั้น หรือหมายถึงกระบวนการพฤติกรรมของคน ซึ่งการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ในอดีต นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard สกินเนอร์ (Skinner อ้างถึงใน คันสร แสงศรีจันทร์, 2550 : 9-10) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ และได้นำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ ทฤษฎีนี้ เรียกว่า ทฤษฎีการเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification) ซึ่งคิดว่าแต่ละบุคคลจะได้รับการจูงใจ โดยการออกแบบที่เหมาะสมของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และผลของการทำงาน จากการกระทำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลกระทบด้านลบ (Negative reinforcement)

กฎแห่งผลลัพท์ (Law of effect) ได้กล่าวไว้ว่า การเกิดพฤติกรรมซึ่งเป็นผลจากความพอใจ แด่ผลของพฤติกรรมไม่พอใจ เขาก็จะเลิกพฤติกรรมนั้นหรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างไป

สกินเนอร์ (Skinner อ้างถึงใน คันสร แสงศรีจันทร์, 2550 : 9-10) และผู้ร่วมงาน ศึกษาถึงการทำงานที่ดีที่ควรยกย่อง วิเคราะห์สถานการณ์การทำงานเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ การป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากผลลัพท์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นรางวัลจากการยอมรับและการยกย่อง โดยวิธีการยกย่องบุคคลที่เขาทำดี

รูปแบบของพฤติกรรมเสริมแรง (Form of reinforcement) ของ Skinner เน้นย้ำแรงจูงใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกเปลี่ยนไปเนื่องจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น ทฤษฎีการเสริมแรงทำได้ 4 วิธี คือ

1. การเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้นด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. การเรียนรู้การหลีกเลี่ยง (Avoidance learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึงการจัดลำดับเหตุการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ใดทำอย่างอื่นเนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ
3. การกำจัดหรือปราบปราม (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมซึ่งมีผลด้าน

บวก ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เป็นการปราบพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการแสดงออก

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผลที่ตามคานลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ แมวรางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอำนาจในการกำหนดพฤติกรรมพนักงาน ผู้บริหารจะให้สัญญาณที่ผิดพลาด จากพฤติกรรมส่วนตัว เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้จาก ความหมายดังกล่าวผู้ศึกษารูปได้ว่า ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement theory) หรือ การปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification) เป็นทฤษฎีที่ใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจบุคลากรในเทศบาลให้มีพฤติกรรมในด้านบวก หรือมุ่งผลลัพธ์ในด้านความพอใจ

2.1.2 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟร็ดเดอริก เฮอริชเบอร์ก

ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟร็ดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg's Two Factors Theory, อ้างใน สมเดช มุงเมือง, 2542 : 145) ทฤษฎีนี้ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการจูงใจให้บุคคลใดทำงาน โดยเฮอริชเบอร์ก พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะภายในและภายนอกของงานเอง ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือ มีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในของงานเองจึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำโดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต เช่น ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานได้ควย
2. ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น นโยบายของหน่วยงานหรือองค์กร การบริหารการปกครองบังคับบัญชา สภาพของการปฏิบัติงาน และความมั่นคง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ก็ส่งเสริมให้คนที่ทำงานได้ปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้นและเป็นการจูงใจภายนอกของงาน

นอกจากนี้แล้วเฮอริชเบอร์ก ยังได้ใช้เรียกชื่อของทฤษฎีให้แตกต่างกันไปตามความเกี่ยวข้องกับปัญหาพฤติกรรมในการทำงานของคน โดยเขาเรียกชื่อว่า ทฤษฎีแรงจูงใจกับความสบาย (Motivation Hygiene Theory) กล่าวคือ แรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับงานในหน้าที่ความ

รับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าของงาน ส่วนความสบายนั้นเป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานขึ้นได้ เช่น นโยบายของบริษัทหรือนโยบายของหน่วยงาน การบริหาร การให้คำแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ เงินเดือนสวัสดิการ โบนัส ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน และสภาพของงาน เป็นต้น ดังนั้นแรงจูงใจกับความสบาย จึงเป็นองค์ประกอบที่ใช่ในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนซึ่งเซอร์เชเบอร์ก็ได้ศึกษาเรื่องนี้ ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขียนไว้ในหัวข้อที่ว่า จะจูงใจลูกจ้างของท่านได้อย่างไร และการกระทำที่จะช่วยกระตุ้นให้คนเราได้มีความรู้สึกอยากจะทำงานขึ้นมาเอง ซึ่งเราเรียกว่าการปลุกฝังให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และอาจทำได้ดังต่อไปนี้

1. การลดเวลาที่ใช่ในการทำงานให้น้อยลง วิธีที่ทำได้ผลดีก็คือการจัดให้มีชั่วโมงสำหรับนั้นแทนการขึ้นในวันทำงานวันใดวันหนึ่ง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้หยุดพักจากการทำงานมารวมกันสังสรรค์พักผ่อน ซึ่งก็จะทำให้ทุกคนได้รู้สึกวางตาเป็นเพื่อนร่วมงานกัน มีความสนิทสนมกัน จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อกัน จะทำให้คนที่ทำงานไม่อยากหยุดงานและลาออกจากงานแต่ต้องการให้มีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น เพราะมีความผูกพันกันนั่นเอง
2. การหมุนเวียนค่าจ้างหรือค่าตอบแทน เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น เพราะเมื่อระบบการหมุนเวียนเพิ่มค่าจ้างขึ้น คนงานทุกคนก็จะเกิดความหวังที่จะได้มีโอกาสได้รับการเพิ่มเงินค่าจ้าง และระบบการหมุนเวียนจะทำให้คนได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้คนในหน่วยงานสามัคคีกันด้วย
3. การให้ผลประโยชน์พิเศษที่นอกเหนือจากค่าจ้าง จะทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่มั่นคงและปลอดภัย ตั้งใจทำงานตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และคนจะไปทำงานพิเศษที่อื่นน้อยลง ถ้าทุกคนเห็นว่าหน่วยงานที่ทำอยู่นั้นได้รับเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ มากพอแล้ว ก็จะไมแสวงหางานทำที่อื่นอีกต่อไป
4. การฝึกอบรมค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกจ้างทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนจะนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเป็นที่ตั้ง รวมทั้งความร่วมมือที่จะต้องให้กับคนอื่น เขาใจลักษณะธรรมชาติของคนอื่นด้วย เพื่อให้สัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกันดำเนินไปด้วยดีสำหรับวิธีการที่จะช่วยให้เขาใจและการยอมรับตัวเองได้ก็คือการฝักการยอมรับรูทางอารมณ์และความรู้สึกกับคนในกลุ่ม
5. การติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของการดำรงชีวิตในทุกรูปแบบ เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจตัวเองและผู้อื่นได้ถูกต้อง วิธีการติดต่อสื่อสารกันนั้นควรจะมีการนำมา

ไซให้เหมาะสมกับโอกาสที่เอื้ออำนวยและที่สำคัญก็คือ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันได้ทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ต่างก็ส่งและรับการสื่อสารซึ่งกันและกัน ที่เรียกว่าการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication) นั่นเอง

6. การเปิดบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกจ้าง วิธีการนี้จะช่วยลดความคับข้องใจของลูกจ้างลงได้ รวมทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นความรู้สึกในทางที่ดีขึ้นได้ เพื่อเป็นการผ่อนคลายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกวา องค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) นั้นมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. ด้านความรับผิดชอบ

สำหรับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกวา องค์ประกอบหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene factor) มีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2. ความสัมพันธ์ในการทำงาน
3. นโยบายและการบริหารงาน
4. สภาพการทำงาน
5. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
6. การปกครองบังคับบัญชา
7. ความมั่นคง

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg นี้ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นและปัจจัยสิ่งแวดล้อมหรือการบำรุงรักษา ที่มีต่อเจตคติในงานของบุคลากรของเทศบาล อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของเทศบาลที่จะนำทฤษฎีของ Herzberg นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรในเทศบาลและบริหารงาน

2.1.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับบราฮัม เอช.มาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับบราฮัม เอช.มาสโลว์ (Abraham H.Maslow's Hierarchy Theory อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2541 : 81- 84) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน เช่น ความสำคัญของงานความท้าทายของ

งาน ความเจริญในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น โดยที่มาสโลว์ได้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบความต้องการเฉพาะอย่างทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์มีอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (The Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการในปัจจัย 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นความต้องการที่เป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ ซึ่งเราเรียกว่า แรงขับทางกายภาพ และความต้องการทางกายภาพนี้จะเป็ความต้องการที่มีความรุนแรง หรือมีพลังมากที่สุด ในบรรดาความต้องการทั้งหมด เช่น เมื่อขาดอาหารก็ย่อมจะมีความหิวอาหารที่รุนแรง จึงมีความต้องการที่จะกินอาหารมากกว่าที่จะต้องการความปลอดภัย ความรัก และการยอมรับจากสังคม และถาความต้องการเหล่านี้ได้รับการบำบัดแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ความต้องการเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นอีก
2. ความต้องการความปลอดภัย (The Safety Need) เป็นความต้องการที่จะแสวงหา ความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น โดยในเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้นอีก นั่นก็คือ ความปลอดภัยในลำดับที่สองซึ่งเป็ความต้องการที่มีความสำคัญต่อจากความต้องการทางกาย และในบางครั้งก็อาจจะเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กันก็ได้ เช่น ในขณะที่กำลังหิวอาหารมาก ๆ คนก็จะนึกถึงความปลอดภัยไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ จะไม่รับประทานอาหารที่ไม่แน่ใจว่าจะสะอาด และมีความปลอดภัยเพียงพอ ดังนั้นเมื่อคนได้รับประทานอาหารอิ่มแล้วหรือได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่รู้สึกหิว และเมื่อคนได้อยู่ในสถานที่ปลอดภัยแล้วก็จะไม่รู้สึกว่ามีอันตรายและเกิดความสบายใจ แต่ก็จะมีความต้องการในด้านอื่นอีกต่อไป

ความต้องการความปลอดภัยของคนนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพของความเป็อยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งในบางแห่งอาจจะทำให้ความต้องการความปลอดภัยของคนอยู่ในระดับที่รุนแรงกว่า เช่น การที่ต้องเผชิญกับภัยอันตรายต่างๆ ของคนที่อาศัยอยู่ในป่าเขาหรือในท้องถิ่นทุรกันดาร ส่วนคนที่อยู่ในเมืองซึ่งเป็สังคมที่ได้จัดการในเรื่องของความปลอดภัยไว้พร้อมมูล กว่า ก็จะมีความปลอดภัยจากสัตว์ป่าทุกชนิด จากภาวะอุณหภูมิของอากาศที่รุนแรง และความป่าเถื่อนในด้านต่าง ๆ สำหรับในปัจจุบันคนในเมืองจะมีความต้องการความปลอดภัยในด้านทรัพย์สิน การเจ็บป่วย ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และต้องการประกันภัยในรูปแบบต่างๆ ที่ดีและมีความปลอดภัย เป็นต้น

3. ความต้องการในด้านความรักหรือความต้องการทางสังคม (The Love Belonging or Social Needs) ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่างเพศ แต่เป็นความรักที่มีความต้องการความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรับความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ ความต้องการชนิดนี้จะเห็นได้จากการมีความรู้สึกหวาดหวั่นของ คนเมื่อขาดเพื่อน ขาดญาติมิตรขาดผู้เป็นที่รัก ขาดการสังคมติดต่อกับผู้อื่น หรือสังคม ไม่ยอมรับ และจากการศึกษาทางจิตวิทยาคลินิกพบว่า คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้ และผู้ที่มิอาจการป่วยทางจิตอย่างรุนแรงก็มักจะมีสาเหตุพื้นฐานมาจากการขาดความต้องการในด้านความรักนี้เอง คนที่อยู่ในสังคมยอมรับต้องการมีทั้งคนที่ตนรักใคร่ชอบพอ และต้องการที่จะให้ผู้อื่นหรือสังคมชอบพอรักใคร่ด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม จะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มโดยให้กลุ่มยอมรับตนเองได้ และตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย ตัวอย่างของกลุ่มต่างๆ ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มญาติมิตร และกลุ่มในการทำงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (The Self-esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่อง ให้ความสำคัญ และให้ความสำคัญของตน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นได้เป็นอันมาก เพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตนเอง เช่น การแสดงตนเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชาวบ้านรวมทั้งการแสดงตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็นเจ้าพ่อโดยการใช้จ่ายเงิน อย่างฟุ่มเฟือย หรือนำเงินไปซื้อเสียงเพื่อตนเองได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้แทนหรือเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ การที่ตนเองมีคุณสมบัติอะไรพอจะให้คนอื่นยอมรับนับถือได้นั้น จะต้องสร้างบารมีมาเป็นเวลานานพอสมควร จึงจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น และตนเองก็ต้องให้ความสำคัญกับคนอื่นไปพร้อมกันด้วย โดยจะส่งผลให้ตนเองเข้าไปสู่การสร้างสรรค์ความสำเร็จ ความสามารถ ความเหมาะสม และความเชื่อมั่นที่จะเผชิญกับโลกโดยอิสระตามลำพังให้แก่ตนเองได้

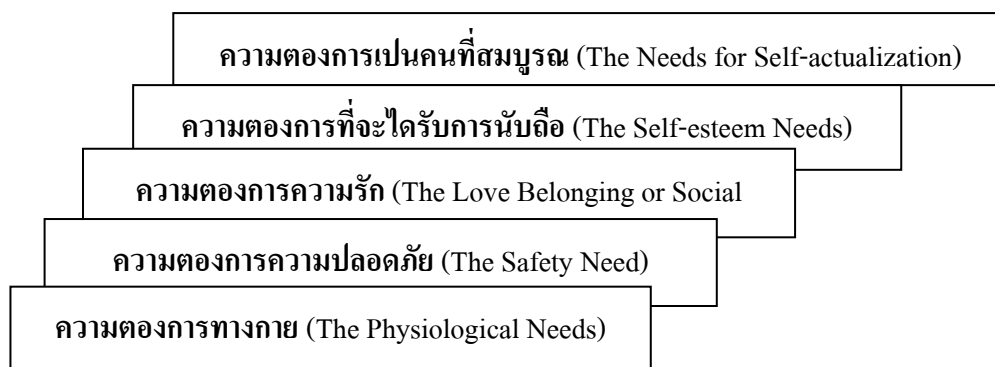
ดังนั้น ในเมื่อความต้องการที่จะได้รับการนับถือยกย่องจากผู้อื่นจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคนที่มีคุณค่าต่อสังคม มีพลัง มีสมรรถภาพ มีความสมดุลที่จะอยู่ในสังคมอย่างมีประโยชน์ มีความสำคัญต่อสังคม รวมทั้งประเทศชาติ และก็จะนำไปสู่ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ หรือความสำเร็จในขั้นต่อไป

5. ความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง (The Needs for Self-actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามกระทำสิ่งต่างๆ ตามความ

เหมาะสมและความสามารถของตนเอง เป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิต และเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการที่จะเป็นมากกว่าที่เป็น อยู่ในขณะนี้ รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเอง มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้อยากเป็น อย่างอื่นเท่าที่ความพยายามและโอกาสจะอำนวยให้

ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวนี้ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายนัก จะต้องอาศัยความพอใจของบุคคลในความต้องการเบื้องต้นก่อนหน้านี้นี้เป็นลำดับ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะได้รับการนับถือจากผู้อื่น แล้วจึงเกิดความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และก็สามารถรู้ความจริงที่เกี่ยวกับตนเองขึ้นได้

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 5 ขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นความต้องการที่อยู่ในจิตใจสำนึก กล่าวคือ คนมักจะไม่รู้ตนเองว่าเกิดความต้องการขั้นนั้น ๆ ขึ้นเมื่อใด เช่น ไม่มีใครที่จะรู้หรือสำนึกตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า ในวันหนึ่ง ๆ ในขณะนั้น ๆ คน มีความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรัก ความนับถือ และความเป็นคนที่สมบูรณ์เกิดขึ้นแล้ว นอกจากจะมีกลวิธีที่เหมาะสมหรือในตัวบุคคลที่ซำงคิด จึงจะทำให้รู้ได้ เพราะความต้องการเหล่านี้จะเริ่มต้นจากความต้องการทางด้านร่างกายในลำดับสูงสุดก่อนจนถึงลำดับบนสุดและเมื่อไรบุคคลได้รับความพอใจในแต่ละขั้นตอนแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งเป็นไปตามลำดับขั้นแห่งความต้องการของมนุษย์ โดยจะถูกเปิดเผยออกมาทีละขั้น สิ่งที่สำคัญมากในเรื่องแรงจูงใจก็คือ มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลายมาก และมนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุดตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้นในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอน อาจจะมีความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นทั้งหมดติดต่อกันเป็นลำดับ หรืออาจจะไม่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนเลยก็ได้ กล่าวคือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว จึงเกิดความต้องการอย่างอื่นอีกต่อไป ดังแสดงในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการ 5 ขั้นตอน

ที่มา : พิทยา บวรวัฒนา (2541 : 87)

ทฤษฎีลำดับชั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์นี้ มีประโยชน์ในแง่ที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับฝ่ายบริหารในองค์กรว่า ควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับชั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่หลายประการ เช่น ลำดับชั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ มีจริงหรือไม่เป็นไปได้ หรือที่ความต้องการหลายประการจะได้รับการตอบสนองโดยพฤติกรรมเพียงครั้งเดียว และเป็นไปได้อีกหรือที่คนงานหลายคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมด นอกจากนี้ แล้วในทฤษฎีลำดับชั้นแห่งความต้องการก็ยังคงถูกโจมตีว่า เป็นทฤษฎีที่ขาดข้อมูลมารองรับและนำไปใช้ทดสอบกับกรณีเฉพาะเรื่องใดยากอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ทั้ง 5 ชั้นตอน อาจสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการในขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่
 - 1.1 ความต้องการแก่ความหิวและความกระหาย
 - 1.2 ความต้องการการพักผ่อน
 - 1.3 ความต้องการทางเพศ
 - 1.4 ความต้องการในปัจจัย 4
 - 1.5 ความต้องการขจัดความเจ็บปวดและความไม่ปกติสุขทางกายภาพอื่น ๆ
2. ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งเป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและการได้รับการคุ้มครองจากบุคคลอื่น ได้แก่
 - 2.1 ต้องการความปลอดภัยต่างๆ
 - 2.2 ต้องการความคุ้มครอง
 - 2.3 ต้องการความเป็นอิสระจากอันตรายต่างๆ
 - 2.4 ต้องการการคาดคะเนเพื่ออนาคตตนเองได้
3. ความต้องการความรักหรือความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและการเข้ากลุ่มหรือเข้าพวกได้ ได้แก่
 - 3.1 ต้องการเพื่อน
 - 3.2 ต้องการคบหาสมาคมกับคนอื่น
 - 3.3 ต้องการมีครอบครัว
 - 3.4 ต้องการแสดงตนต่อกลุ่ม
 - 3.5 ต้องการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในเพศตรงข้าม

4. ความต้องการที่จะได้รับการนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่น โดยการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญแก่ตนเอง ได้แก่
 - 4.1 ต้องการได้รับการ सम्มาคารวะ
 - 4.2 ต้องการที่จะได้รับการยอมรับ
 - 4.3 ต้องการความมั่นใจในตนเอง
 - 4.4 ต้องการแสดงให้เห็นมีคุณค่า
 - 4.5 ต้องการให้ตนเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น
5. ความต้องการเป็นคนที่มีสมบุรณ์หรือความต้องการความสำเร็จอย่างแท้จริงซึ่งเป็นการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต ได้แก่
 - 5.1 ต้องการบรรลุเป้าหมายตามความสามารถของตน
 - 5.2 ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของตน
 - 5.3 ต้องการกระทำในสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดในที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับบราฮัม เอช.มาสโลว์ (Abraham H.Maslow's Hierarchy Theory) มีประโยชน์ในการบริหารงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก แต่โดยสรุปแล้วทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ในการศึกษาครั้งนี้ มีประโยชน์ในแง่ที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับคณะผู้บริหารในเทศบาลในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการจูงใจบุคลากรเทศบาล เพื่อให้บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบต่อความต้องการเฉพาะ เช่น ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น

2.1.4 ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ

วรูม (Vroom อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539 : 379 - 380) ได้เสนอเรื่องการจูงใจว่าเป็นผลของความมากน้อยของบุคคลที่มีความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้น รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้ จึงประกอบด้วย ความพอใจ (valence) และความคาดหวัง (expectancy) ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้เกิดการจูงใจและผลลัพธ์ (outcome)

ความพอใจ (valence) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่มีผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลแต่ละคนซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์

ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำที่แสดงออกนั้นจะทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นพิเศษ

ผลลัพธ์ (outcome) หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและแรงจูงใจจาก ไซทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีของ Vroom และการปฏิบัติงาน (The Vroom theory and practice) สิ่งที่น่าสนใจของ ทฤษฎีนี้ก็คือ การระลึกรถึงความสำคัญของความต้องการเฉพาะบุคคลและการจูงใจโดยหลักเล็ง ลักษณ์ของทฤษฎี Maslow และ Herzberg ให้เหมาะสมและมีความเข้ากันกับวัตถุประสงค์ แต่ละ บุคคลจะมีเป้าหมายส่วนตัวที่แตกต่างจากเป้าหมายขององค์กร แต่สามารถเข้ากันได้ นอกจากนี้ ทฤษฎีของ Vroom ยังสอดคล้องกับหลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ MBO

จากความหมายดังกล่าวผู้ศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรในเทศบาลจะมีความกระตือรือร้นใน การทำงาน หรือมีความต้องการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคลากรจึง ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านความพอใจ และด้านความคาดหวัง ซึ่งเป็นตัวทำให้เกิดการจูงใจและ ผลลัพธ์

2.1.5 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เดวิด แมคเคลแลนด (McClelland's Achievement Motivation Theory) แมคเคลแลนด (1961 : 100-101) เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับ สังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (need for achievement : nAch) เป็นแรงขับเพื่อจะทำใน งาน ที่กระทำประสบผลสำเร็จมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (need for affiliation: nAff) เป็นความปรารถนา ที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับความตอง การทางสังคมของ มาสโลว์ (Maslow)
3. ความต้องการอำนาจ (need for power : nPow) เป็นความต้องการที่จะให้คนอื่นมีความ ประพฤติหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการหรือต้องการจะมีอำนาจในการบังคับบัญชา และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จากการศึกษาของ แมคเคลแลนด (McClelland) พบว่าผู้มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จโดย ตัวของเขาเองจะมีคุณลักษณะที่มีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการความเลื่อนลอยไร้ เป้าหมาย
2. พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป
3. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ซึ่งต้องการรู้ว่าเขา ทำงานได้ดีแค่ไหน

สำหรับผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจ บารมี เป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการ ความสัมพันธ์และความต้องการผูกพัน แมคเคลแลนด์ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมพันธ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน nAch เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อ มี nAch สูง ก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

ความหมายของการจูงใจ

วุฒิชัย จำนง (2525 : 1) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นลักษณะและระดับที่เอื้อบุคคลผู้ เป็นสมาชิกของระบบสังคมได้เกิดความตั้งใจ เต็มใจ พรอมนใจ และพอใจที่จะทำงานให้กับระบบ สังคมนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 305) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึงอิทธิพลภายในของบุคคลซึ่ง เกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจ จึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็น สภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

สมยศ นาวิการ (2523 : 175) ได้กล่าวว่าการจูงใจจะมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการคน ทุกคนย่อมมีความต้องการ เช่น มีความต้องการความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ ผลตอบแทนที่สูงและ สถานภาพ ดังนั้น จึงเกิดกิจกรรมเพื่อจะตอบสนองความต้องการดังกล่าว ย่อมหมายความว่าเกิด แรงจูงใจหรือได้รับการกระตุ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 321) ได้แบ่งประเภทสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ลักษณะของสิ่งจูงใจ
 - 1.1 อัตราค่าจ้างเงินเดือน
 - 1.2 โบนัส
 - 1.3 การแบ่งปันผลกำไร
 - 1.4 การให้บำเหน็จ
 - 1.5 การให้บำนาญ
 - 1.6 การให้ประโยชน์เกื้อกูล
 - 1.7 การจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์
2. ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน
 - 2.1 การยกย่องนับถือ
 - 2.2 การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

2.3 การแข่งขัน

2.4 การมีส่วนร่วม

2.5 โอกาสก้าวหน้า

2.6 ความยุติธรรม

2.7 บริการทางดานสันตนาการ

สิ่งจูงใจจึงเป็นปฐมเหตุที่ทำให้เกิดผลต่างๆ ในพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน การทำงานที่ดีควรจัดให้มีการจูงใจที่ดี ถูกต้อง และเหมาะสมด้วย

สุชา จันทร์เอม (2531 : 101) กล่าวว่า โดยทั่วไปแรงจูงใจหมายถึง พฤติกรรมที่ถูกระตุ้นโดยแรงขับ(Drive) ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มไปสู่จุดหมายปลายทางใดอย่างหนึ่ง และร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ ได้

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 72) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึงกระบวนการที่พลังงานทั้งหลายเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรม หรือการจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม ลักษณะพลังของการจูงใจจะปรากฏขึ้นต่อเมื่อบุคคลถูกกระตุ้นในองค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง แม้ว่าชอบหรือไม่ก็ตามในสภาพการณ์ที่กำหนดไว้

Glueck (1982 : 138) ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง สภาวะภายในของบุคคล ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรม ทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลมีพลังมากขึ้นและดำเนินเรื่อยไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล

Mc Clelland (1953 : 552) กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นการแสดงออกถึงสภาพอารมณ์ ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า แล้วปรากฏเป็นพฤติกรรมออกมาเพื่อกระทำไปสู่จุดหมายและการเกิดอารมณ์พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่กำหนดไว้

โดยสรุป จากการให้ความหมายของการจูงใจ โดยนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่าการจูงใจเป็นการสร้างแรงขับ หรือสิ่งเร้า เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมที่สนองตอบในปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้วางเอาไว้

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญที่ผู้บริหารที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการจูงใจประกอบด้วย

1. เงิน (Money) จากทฤษฎีของการให้รางวัลและการลงโทษ เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วยงานในคุณภาพระดับหนึ่งหรือสิ่งจูงใจอื่นตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้กับพนักงาน นักวิชาการบางคนได้ระบุว่า เงินมีความหมายมากกว่ามูลค่าในตัวเงิน แต่จะหมายถึงทั้งสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) นักเศรษฐศาสตร์และผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้น

นักวิทยาศาสตร์พฤติกรรมศาสตร์ มองประเด็นนี้ มีความสำคัญต่ำ การใช้จ่ายเงินเป็นสิ่ง กระตุณ ผู้บริหารต้องระลึถึงหลายประการ ดังนี้

- 1.1 เงินมีแนวโน้มว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้น สำหรับบุคคลที่มีครอบครัวเงิน เป็นสิ่งที่ใช่เพื่อให้บรรลุมาตรฐานการครองชีพ อย่างน้อยเงินจะต้องให้เพียงพอ กับมาตรฐานการครองชีพในระดับต่ำ แมวบางคนจะมีความพอใจในบ้านหลัง เล็ก รยยนต์ราคาถูกลงมากกว่าการได้รับความพึงพอใจจากบ้านหลังใหญ่ รยยนต์ หูหระเหมือนเช่นบางคน
 - 1.2 ธุรกิจและองค์กรทุกแห่งใช้จ่ายเงินจ่ายให้พนักงานแกงค์การและเป็นตัวกระตุ้น องค์กรทั่วไปใคอาจเดือนละเท่าไร อาจงเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อ จูงใจและดึงบุคคลไว้
 - 1.3 เงินเป็นสิ่งจูงใจในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถรักษา บุคคลเอาไว้ เงินเดือนของผู้บริหารในบริษัทที่มีความสมเหตุสมผลคล้ายกัน องค์กร จะมีการรักษามูลคณในระดับที่เปรียบเทียบกันได้
 - 1.4 ถ้าเงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิผล บุคคลในตำแหน่งต่างๆ ในระดับที่คล้ายคลึง กันจะได้รับค่าจ้างและโบนัสที่สะท้อนถึงการทำงานส่วนตัว บริษัทควรมีการ เปรียบเทียบค่าจ้างเงินเดือน ธุรกิจที่มีการจัดการที่ดีอาจจะใช่การปฏิบัติ รวมกับ การให้ โบนัส และที่ปรากฏว่าโบนัสสำหรับผู้บริหาร จะถือเกณฑ์ขอบเขตการ ทำงานเฉพาะบุคคล องค์กรจะไม่ซื้อสิ่งจูงใจวิธีการที่ใให้เชื่อมั่นว่าเงินมี ความสำคัญ การใหารางวัลสำหรับความสำเร็จและการทำให้ บุคคลพอใจใน ความสำเร็จในการทำงาน และเกณฑ์ค่าตอบแทน จากข้อเท็จจริงที่ว่า เงินสามารถ กระตุณได้เมื่อการจ่ายเงินนั้นมีขนาดเพียงพอกับรายได้ของบุคคลในกรณีใคค่าจ้าง และแรงงานเพิ่มขึ้น และการจ่ายโบนัส ซึ่งไม่พอที่จะกระตุ้นผู้รับแต่ละบุคคล จะ ทำให้ไม่พอใจและหางานอื่น
2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป้นผลจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานของแต่ละบุคคลจะมีความรู้ทั้งในดานปัญหา และผลลัพธ์การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพ สำหรับ ความสำเร็จของธุรกิจ
 3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life (QWL)) เป้นทัศนะการจูงใจที่นา สนใจที่สุด QWL เป้นการศึกษาาระบบเพื่อออกแบบงาน และพัฒนาในขอบเขตการ ทำงานประกอบด้วยระบบเทคนิคสังคัมในการจัดการ QWL ไม่ใช่ทัศนะการเพิ่ม

หน้าที่ในงาน (Job enrichment) แดเปนเครือข่ายประสานงานระหว่างจิตวิทยา
 อุตสาหกรรม จิตวิทยาของการและสังคมวิทยา วิศวกรรม อุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การ
 ทฤษฎีและการพัฒนาองค์กร การจูงใจและทฤษฎีผู้นำ และอุตสาหกรรมสัมพันธ์

จากการทบทวนทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า
 แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีจุดมุ่งหมาย และพฤติกรรมนั้นยังคง
 อยู่เพราะพฤติกรรมทั้งหมดถูกกระตุ้นโดยความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและ
 ภายนอกเป็นได้ทั้งแรงจูงใจทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งการกระทำกิจกรรมใดๆ ของบุคคลกร
 จะสำเร็จได้ถ้าบุคคลกรนั้นมีแรงจูงใจเพียงพอ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของบุคคลกรในเทศบาล ใน
 เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ การสร้างแรงจูงใจของบุคคลกรจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่ง
 บุคคลกรแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งวุฒิภาวะ ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนการ
 รับรู้ ดังนั้น หากเราสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลกรในเทศบาลได้แล้ว ก็เป็นเรื่อง
 แสดงว่าสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้
 เนื่องจากการกระทำใดๆ ที่ต้องการความสำเร็จ แรงจูงใจของบุคคลกรก็จะเป็นส่วนสำคัญในการ
 เป็นสื่อให้นำแนวคิดนั้นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สำหรับในส่วนของทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟร็ดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้กล่าวว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นปัจจัยภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความ
 พึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยด้านการบำรุงรักษา เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้อาเจ้าน้ำที่
 เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ ที่
 มีทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารอย่างจำกัด และเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีลักษณะที่ให้บริการทาง
 สังคม นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานราชการที่มีทรัพยากรในการบริหารจัดการที่จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาได้
 ใช้ทฤษฎีนี้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการ
 ปฏิบัติงานของบุคคลกรเทศบาล ในพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางในการ
 ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลกรเทศบาล ในพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อไป

2.2 แนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเทศบาล

2.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

มีคำที่ถูกลำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human resource management) อยู่หลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการ
 กำลังคน และการบริหารงานบุคคล เป็นต้น แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อ

ให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมไทยมากมาย ถ้าหากรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์หรือบริหารได้ถูกต้อง (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2542 : 7) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 9) กล่าวว่า คือ กระบวนการวางนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่ปฏิบัติงานในองค์การโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เมธี บิลันธานานนท์ (2529 : 9) กล่าวว่า คือ ความเพียร พยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามทำให้บุคคลเห็นว่า งานของเขาที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขาและขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผลโดยให้เกิดความต้องการขององค์การหรือสถาบันด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2530 : 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา ฝึกอบรม ให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2530 : 1) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรคนเป็นส่วนหนึ่งซึ่งผสมผสานอยู่ในการจัดการงานของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง เนื่องด้วยคนเป็นปัจจัยสำคัญ ในการทำงาน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานจึงขึ้นอยู่กับผู้จัดการหรือการบริหารทรัพยากรประเภทสำคัญนี้เป็นอย่างมาก

ดิเช็นโซ และ ร็อบบิ้นส์ (Decenzo and Robbins, 1988 : 3) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคนในมิติของการจัดการ เริ่มตั้งแต่ที่ทุกองค์การถูกสร้างขึ้นด้วยคน ได้มาซึ่งการบริหารจากคน ดังนั้นการพัฒนาทักษะ การกระตุ้นให้ปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นและทำให้แน่ใจว่าคนเหล่านี้จะรักษาความผูกพันที่มีต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้ได้มาซึ่งเป้าหมายขององค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 19) กล่าวว่า คือ การบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวคนผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนได้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริม

สมรรถภาพ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามความมุ่งหมายขององค์การ

วิจิตร ศรีสอาด และอวยชัย ชบา (2538 : 25) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ

- 1) การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใ้คนไหนเหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน
- 2) การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา และการเลือกสรรบุคลากร เขาสูหน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3) พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

เสนาะ ตีเยาว์ (2539 : 12) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล คือ การระเบียนและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 7) กล่าวว่า คือ ภารกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

พิภพ สุวรรณรักษ์ (อ้างถึงใน สัมพันธ์ ภูโฬโรจน์, 2540 : 13) กล่าวว่า คือ ภารกิจของผู้บริหารซึ่งจำเป็นต้องกระทำต่อบุคลากรในองค์กรของตน ตั้งแต่เข้าทำงานจนออกจากงาน เพื่อให้คนในองค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 21) กล่าวว่า คือ การจัดการบุคลากรในองค์กรโดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน และต้องทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นจะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลายของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การ

เฟรนช์ (French, 1998 : 9) กล่าวว่า คือ ปรัชญา นโยบาย กระบวนการ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องคนภายในองค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 9) กล่าวว่า คือ การใช้คน และ/หรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้พนักงานทำงานบรรลุความมุ่งหวังอย่างเต็มที่

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 7) กล่าวว่า คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธรรมาภิบาลให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใด ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานทรัพยากรบุคคล หรือ การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการทุกอย่างเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคน โครงสร้างการจ้างงาน/อัตราจ้าง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา/เลือกสรร/บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายพนักงาน โครงสร้างเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน/สิทธิประโยชน์ การพัฒนาคน วินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ การพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้วจะมุ่งเน้นภารกิจที่สำคัญ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล ด้านการให้รางวัลทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการธรรมาภิบาลและป้องกันทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จและความพอใจของทุกฝ่าย

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2-3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประพฤติดี
- 2) เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
- 3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
- 4) เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development) ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
- 2) มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในงานที่ดีระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ
- 3) มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 25-27) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การที่มีความสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่องค์การจะพึงได้รับ ดังนั้นการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประโยชน์ ดังนี้

- 1) ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหามูลค่าที่ดี มีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์การ เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล
- 2) ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำ และปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้
- 3) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น
- 4) ช่วยเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
- 5) ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยทั่วกัน

2.2.2 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ในอดีตการบริหารงานบุคคล มีวัตถุประสงค์ที่แคบและเฉพาะเจาะจง มีหน้าที่จัดหาและธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์การ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การเท่านั้น ปัจจุบันงานทรัพยากรบุคคลได้รับความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงาน มากขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับ คือ

- 1) สังคม สังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต งานทรัพยากรขององค์การเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้มาร่วมงานกับองค์การเป็นการสร้างงานให้แก่

สมาชิกของสังคม ส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองดีของสังคม

- 2) องค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม
- 3) บุคลากร บุคคลส่วนใหญ่ต้องการทำงานเพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคม

นักบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทำการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยการศึกษา วัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย และแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุด ตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถเจริญเติบโต และดำรงอยู่ได้ในสังคมอย่างเหมาะสมอย่างราบรื่น โดยที่เราสามารถจำแนกเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลออกเป็น 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2542 : 65-70)

- 1) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สังคมมนุษย์จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในอัตราที่แตกต่างกันไป ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคมได้มีอัตราที่รวดเร็วกว่าอดีตมาก เนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (Technology) ที่ก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นระบบสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีชีวภาพ
- 2) เพื่อให้้องค์กรมีความพร้อม การจัดการทรัพยากรบุคคลนับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่้องค์กรจะต้องมีการวางแผนบุคลากร เพื่อรองรับต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อีกทั้ง ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของ้องค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- 3) เพื่อให้้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้เงินเดือนและสวัสดิการ ตลอดจนการพ้นจากของ้องค์กรของบุคคล ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่้องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับเฉพาะและระดับของ้องค์กรขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

- 4) เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรต้องการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นบุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 : 9)

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้นำแนวคิดเชิงปรัชญามาใช้เป็นหลักการในการที่จะประยุกต์ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาของด้านนี้ได้ตระหนักและให้ความสำคัญโดยทั่ว ๆ ไป พอสรุปได้ดังนี้ คือ

- 1) องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต จะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้
- 2) องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจ ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสาร การสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 3) การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถของตนจะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน แนวคิดนี้เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 4) บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือ และพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างคิดว่าคนเหล่านี้มาจ้ทำงาน เพราะจะเกิดปัญหาในการให้ออก ปลดออก คนงานที่เราไม่พอใจเสมอ

- 5) การประนีประนอม การประสานประโยชน์สมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม
- 6) สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
- 7) องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้นควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่ต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

จากปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว จะพบว่าเป็นการเน้นและเอาใจใส่สมาชิกในองค์กร แต่ถ้าวิเคราะห์ลึกซึ้งแล้ว เป็นการเน้นในห้วงการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างมั่นคง (พยอม วงศ์สารศรี, 2542 : 9-10)

ปรัชญาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้รับอิทธิพลมาจากสมมติฐานขั้นพื้นฐานที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตามที่ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้จำแนกสมมติฐานขั้นพื้นฐานไว้ 2 ประการคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (อ้างถึงใน อำนวย แสงสว่าง, 2540 : 15)

สมมติฐานทฤษฎี X เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบพ่อแม่ปกครองลูกกล่าวไว้ ดังนี้

- 1) มนุษย์โดยทั่วไปชอบหลีกเลี่ยงงาน ถ้าหากสามารถหลีกเลี่ยงการทำงานได้ก็จะรีบหลีกเลี่ยงในทันทีทันใด
- 2) มนุษย์มีคุณลักษณะที่ไม่ชอบการทำงาน แต่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน
- 3) มนุษย์โดยทั่วไปชอบให้มีการชี้แนะในการทำงานแต่จะชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน

สมมติฐานทฤษฎี Y เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบอิตาเลียนโดย กล่าวไว้ ดังนี้

- 1) มนุษย์โดยทั่วไปมีความขยันทำงาน
- 2) การควบคุม และการลงโทษเป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ผล สำหรับมนุษย์ที่ชอบใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) มนุษย์จะได้รับการจูงใจเป็นอย่างดีที่สุด เมื่อสามารถทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในการทำงาน เรียงตามลำดับความต้องการจนถึงขั้นสูงสุดเริ่มจากความต้องการความรัก ความต้องการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จขั้นสูงสุดแห่งชีวิต

- 4) มนุษย์โดยทั่วไป สามารถเรียนรู้ได้ภายใต้เงื่อนไขที่มีความเหมาะสม แต่มิใช่เป็นแต่เพียงผู้รับรู้นั้น แต่จะต้องรู้จักมีความรับผิดชอบในการทำงานด้วย
- 5) ศักยภาพที่ใช้ในการทำงาน จะต้องให้ความสัมพันธ์ทางด้านจินตนาการ สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์

แนวคิดที่เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์คือ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และทฤษฎีระบบ (System theory) (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543 : 15-16)

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เห็นว่าในการปฏิบัติต่อคนที่เป็นทรัพยากรมีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารต้องปรับแนวคิดเดิมเสียใหม่ โดยมีความเชื่อว่าคนจะสามารถควบคุมและสั่งการตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การได้ ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมในงานที่เอื้ออำนวย ให้คนและกลุ่มคนมีความพึงพอใจและร่วมมือกัน เพื่อความสำเร็จของทั้งคนแต่ละคน แต่ละกลุ่มและแต่ละองค์การเป็นส่วนรวม วิธีการบริหารตามแนวความคิดนี้ จึงถือว่าเป็นการรวมกลุ่มบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

ทฤษฎีระบบ เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เกิดการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ตามทฤษฎีระบบองค์การเป็นเสมือนหนึ่งกระบวนการนำเข้า ปัจจัยการผลิต (Input) เพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิต (Output) คนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดังกล่าว และองค์การก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม จึงจำเป็นต้องสนใจความสัมพันธ์ของระบบย่อยกับระบบใหญ่ให้สอดคล้องกัน ในระบบบริหารก็จะต้องมีหลักการบริหารงานบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง และในระบบสังคมก็จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรม ความสามารถ ทักษะของบุคคลเป็นสำคัญ

2.2.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกว่างานบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านงานบุคคลได้มีการขยาย และพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการจึงได้ยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งน่าจะมีความเหมาะสมที่สามารถสร้างความเข้าใจในการนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งรากฐานการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำมาสนับสนุนได้คือ การค้นคว้าของไมล์ส (Miles อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2542 : 3-5) ไมล์สได้เสนอทฤษฎีสองรูปแบบ (A dual-model theory) โดยกล่าวถึงภารกิจทางการบริหารว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างตัวแปรด้านองค์การ เป้าหมาย เทคนิควิทยาการ และโครงสร้างและตัวแปรด้านมนุษย์ (ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม ความต้องการและเชื้อชาติ) ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของระบบสังคมเทคนิควิทยาการ (Social technological system) ไมล์สได้ขยายแนวความคิดของแมคเกรเกอร์ โดยกำหนดทฤษฎีด้านการจัดการกับปัจจัยมนุษย์เป็น 3 ทฤษฎี คือ

- 1) ทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Tradetional model)
- 2) ทฤษฎีเน้นมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation model)
- 3) ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human resources model)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกแบ่งออกเป็นหน้าที่ (Functions) ต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและจำนวนของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรเป็นสำคัญได้แบ่งงานในการบริหารทรัพยากรคนไว้ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

- 1) งานในหน้าที่บริหาร (Management functions) ประกอบด้วย
 - (1) การวางแผน (Planning)
 - (2) การจัดองค์การ (Organizing)
 - (3) การอำนวยการ (Directing) หรือการสั่งการ (Leading)
 - (4) การควบคุม (Controlling)
- 2) งานในหน้าที่ปฏิบัติการ (Operative functions)
 - (1) การจัดหา (Procurement)
 - (2) การพัฒนา (Development)
 - (3) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
 - (4) การรวมพลัง (Integration)
 - (5) การธำรงรักษา (Maintenance)
 - (6) การพ้นจากงาน (Separation)

จากการแบ่งภารกิจที่สำคัญ 2 ประการนี้ แสดงให้เห็นว่างานในหน้าที่บริหารเป็นวิธีการที่ทำให้งานในหน้าที่ปฏิบัติการดำเนิน ไปอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ หรือที่เราเรียกวิธีนี้ว่า วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means-ends approach)

กรณีการ นิชมศิลป์ และคณะ (2535 : 2) (อ้างถึงใน นรา จำคม, 2544 : 23-25) ได้แยกย่อยกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลออกเป็น 8 ประการ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาหรือส่วนประกอบของงานที่แต่ละคนทำอยู่
- 2) การวางแผนกำลังคนและการสรรหา
- 3) การสัมภาษณ์และการคัดเลือก
- 4) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่และการอบรมพัฒนา
- 5) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายตอบแทนที่ยุติธรรม
- 6) จัดสิ่งสร้างเสริมจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
- 7) การประเมินผลงาน

- 8) การสื่อความเพื่อเข้าใจที่จะให้สามารถรับรู้ปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาและการดำเนินการด้านวินัยต่าง ๆ

เป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด ชำรงรักษาและพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ พึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถกระทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลจึงมีภารกิจสำคัญคือ การสรรหา การชำระรักษาและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติงานได้เพียงพอ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรควบคู่กันไป เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคลากร สิทธิประโยชน์ เกื้อกูลและสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะได้อุทิศตนให้กับหน่วยงานได้เต็มที่ รวมทั้งมีความภาคภูมิใจและผูกพันกับหน่วยงานของการบริหารงาน งานของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อผลงานของงาน ภารกิจหลักของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วย

- 1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากรของหน่วยงาน
- 2) การตอบสนองความต้องการ โดยการสรรหาและการเลือกสรรบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน
- 3) การชำระรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ

2.2.4 หลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management : HRM) หรือ การบริหารงานบุคคล (Personnel management : PM) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน และใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำที่สามารถใช้แทนกันได้ เพียงแต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความหมายครอบคลุมมากกว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่อยู่ในองค์กร มีขอบเขตเพียงการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร การมาทำงาน การลาการเข้าออกของพนักงาน การจัดสวัสดิการและการบริการ และมีการจัดฝึกอบรมเฉพาะให้บุคลากรสามารถทำงานได้เท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวไม่ได้มีการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้รอบด้านเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากร

กิปสัน และ อีวานเซอวิช (James L. Gibson and John M. Ivancevich, 2001 : 9) ได้อธิบายเกี่ยวกับจุดเน้นที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ประการ คือ

- 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (it's action oriented) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับ การเน้นวิธีการทำงานที่ดีของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาพนักงานรวมทั้งสร้างความพึงพอใจในงาน มากกว่าการเน้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและลายลักษณ์อักษร
- 2) มุ่งเน้นคน (it's people oriented) ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีชีวิตจิตใจและต้องอำนวยความสะดวก จัดโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล
- 3) มุ่งเน้นทั่วโลก (it's globally oriented) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงทั่วโลกที่มีบริษัทแม่ บริษัทลูก และองค์กรแบบเครือข่าย (Network organization) มิใช่มุ่งเน้นเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศเท่านั้น กรณีตัวอย่างเช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหรัฐอเมริกา มิใช่มีเฉพาะในสหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่ยังคงปฏิบัติในเม็กซิโก โปแลนด์และฮ่องกง เป็นต้น องค์กรส่วนใหญ่ทั่วโลกจึงจำเป็นต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม ให้เกียรติและคำนึงถึงจิตใจของมนุษย์ มิใช่มองเพียงมนุษย์เป็นเพียงเครื่องจักรเท่านั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกาสามารถที่จะนำเอาประสบการณ์ที่ปฏิบัติในบราซิลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่สหรัฐอเมริกาได้
- 4) มุ่งเน้นอนาคต (it's future-oriented) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในอนาคตได้โดยการสร้างความสามารถและการกระตุ้นใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์ (2530 : 343) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ เป็นการจัดระเบียบการปกครองตามหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) โดยรัฐบาลกลางมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นในการดำเนินการปกครองตนเองและจัดตั้งบริการสาธารณสุขบางอย่าง เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ทำให้เกิดสภาพการปกครองตนเองหรือการปกครองในท้องถิ่น (Local self government)

มองตากู (Mongtagu อ้างถึงใน ชวงส์ ฉายะบุตร, 2539 : 12) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองซึ่งหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกตั้งผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจอิสระพร้อมกับรับผิดชอบ ซึ่งตนสามารถที่จะใช้โดยพลดภัยจากการควบคุมของหน่วยงานการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้ บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศมิได้เป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน ชวงส์ ฉายะบุตร, 2539 : 12) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง โดยดำเนินการเองเพื่อบำบัดความต้องการของตนเอง การบริหารของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์กรมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้เป็นความอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมจะปราศจากการควบคุมของรัฐบาลได้ไม่ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

วิญญู อัครนารักษ์ (อ้างถึงใน จารุพงศ์ พลเดช และคณะ, 2540 : 14) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่างซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชน โดยเหตุที่ว่าประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมจะทราบความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ดีกว่าบุคคลอื่นและย่อมมีความผูกพันต่อท้องถิ่นนั้น โดยมีงบประมาณของตนเองและมีอิสระในการบริหารงานพอสมควร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่างซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชน ทั้งมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐบาลได้ไม่เพียงผูกยอมกำกับเท่านั้น

2.2.6 แนวคิดในการจัดตั้งเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอีกรูปหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในหมู่ประชาชน และเป็นองค์กรการปกครองตนเองของประชาชนที่มีระดับความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปอื่น ๆ ที่มีการจัดตั้งในระยะเวลาเดียวกันถ้าหากจะพิจารณาถึงวิวัฒนาการของการจัดตั้งเทศบาลของไทยแล้วอาจกล่าวได้ว่าเทศบาลมีกำเนิดมา

ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์แล้ว แต่จะเป็นในช่วงของรัชกาลใดนั้นมีพรรณนาที่เห็นแตกต่างกันอย่างน้อย 2 พรรคนะ คือ

พรรณนาแรก เห็นว่าเทศบาลเป็นองค์กรการปกครองท้องถิ่นที่เปลี่ยนรูปมาจาก “การสุขาภิบาล” ที่ได้เริ่มจัดตั้งขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยที่มีได้มีกฎหมายยกเลิกการสุขาภิบาล แต่ปรากฏว่าการสุขาภิบาลได้ค่อย ๆ เลือนหายไปจนเกือบหมดสิ้น และมีการจัดการปกครองท้องถิ่นในรูปของเทศบาลขึ้นมาแทนที่

พรรณนาที่สอง เห็นว่าเทศบาลเป็นองค์กรการปกครองท้องถิ่นที่พัฒนามาจากการสุขาภิบาล โดยเป็นการจัดตั้งเพิ่มขึ้นจากสุขาภิบาล กล่าวคือก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อ พ.ศ. 2475 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริที่จะให้มีการปกครองท้องถิ่นรูปอื่น นอกเหนือจากสุขาภิบาลที่ได้จัดตั้งขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า ดังนั้นจึงทรงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อศึกษาระบบเทศบาลของต่างประเทศ เรียกว่า คณะกรรมการจัดการประชาภิบาล เมื่อ พ.ศ. 2470 โดยมีนายอาร์ ดี เกรก (R.D.Craig) ที่ปรึกษากระทรวงเกษตรธิการเป็นประธานอำมาตย์เอกพระภุชฌามรพันธ์ ผู้อำนวยการบัญชี การกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระยาจินดารักษ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐมเป็นกรรมการ และนายเชย ปีตรชาติ เป็นเลขานุการ ซึ่งต่อมาคณะกรรมการได้ทูลเกล้าฯ เสนอรายงานสนับสนุนให้มีการจัดตั้ง “ประชาภิบาล” (ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นเทศบาล) ขึ้น โดยให้อยู่ภายใต้การควบคุมของทางราชการ ดังนั้นต่อมาในปี พ.ศ. 2473 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นอีกชุดหนึ่งทำหน้าที่ร่างกฎหมายเพื่อจัดตั้งเทศบาล แต่คณะกรรมการดังกล่าวยังมีทันได้ดำเนินการใด ๆ ก็ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองขึ้นเสียก่อนเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 หลังจากที่ได้เปลี่ยนแปลงการปกครองแล้วได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 และได้กำหนดให้เทศบาลเป็นองค์กรบริหารรูปหนึ่งของราชการบริหารส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารการปกครองตนเองของเทศบาล ต่อมาในรัฐบาลชุดต่าง ๆ ได้มีการตรากฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบเทศบาลขึ้นใหม่เป็นระยะๆ จนกระทั่งครั้งสุดท้ายในสมัยที่ จอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ขึ้นใช้แทนกฎหมายเก่าทั้งหมด และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 ปัจจุบันกฎหมายเหล่านี้ยังคงมีผลใช้บังคับอยู่ กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ 3 ประเภท ดังนี้

- 1) เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทย ยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย

- 2) เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่งหรือท้องถิ่นชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่หนึ่งหมื่นคนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย
- 3) เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป ทั้งนี้รายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทย ยกฐานะเป็นเทศบาลนคร ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย

องค์การของเทศบาลประกอบด้วย สภาเทศบาล นายกเทศมนตรี และพนักงานเทศบาล ซึ่งแต่ละส่วนมีรายละเอียดพออธิบายได้ ดังนี้

- 1) สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นตามจำนวนดังต่อไปนี้
 - (1) สภาเทศบาลตำบล ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 12 คน
 - (2) สภาเทศบาลเมือง ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 18 คน
 - (3) สภาเทศบาลนคร ประกอบด้วยสมาชิก จำนวน 24 คน

สมาชิกสภาเทศบาลให้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้งถ้าตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาลว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระหรือมีการยุบสภา ให้เลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลขึ้นแทนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และให้ผู้ที่เข้ามาแทนให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระของผู้ซึ่งตนแทน

- 2) นายกเทศมนตรี ให้เทศบาลมีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้ดำรงตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้งและมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินกว่า 2 วาระไม่ได้ ในกรณีที่นายกเทศมนตรีดำรงตำแหน่งไม่ครบระยะเวลาสี่ปีก็ให้ถือว่าเป็นหนึ่งวาระ และเมื่อดำรงตำแหน่ง 2 วาระติดต่อกันแล้วจะดำรงตำแหน่งได้อีกเมื่อพ้นระยะเวลาสี่ปีนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง
- 3) พนักงานเทศบาล หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ในเทศบาลแต่ละแห่งโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนที่ตั้งอยู่ในเทศบาลนั้น ๆ พนักงาน

เทศบาลตำแหน่งผู้บังคับบัญชาสูงสุด ได้แก่ ปลัดเทศบาล และมีตำแหน่งอื่น ๆ ลดหลั่นลงไปจนถึงระดับตำแหน่งต่ำสุด

ส่วนในการแบ่งส่วนราชการของเทศบาลแบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) ส่วนราชการอื่นตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของ
กระทรวงมหาดไทย

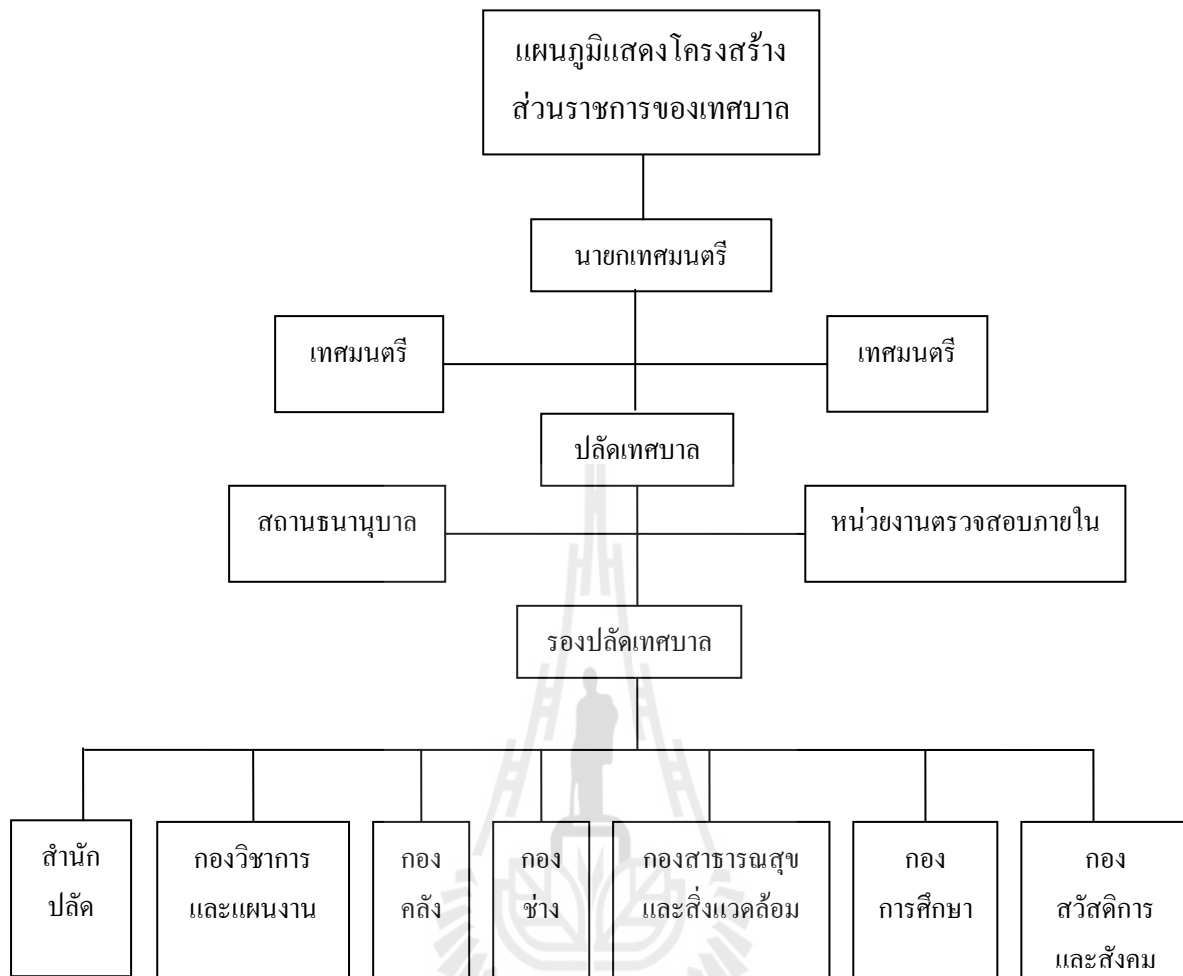
การกำหนดภารกิจอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

จังหวัดชัยภูมิ ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชัยภูมิ เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545 ได้แบ่งส่วนราชการภายในเทศบาลดังนี้ (ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชัยภูมิ, (2545 : 20-35)

1. สำนักปลัดเทศบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาล โดยเฉพาะรวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบายแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล
2. กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งมีลักษณะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายจัดทำแผนหรือโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบายแผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจสังคมการเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบายแผนงานของเทศบาลหรือเมืองพัทยาและ โครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัดแล้วแต่กรณีและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
3. กองคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่ายการรับ การนำส่งเงินการเก็บรักษาเงินและเอกสารทางการเงินการตรวจสอบใบสำคัญเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างควดอบแทนเงินบำเหน็จบำนาญเงินอื่น ๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงินการจัดสรรเงินต่างๆการจัดทำบัญชีทุกประเภททะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่ายงานทางบตดลองประจำเดือนประจำงานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาลและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย
4. กองช่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบการตรวจสอบการก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมายงานแผนการ

ปฏิบัติงานการ ก่อสร้างและซ่อมบำรุงการควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุงงาน
แผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตามควบคุมการ
ปฏิบัติงานเครื่องจักรกลการควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกล และยานพาหนะงาน
เกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง
และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

5. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชนส่งเสริมสุขภาพ
และอนามัย กองป้องกันโรคติดต่อ งานสุขภาพสิ่งแวดล้อมและงานอื่น ๆ เกี่ยวกับการ
ให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมี
งานด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุข และงานทันต
สาธารณสุข
6. กองการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารศึกษาและพัฒนการศึกษา
ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตาม
อัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและ
อาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน
งานศึกษานิเทศก์ งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทาง
การศึกษา งานฝึกและส่งเสริมอาชีพงานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทาง
การศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและ
นันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่น ๆ ที่
เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย
7. กองสวัสดิการและสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การ
ส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชนหนาแน่น
และชุมชนแออัด การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชนการส่งเสริมงาน
ประเพณีท้องถิ่นและงานสาธารณะการให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับงาน
สวัสดิการสังคมและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
8. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการตรวจสอบบัญชี
เอกสารการเบิกจ่ายเอกสารการรับเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐาน
การบัญชีงานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษาตรวจสอบทรัพย์สินและการทำประ
โยชน์จากทรัพย์สินเทศบาลและงานการประปา งานสาธารณสุข งานช่าง อยู่ในแขวง
หรืออาจจะให้มีการแบ่งส่วนงานอื่น ๆ ที่จำเป็นมาปฏิบัติหน้าที่ในแขวงนั้นรวมทั้ง
ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย



รูปที่ 2.2 โครงสร้างส่วนราชการของเทศบาลตำบล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล
พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2546

ที่มา : มุลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547 : 25-30

2.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ผลจากการที่รัฐได้กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ทำให้บทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ มีฐานะเป็นองค์กรภาครัฐ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นก็มีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งระบบการบริหารงานบุคคลในภาครัฐได้อยู่ภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่ดี และระบบคุณธรรม

การบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ซึ่งสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ให้คำแปลว่า “ธรรมาภิบาล”

ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

- 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่อำนาจอธิปไตยหรืออำนาจของตัวบุคคล
- 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ
- 3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน
- 4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ
- 5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
- 6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า

และคุ้มครองสร้างสรรคส์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวที
นานาชาติและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ระบบคุณธรรม

การบริหารงานบุคคลที่ใช้ในปัจจุบัน โดยทั่วไปจะใช้หลักของระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ระบบคุณธรรม (Merit system) โดยที่ระบบอุปถัมภ์จะเป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานาน และเป็นระบบที่ยังมีการใช้ควบคู่กันไปกับระบบคุณธรรม ซึ่งอาจมีลักษณะงานบางอย่างที่ไม่อาจเลือกสรรบุคคลเข้าทำหน้าที่โดยอาศัยระบบคุณธรรมได้ เช่น ตำแหน่งทางการเมือง ตำแหน่งในองค์กรภาคเอกชนบางตำแหน่ง

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) ความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ ทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยไม่คำนึงถึงฐานะตระกูล การนับถือศาสนา ฯลฯ ตราบใดที่บุคคลนั้นเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนแล้ว จะทำการกีดกันเขาเหล่านั้นไม่ได้
- 2) ความสามารถ ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ หรือเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือเพื่อการบริหารงานบุคคลด้านอื่นใดก็ตามจำเป็นต้องยึดถือความสามารถเป็นหลัก ในระบบคุณธรรม ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่า มีผลงานเหนือกว่าเท่านั้นที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนให้ขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรต่างกับระบบอุปถัมภ์ซึ่ง การพิจารณาให้ความดีความชอบนั้น ความสามารถมีความสำคัญน้อยกว่าองค์ประกอบอื่น
- 3) ความมั่นคง ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่ให้หลักประกันแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ว่า จะสามารถยึดการทำงานเพื่อยังชีพไปจนถึงเกษียณอายุตราบใดที่ยังทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ และมีได้ทำผิดกฎระเบียบของหน่วยงาน นอกจากนั้นระบบราชการยังให้ความมั่นคงแก่ข้าราชการที่เกษียณ โดยการให้บำนาญเป็นหลักประกันของชีวิตอีกด้วย
- 4) ความเป็นกลางทางการเมือง ระบบราชการนั้นกำหนดอย่างชัดเจนว่า ข้าราชการจะต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมือง ข้าราชการประจำไม่สามารถที่จะเป็นกรรมการพรรคการเมืองและในกรณีที่ข้าราชการประจำจะลงสมัครรับเลือกตั้ง ก็ต้องลาออกจากการเป็นข้าราชการประจำเสียก่อน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ข้าราชการประจำถูกแทรกแซงจากอิทธิพลของพรรคการเมือง ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการประจำ ไน้มเอียงไปในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อพรรคการเมือง แทนที่จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนรวม

ผลดีของระบบคุณธรรม

การยึดหลักคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล หากปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักดังกล่าวข้างต้นจะเกิดผลดี และเป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ คือ

- 1) ประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานก็จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
- 2) ประโยชน์ต่อบุคลากร จะมีความมั่นคงก้าวหน้าและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่
- 3) เป็นการส่งเสริม สนับสนุนระบอบประชาธิปไตย
- 4) ช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิในตำแหน่งและวิชาชีพในระบบราชการ ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับราชการประจำ

แคมเบลล์ (Campbell, 2003 : 6) ได้เสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จ 10 ประการของการบริหารงานบุคคล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้คือ

- 1) การตัดสินใจบุคคลทางการเมือง (Political personnel decisions) ฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารเป็นผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติฝ่ายการเมืองของท้องถิ่นมีบทบาทต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการพิจารณาแต่งตั้ง โอนย้ายขึ้นอยู่กับพิจารณาของฝ่ายการเมืองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะใช้ หลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลมากนักน้อยเพียงใด
- 2) การชำระรักษาป้องกันบุคคล (Protection and maintenance) การบริหารงานบุคคลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักความมั่นคงในอาชีพ เข้ายาก ออกยาก มีกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ที่ยึดหลักกฎหมายและมีการร้องทุกข์ได้ ถ้าบุคคลใดทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมได้รับการส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าในองค์กรได้
- 3) การเสมอภาคในเพศ (Sexual harassment concerns) ในการบริหารงานบุคคลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและมุ่งเน้นความเสมอภาคในโอกาส ไม่กีดกันเรื่องเพศ เป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งเพศหญิงเพศชายมีโอกาทำงานให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพได้ โดยเฉพาะเทศบาลได้มีระบบความเสมอภาคในโอกาสโดยไม่มีการกีดกันทางเพศ
- 4) การคัดเลือกที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) กระบวนการคัดเลือกบุคลากรต้องมีความน่าเชื่อถือ สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้ การคัดเลือกที่ดีจำเป็นต้องมีการทดสอบและการสัมภาษณ์ที่มีหลักเกณฑ์ บุคลากรต้องได้รับการอบรม

อย่างดีในการคัดเลือก

- 5) การทดสอบความชอบและความชำนาญ (Preference) จำเป็นต้องหาเครื่องมือทดสอบความชอบและความชำนาญของบุคคลที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก การได้บุคคลที่ชอบงานนี้ และมีความชำนาญในงานนี้คือสิ่งสำคัญ ความชอบและความชำนาญสามารถนำมาใช้ในการทดสอบทั้งคนที่อยู่ในองค์กรและคนภายนอกองค์กรได้
- 6) การเจรจาต่อรอง (Bargaining) มีกลไกกติกาคความสัมพันธ์ที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้าง ซึ่งหมายถึงผู้บริหาร กับฝ่ายลูกจ้าง ซึ่งหมายถึงข้าราชการประจำส่วนท้องถิ่น เป็นการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป
- 7) การจัดการวินัยบุคลากร (Disciplining employees) มีการดำเนินการงานวินัยที่ถูกต้องมีเหตุผลและชอบด้วยกฎหมาย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อวินัยเชิงสร้างสรรค์หรือวินัยเชิงบวก (Positive discipline) เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานก่อให้เกิดการมีวินัยตนเอง และควบคุมตนเองให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 8) การกำหนดมาตรฐานแรงงานยุติธรรม (Fair labor standards) การกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนมีความยุติธรรม ค่าจ้างและค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมและสามารถเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นได้ เพื่อการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพในระดับสูง และควรมีการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นนอกเหนือค่าจ้างและเงินเดือน
- 9) การกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) คุณภาพชีวิตของบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน การดูแลบุคลากรให้ครอบคลุมครบถ้วนด้วยครอบครัวที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานที่ดี นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรในการทำงาน
- 10) กระบวนการจ้างงานที่ดี (Employment process) มีการจ้างงานที่เป็นทางการแล้วใช้ระบบเปิด มีกระบวนการและกลไกที่โปร่งใส ตรวจสอบได้มีกระบวนการจ้างงานที่ป้องกันมิให้ระบบอุปถัมภ์ (Nepotism) เข้ามาใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการเปิดโอกาสให้ทุกคน ทุกเพศมีสิทธิพื้นฐานที่เท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงานได้

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน ถ้าพิจารณาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พบว่าได้กำหนดรูปแบบการบริหารออกเป็น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล และการปกครองรูปแบบพิเศษ

เช่นกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ซึ่งรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้ ได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นลำดับ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ และส่วนที่ทำหน้าที่ด้านการบริหาร โดยจะมีกลุ่มบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติงานในองค์กร สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บุคลากรเหล่านี้จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามกฎหมายการจัดตั้งองค์กร เช่น ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงานส่วนตำบล เป็นต้น

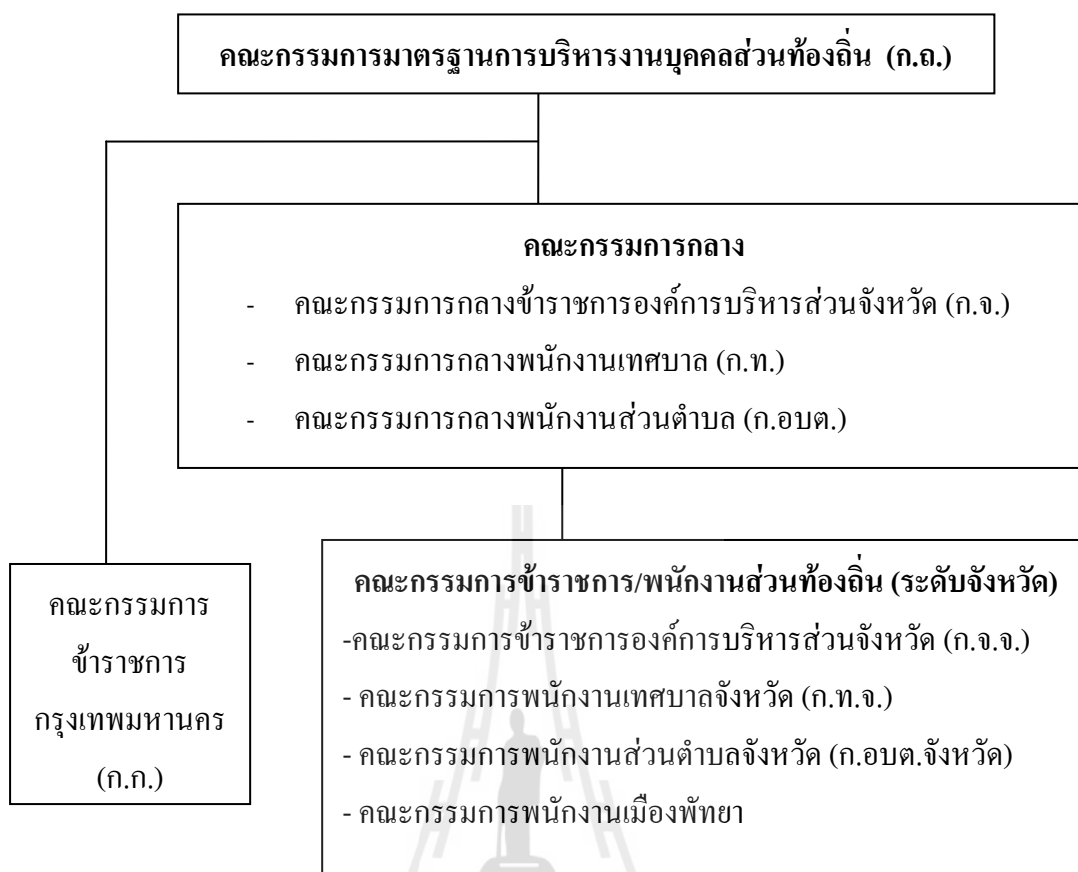
จากพัฒนาการของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น รูปแบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ จะมีองค์ประกอบเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นสภาและส่วนที่ทำหน้าที่บริหาร โดยจะมีกลุ่มบุคคลทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งสองส่วน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะประกอบไปด้วยข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้าง ซึ่งการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น ทั้งนี้ให้มีคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาคุณธรรมให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม

คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยมีโครงสร้างในลักษณะไตรภาคี ประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.)
- 2) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง)
- 3) คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด (ก.จังหวัด)

โครงสร้างของคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับต่าง ๆ ปรากฏตามรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 โครงสร้างของคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับต่าง ๆ
ที่มา : สุพรรณมา เลิศฤทธิ (2552 : 35)

การบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ให้คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละระดับเป็นผู้กำหนดวิธีการในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจะทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นทุกประเภท คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ จะทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานทั่วไปการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะการบริหารและอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบและคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จะทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แต่ละรูปแบบภายในเขตจังหวัด

มาตรฐานการบริหารงานบุคคลหรือหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลเหล่านี้ จะกำหนดถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ และทุกแห่งเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อพนักงานส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของไทยตามมาตรฐานเหล่านี้ จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

- 1) คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามสำหรับพนักงานส่วนท้องถิ่น
- 2) โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ
- 3) การกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง
- 4) อัตราเงินเดือน และประโยชน์ตอบแทนอื่น
- 5) การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- 6) การพัฒนาบุคลากร
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 9) การให้ออกจากราชการ
- 10) การอุทธรณ์ การร้องทุกข์

กระบวนการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละระดับ แต่ละประเภทกำหนดโดยส่วนใหญ่จึงเป็นการนำระเบียบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนมาปรับใช้เป็นหลัก เนื่องจากถือว่าขณะนี้ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน เป็นระบบที่ใช้หลักของระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล (Merit system) การนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น จะก่อให้เกิดหลักประกันแก่พนักงานส่วนท้องถิ่นว่าจะได้รับการปฏิบัติตามระบบคุณธรรมเช่นเดียวกัน การบริหารงานบุคคล ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การสำหรับทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ผู้ศึกษาใช้ในการศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 32 - 33) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโยล ไว้ว่า เฮนรี ฟาโยล เป็นวิศวกรด้านอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส และเป็นผู้จัดการบริษัทถ่านหินและเหล็ก ฟาโยลสนใจเรื่องการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมและได้พัฒนาระบบการบริหารโดยอาศัยประสบการณ์จากการเป็นผู้บริหารมาก่อน

หนังสือของฟาโยลตีพิมพ์ครั้งแรกในฝรั่งเศสเมื่อปี 1919 และได้พิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในปี 1949 โดยใช้ชื่อว่า การจัดการโดยทั่วไปและการจัดการในภาคอุตสาหกรรม (General and Industrial Management) โดยฟาโยลเสนอว่าการจัดการเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นการจัดการที่บ้าน องค์การธุรกิจ หรือรัฐบาล จึงสามารถใช้หลักสากลทั่วไป ซึ่งเน้นจัดกิจกรรมขององค์การที่มีเหตุผล โดยกิจกรรมการจัดการรวมถึงการวางแผน (planning) การจัดองค์

การ (organization) การบังคับบัญชา (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) หรือเรียกย่อๆ ว่า POCCC

นอกจากนี้ฟายอล ไคเสนอทฤษฎีการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ซึ่งมีสาระสำคัญ 14 ข้อ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) โดยมีเหตุผลเพื่อต้องการลดเวลาการเรียนรู้ในการทำงานให้น้อยลง และเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น และหลักการแบ่งงานกันทำนี้จะใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ ไม่ใช่เฉพาะระดับคนงานเท่านั้น
2. อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้บริหารควรจะได้สัดส่วนกัน (Authority and responsibility) อำนาจหน้าที่ต้องควบคู่กับความรับผิดชอบ เพื่อมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลใดแล้ว บุคคลนั้นต้องยอมรับความรับผิดชอบที่ติดตามาด้วย
3. วินัย (Discipline) คือ ลูกจ้างต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยหัวหน้าจะเป็นผู้สร้างวินัยให้เกิดขึ้น
4. เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of command) ลูกจ้างควรรับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและบุคคลลงได้
5. การมีทิศทางการทำงานเดียวกัน (Unity of direction) คือ การทำงานแต่ละกลุ่มกิจกรรมมีวัตถุประสงค์เดียวกันภายใต้แผนงานเดียวกันเพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวขึ้นต่อส่วนรวม กล่าวคือ ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนเสมอ
7. คางจควรพิจารณาจากผลงาน หลักความยุติธรรมและความสมเหตุสมผล
8. การรวมอำนาจ (Centralization) ต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ โดยพิจารณาความสามารถของผู้บริหารในการประสานงาน
9. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) ชัดเจนกล่าวคือสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารระดับบนไปยังระดับปฏิบัติการต้องมีความชัดเจน และการติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาดังกล่าว
10. ขววงการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน เนื่องจากมนุษย์มีข้อจำกัดในการดูแลผู้อยู่ในการบังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดในเรื่องความรู้ เวลาทำงาน และสถานที่ (Space) ดังนั้นจึงต้องพิจารณาขวงการควบคุมขององค์การในแต่ละระดับให้เหมาะสมด้วย
11. ความเสมอภาค (Equity) อยู่บนพื้นฐานของความเมตตาและความยุติธรรม เพื่อสนับสนุนให้คนทำงานตามหน้าที่
12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) ผู้บริหารควรมีการ

วางแผนด้านบุคลากรให้ดีและสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career ladder) ให้กับผู้
ไต่บังคับบัญชา

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คนงานที่มีความคิดริเริ่มในการทำงานจะสามารถทำงานได้
อย่างเต็มความสามารถ
14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม
สร้างทีมสปิริตเพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นภายในองคการ

2.2.8 องค์กัรกลางการบริหารงานบุคคลของเทศบาล

องค์ประกอบของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.)
ประกอบด้วย

- 1) กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 6 คน ได้แก่ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพล
เรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงมหาดไทย
และอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- 2) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้
ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้าน
ระบบราชการ ด้านบริหารและการจัดการ หรือด้านกฎหมาย ซึ่งมีผลงานทาง
วิชาการ หรือมีความรู้เป็นที่ยอมรับ
- 3) ผู้แทนคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน
ผู้แทนคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล จำนวน 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการ
กลางพนักงานส่วนตำบล จำนวน 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการกลางข้าราชการ
กรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการพนักงานเมืองพัทยา จำนวน
1 คน

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.)
ประกอบด้วย

- 1) กำหนดมาตรฐานกลาง และแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการ
บริหารงานบุคคลโดยเฉพาะในเรื่องการแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่งของ
พนักงานส่วนท้องถิ่นรวมถึงการกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนและ
ประโยชน์ตอบแทนอื่น ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมแก่รายได้และการพัฒนาท้องถิ่น
ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานกลาง
และแนวทางจะต้องไม่มีลักษณะเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล

โดยเฉพาะเจาะจงที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

- 2) กำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกผู้แทนองค์การบริหารส่วนจังหวัด และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนเทศบาลและผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ทรงคุณวุฒิ
- 4) ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
- 5) ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 6) ประสานงานกับคณะรัฐมนตรี หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการประเภทต่าง ๆ คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ
- 7) ปฏิบัติการอื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หรือกฎหมายอื่น

องค์ประกอบของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ประกอบด้วย

- 1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นประธาน
- 2) กรรมการโดยตำแหน่งได้แก่ ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- 3) ผู้แทนเทศบาล จำนวน 6 คน คัดเลือกจากนายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน และปลัดเทศบาล จำนวน 3 คน
- 4) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน โดยให้กรรมการตาม (1) และ (2) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวน 9 คน และคณะกรรมการตาม (3) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวน 9 คน และให้บุคคลทั้ง 18 คน ประชุมเพื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือ 6 คน

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ประกอบด้วย

- 1) กำหนดหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการคัดเลือกผู้แทนเทศบาลและผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพนักงานเทศบาลระดับจังหวัด
- 2) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเทศบาลให้เหมาะสมกับลักษณะการบริหารและอำนาจหน้าที่ของเทศบาล
- 3) ให้ข้อคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลในระดับจังหวัด
- 4) กำกับ ดูแล แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานเทศบาล
- 5) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

องค์ประกอบของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด (ก.ท.จ.) ประกอบด้วย

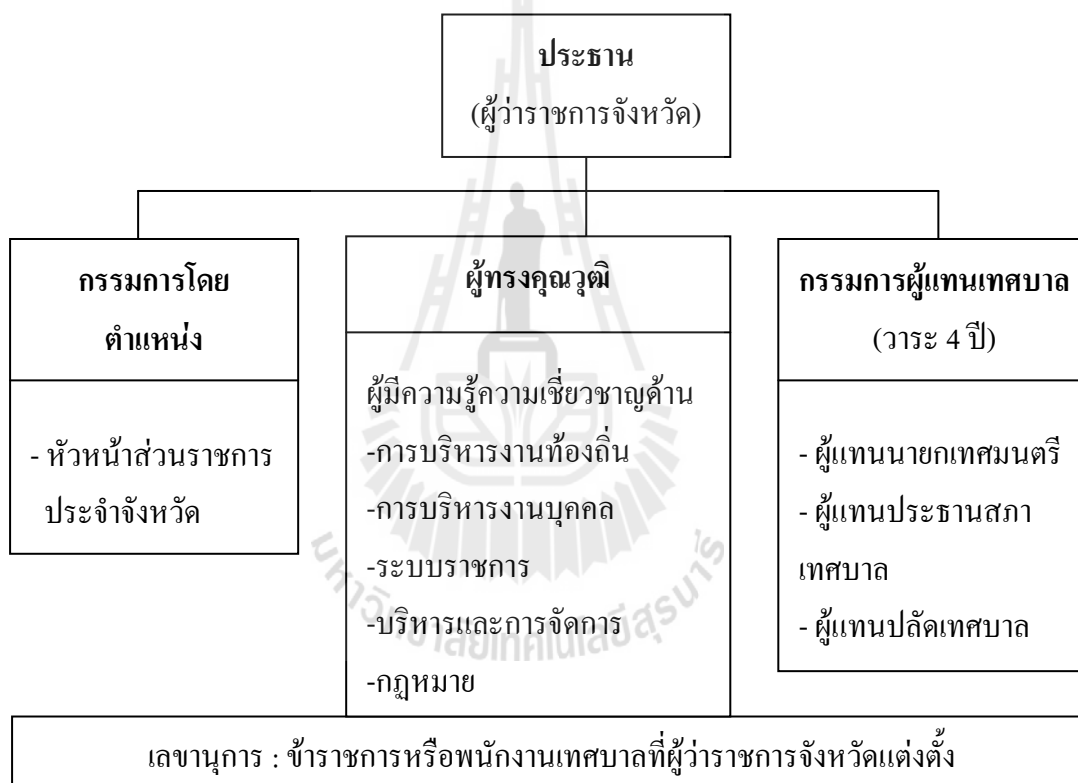
- 1) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน
- 2) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดประกาศกำหนดว่าเป็นส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 คน
- 3) ผู้แทนเทศบาล จำนวน 6 คน
 - (1) ประธานสภาเทศบาล ซึ่งประธานสภาเทศบาลในเขตจังหวัดนั้นคัดเลือกกันเอง จำนวน 2 คน
 - (2) นายกเทศมนตรี ซึ่งนายกเทศมนตรีในเขตจังหวัดนั้น คัดเลือกกันเอง จำนวน 2 คน
 - (3) ผู้แทนพนักงานเทศบาลซึ่งปลัดเทศบาลในเขตจังหวัดนั้นคัดเลือกกันเอง จำนวน 2 คน
 - (4) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน โดยกรรมการตาม (1) และ (2) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวน 9 คน และให้คณะกรรมการตาม (3) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวน 9 คน และให้บุคคลทั้ง 18 คน ประชุมเพื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือ 6 คน ทั้งนี้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นคนหนึ่งในจังหวัดเป็นเลขานุการคณะกรรมการพนักงานเทศบาล จำนวน 1 คน

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด (ก.ท.จ.) ประกอบด้วย

- 1) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม ที่มีจำเป็นเฉพาะสำหรับพนักงานเทศบาล
- 2) การกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น สำหรับพนักงานเทศบาล

- 3) การกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์
- 4) กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล
- 5) กำกับ ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานเทศบาล ทั้งนี้ การดำเนินการตาม 1) ถึง 5) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

โครงสร้างของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด (ก.ท.จ.) ปรากฏตามรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 โครงสร้างของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด (ก.ท.จ.)

ที่มา : สุธรรมา เลิศฤทธิ (2552 : 40)

ในการใช้อำนาจในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 กำหนดให้เป็นอำนาจของนายกเทศมนตรี เป็นผู้ดำเนินการในการออกคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทั้งการบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การ

โอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ หรือการอื่นใดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจในส่วนที่เกี่ยวกับการออกคำสั่งแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง นายกเทศมนตรีจะใช้อำนาจได้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล

จากแนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาล เป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักความถูกต้องชอบธรรมทางกฎหมายเป็นสำคัญ มีระบบและกระบวนการบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมและกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เพื่อการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาล มีระบบการให้รางวัล การพัฒนา ธารรักษาและป้องกันให้บุคคลทำหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ในการจัดการทรัพยากรบุคคล

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทนา กบิลกาญจน์ และคณะ (2521 : 41-51) ได้ศึกษาเรื่อง สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า สวัสดิการในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย การยอมรับในสังคม โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและความมุ่งหวัง หรืออุดมคติในการทำงานของอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องสวัสดิการนับว่ามีความสำคัญมาก

พิมลรัตน์ ชนรัตน์พิมลกุล (2541 : 47-61) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแนะแนวโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ครูแนะแนวขยายโอกาสทางการศึกษามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงานเงินเดือนและความมั่นคง นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้าและ สภาพการทำงาน

ศุภชัย วิมานไพจิตร (2545 : 87-94) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ระดับการศึกษา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และการได้รับการยอมรับนับถือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ของพนักงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีประสิทธิภาพมาก คือ เป็นผู้มีการพิจารณาอันรอบคอบในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ งานที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติได้ผลเป็นที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ส่วนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษประสบผลสำเร็จนำความก้าวหน้าและชื่อเสียงมาสู่สำนักงานแห่งนี้ อยู่ในระดับปานกลาง

พระมหาจันทิม มะเตื้อ (2546 : 41-48) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายองค์กร ด้านการจัดทำข้อมูลตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย ด้านการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดวางกลไกการตรวจสอบ ด้านการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดและการประเมินผลงาน และด้านการให้รางวัลและการยกย่อง ตามลำดับ

พิทักษ์ กิจอนันท์ (2546 : 48-56) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ปัจจัยในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านแผนงาน ด้านงบประมาณ และด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาด
- 2) กระบวนการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงานตามแผน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจัดทีมงาน ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และด้านการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค
- 3) สภาพแวดล้อมภายในเทศบาลเมืองสุรินทร์ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมในองค์กร
- 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง

- 5) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์ในภาพรวมมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาด้านการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้านคุณภาพงานบริการของเทศบาล และด้านความพึงพอใจของประชาชนพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน

ระวีวรรณ ปัญญาชวย (2546 : 22-47) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลสามัญ ระดับ 1 – 4 ในเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพนักงานโดยรวมให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงานดานการยอมรับ ดานความรับผิดชอบ สวนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ดานลักษณะและขอบเขตของงาน และปัจจัยที่ทำให้พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ดานการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานกลุ่มปัจจัยบำรุงรักษาพนักงานโดยรวมให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ดานความมั่นคงในการทำงาน และดานตำแหน่งหรือสถานภาพ สวนปัจจัยที่ทำให้พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ดานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและดานคาคอบแทนและสวัสดิการ และปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ดานการบังคับบัญชาจากหัวหน้างาน ดานสภาพการปฏิบัติงาน ดานความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และดานนโยบายและการบริหารงาน

วนิดา พุฒพิมพ์ (2546 : 54-58) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการณ์และปัญหาในการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาพบว่า สภาพการณ์การบริหารงานโดยรวมทุกด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ด้านที่มีการปฏิบัติที่ดีที่สุดคือ ด้าน โครงสร้างและระบบงาน รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารพัสดุ และด้านการบริหารงานคลังและงบประมาณ

ปัญหาด้านการบริหารงาน โดยรวมมีปัญหาการบริหารงานอยู่ในระดับน้อย ส่วนรายด้านพบว่า ด้านการบริหารงานด้าน โครงสร้างและระบบงานกับด้านการบริหารงานบุคคล (ลูกจ้าง) มีปัญหาปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงานคลังและงบประมาณ และด้านการบริหารงานพัสดุมิปัญหาน้อย ปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหาการบริหารงานด้าน โครงสร้างและระบบงานด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานคลัง และการบริหารงานพัสดุ ขององค์การบริหารส่วนตำบล พบปัญหาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาตำบล ปัญหาการปฏิบัติ

ตามบทบาทหน้าที่ ปัญหาการจัดเก็บรายได้ ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้าง ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหา เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ควรมีการจัดอบรมสัมมนาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจัดทำประชาพิจารณ์ในทุกเรื่องที่อยู่ในแผนพัฒนาตำบล ควรให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ของการดำเนินงานทั้งการจัดทำแผนพัฒนาตำบล

วิจิต โภธาราม (2546 : 46-63) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ด้านบริหารจัดการ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร และด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์
- 2) บุคลากรเพศหญิงเห็นว่า มีผลการดำเนินงาน โดยรวมด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ของเทศบาลตำบลมากกว่าบุคลากรเพศชายอย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ 0.05
- 3) บุคลากรที่มีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการศึกษาและตำแหน่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

แส สิงห์ฐิต (2547 : 48-62) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า

- 1) บุคลากรเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร และมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล และด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคล
- 2) บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลมากกว่าบุคคลที่มีอายุ 10 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความคิดเห็นมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 11-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านค่าตอบแทนและ

ผลประโยชน์ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป 11-20 ปี และ 10 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 11-20 ปี และ 10 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อรทัย จันทร์เหลือง (2548 : 54-59) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน อำเภอเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า

- 1) บุคลากรของเทศบาลตำบลเชียงใน เห็นว่า มีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน โดยรวมและในรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน
- 3) บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน โดยรวมและในรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

ประสงค์ สุวรรณโชติ (2549 : 34-41) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง ผลการศึกษาพบว่า

- 1) พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยองมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลาง โดยเรียงลำดับประสิทธิภาพจากมากไปหาน้อยคือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 2) พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยองมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามอายุ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทุกด้าน ยกเว้นช่วงอายุ 31-40 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลาง

- 3) พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยองมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากทุกด้าน
- 4) พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยองที่มีอายุและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คันศร แสงศรีจันทร์ (2550 : 56-70) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอมือง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษา มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษามีระดับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้บุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคูเห็นว่า ด้านการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากรรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการ ถือว่ายังเป็นปัญหาของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

สมชาย กัลยะกิติ (2550 : 42-77) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุราชการเฉลี่ย 1-5 ปี เป็นข้าราชการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรโดยภาพรวมระดับปานกลาง ด้านการชำระรักษามูลค่าบุคลากรโดยภาพรวมระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมระดับปานกลาง และด้านการให้ออกจากงานโดยภาพรวมระดับน้อย การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการชำระรักษามูลค่าบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้ออกจากงาน จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ และตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยรวมและรายด้าน ประชาชนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีกระบวนการวางแผนที่ดี มีการบริหารงานตาม

ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้วยความถูกต้องและยุติธรรม ไม่ช่วยเหลือคนผิดไม่เอาใจผู้บริหารจนลืมความถูกต้อง มีการประยุกต์การปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับเพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ และตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง รวมทั้งบุคคลอื่นทั่วไป

สายฝน ผ่องศรี (2550 : 44-49) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาลเทศบาลตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบางปู เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรใน 5 ด้าน ดังนี้คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เทศบาลมีการวางแผนกำลังคน จากการวิเคราะห์แนวโน้มของปริมาณงานในอนาคตอย่างเหมาะสม มีการกำหนดบุคคลที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละส่วนชัดเจน และมีการวางแผนกำลังคนควบคุมการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี ด้านการสรรหาบุคคล มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาอย่างชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล ด้านการคัดเลือกบุคคล ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักความมั่นคงในอาชีพ มีวิธีการสอบข้อเขียนที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานเทศบาลนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการประกาศและเปิดเผยการประเมินอย่างเป็นทางการ ด้านการฝึกอบรมการพัฒนาที่ผ่านมามีผลทำให้การปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมดียิ่งขึ้น เทศบาลให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนากระจายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ดังนั้นเมื่อเกิดประสิทธิภาพโดยรวมย่อมหมายถึงการบริหารงานบุคคลของเทศบาลมีการพัฒนาและมีความโปร่งใสเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

จันทร์เพ็ญ สว่างศรี (2551 : 74-87) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีทัศนะเกี่ยวกับระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีระดับปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 1 ด้านคือ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน
- 2) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

- 3) แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีข้อเสนอแนะโดยสรุปคือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกทราบกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ควรส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ และควรจัดประชุมชี้แจงระเบียบให้บุคลากรได้ทราบและเข้าใจถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน

สุพรรณมา เลิศฤทธิ์ (2552 : 79-132) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า

1. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล ด้านการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง
2. เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามปัจจัย คือ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า
 - 2.1 บุคลากรเทศบาลที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล ด้านการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - 2.2 บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล ด้านการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคลไม่แตกต่างกัน
 - 2.3 บุคลากรเทศบาลที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล ด้านการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4 บุคลากรเทศบาลที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ในด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคลพบว่าไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น พบว่า ส่วนใหญ่จะนำทฤษฎีของเฟร็ดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg Theory) มาประกอบเป็นแนวคิดในการศึกษา แต่จะมีความแตกต่างกันในลักษณะของการนำปัจจัยมาใช้ในการศึกษา ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของเฟร็ดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก ประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและปัจจัยการบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา

2.4 กรอบแนวคิดของการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ นี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฟร็ดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg อ้างถึงใน คันสร แสงศรีจันทร์, 2550 : 11-13)

โดยนำมาสร้างกรอบแนวคิดของการศึกษา ดังรูปที่ 2.5

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



รูปที่ 2.5 กรอบแนวคิดของการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ มีขั้นตอนการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดมีดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตอำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 226 คน ในตำแหน่งพนักงานเทศบาล 63 คน ลูกจ้างประจำ 12 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ 87 คน และพนักงานจ้างทั่วไป 64 คน จากเทศบาล 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลแก่งคร้อ จำนวน 79 คน เทศบาลตำบลนาหนองทุ่ม จำนวน 102 คน และเทศบาลตำบลหนองสังข์ จำนวน 45 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตอำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 144 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ เครซีและมอร์แกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 40) แล้วสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แต่ละชั้นภูมิสุ่มอย่างเป็นระบบ (Systematic random sampling) (สราวุธ อินทะพันธ์, 2543 : 92-93) รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	เทศบาล	ตำแหน่ง ในการปฏิบัติงาน	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	หมายเหตุ
1	ตำบลแก้งคร้อ	พนักงานเทศบาล	25	16	แต่ละชั้นภูมิ
		ลูกจ้างประจำ	7	4	สุ่มอย่างเป็น
		พนักงานจ้างตามภารกิจ	20	13	ระบบ
		พนักงานจ้างทั่วไป	27	17	(Systematic
2	ตำบลนาหนองทุ่ม	พนักงานเทศบาล	21	13	random
		ลูกจ้างประจำ	4	3	sampling)
		พนักงานจ้างตามภารกิจ	42	27	
		พนักงานจ้างทั่วไป	35	22	
3	ตำบลหนองสังข์	พนักงานเทศบาล	17	11	
		ลูกจ้างประจำ	1	1	
		พนักงานจ้างตามภารกิจ	25	16	
		พนักงานจ้างทั่วไป	2	1	
รวม			226	144	

ที่มา : แผนอัตรากำลัง 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556) ของเทศบาลตำบลแก้งคร้อ ตำบลนาหนองทุ่มและตำบลหนองสังข์ อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ทำการสุ่มจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตามจำนวนที่คำนวณได้ด้วยวิธีการสุ่มอย่างเป็นระบบ (Systematic random Sampling) ซึ่งมีวิธีในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1) จัดเรียงรายชื่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในแต่ละเทศบาล จากนั้นใส่หมายเลขตั้งแต่ 1 – 226
- 2) คำนวณหาช่วงการสุ่ม (Sampling interval : I) โดยหาจาก $I = N/n$ เมื่อ N คือจำนวนประชากรที่ศึกษาทั้งหมด และ n คือขนาดตัวอย่างที่ต้องการ ซึ่งได้ $I = 2$
- 3) สุ่มหาตัวเลขเริ่มต้น (Random start number : R) ระหว่าง 1-2 ด้วยวิธีการจับสลาก จากนั้นก็หาตัวอย่างถัดไปโดยการบวกด้วยช่วงของการสุ่มไปเรื่อย ๆ ($R, R+I, R+2I, R+3I, R+4I, \dots, R+(n-1)I$) จนครบจำนวนตัวอย่าง 144 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น ตามกรอบแนวคิด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล เขตพื้นที่ อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 5 ระดับ คือ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2538 : 45)

5	หมายถึง	แรงจูงใจสูงสุด
4	หมายถึง	แรงจูงใจสูง
3	หมายถึง	แรงจูงใจปานกลาง
2	หมายถึง	แรงจูงใจต่ำ
1	หมายถึง	แรงจูงใจต่ำที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended)

3.3 การสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อวางกรอบแนวคิดในการศึกษา

3.3.2 กำหนดกรอบแนวคิดขอบข่ายในการสร้างเครื่องมือ

3.3.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้เหมาะสมในแต่ละด้านเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะในเรื่องความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและด้านภาษา

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านเนื้อหาและด้านภาษา

3.3.5 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้พิจารณาตรวจแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสมทั้งทางด้านความถูกต้อง ครอบคลุม ครบถ้วน และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด และตรงตามกรอบแนวคิด มีความเหมาะสม ความชัดเจนของภาษา เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก้ไขปรับปรุง วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องความตรงเชิงเนื้อหา (Index of congruence : IOC) เลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป ในการศึกษาครั้งนี้ได้ค่าความสอดคล้องเท่ากับ 1 เชื่อว่าสอดคล้องกับเนื้อหา (สามารถ เอียดผล, 2551 : 78)

- 3.3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Try out) ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน คือบุคลากรในเทศบาลตำบลคอนสวรรค์ อำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของข้อความ ความเข้าใจของภาษาที่ใช้ การเรียงลำดับ เวลา ที่เหมาะสม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง
- 3.3.7 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการของ ของครอนบาค (Cronbach) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) (สามารถ เอียดผล, 2551:79) ในการศึกษาครั้งนี้ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.96
- 3.3.8 จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาดำเนินการดังนี้

- 3.4.1 ผู้ศึกษาขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เพื่อนำไปขอความร่วมมือจากประชากรในการตอบแบบสอบถาม
- 3.4.2 ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง
- 3.4.3 เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้อบรมพนักงานผู้ช่วยนักวิจัย ซึ่งเป็นบุคลากรของเทศบาล ในพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ รวม 3 แห่ง เพื่อช่วยเก็บข้อมูล
- 3.4.4 เก็บรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 3.5.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ในแต่ละด้านโดยกำหนดค่าคะแนนสำหรับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 102-103)

ระดับแรงจูงใจสูงสุด	กำหนดไว้	5	คะแนน
ระดับแรงจูงใจ	กำหนดไว้	4	คะแนน
ระดับแรงจูงใจปานกลาง	กำหนดไว้	3	คะแนน
ระดับแรงจูงใจต่ำ	กำหนดไว้	2	คะแนน
ระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด	กำหนดไว้	1	คะแนน

- 3.5.2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติพื้นฐานได้แก่ ความถี่ (Frequency distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)
- 3.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์ในการคิณน้ำหนักค่าเฉลี่ยของเบสดังนี้(สามารถ เอียดผล, 2551 : 78)
- | | | |
|-------------|---------|------------------------|
| 4.50 – 5.00 | หมายถึง | ระดับแรงจูงใจสูงที่สุด |
| 3.50 – 4.49 | หมายถึง | ระดับแรงจูงใจสูง |
| 2.50 – 3.49 | หมายถึง | ระดับแรงจูงใจปานกลาง |
| 1.50 – 2.49 | หมายถึง | ระดับแรงจูงใจต่ำ |
| 1.00 – 1.49 | หมายถึง | ระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด |

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

- 3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างดังนี้
- ก. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution)
 - ข. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3.6.2 สถิติเชิงวิเคราะห์ (Inferential Statistics)
- ก. ค่า t - Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ของลักษณะประชากรศาสตร์ในด้านเพศ โดยใช้สถิติ Independent Sample t - Test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
 - ข. ค่า F-Test จากการวิเคราะห์ค่าแปรปรวน ANOVA (One - Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

เพื่อทดสอบสมมติฐานลักษณะประชากรศาสตร์อื่น ๆ (ยกเว้นเพศ) โดยใช้ F-Test/ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- ค. ค่า Nonparametric Statistics เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล จำแนกตามกลุ่มโดยตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ Two Independent Samples ชนิดเป็นอิสระแก่กันทำการทดสอบ ส่วนตัวแปรที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้ค่าสถิติ K Independent Samples

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบตาราง และความเรียง



บทที่ 4

ผลการการศึกษาและวิเคราะห์ผล

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็นตอนดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ความหมายของสัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

n แทนค่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการหาค่าร้อยละ (Sample)

% แทนค่า ร้อยละ (Percentage)

\bar{X} แทนค่า ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทนค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการตอบแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 144 คน ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 144 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

ลำดับ	สถานภาพ	จำนวน $n = 144$	ร้อยละ (%)
1	เพศ		
	ชาย	70	48.60
	หญิง	74	51.40
2	อายุ		
	21 - 30 ปี	44	30.60
	31 - 40 ปี	69	47.90
	41 - 50 ปี	26	18.10
	51 ปีขึ้นไป	5	3.50

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลำดับ	สถานภาพ	จำนวน n = 144	ร้อยละ (%)
3	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	78	54.20
	ปริญญาตรี	55	38.20
	สูงกว่าปริญญาตรี	11	7.60
4	คณะที่จบการศึกษา		
	คณะวิศวกรรมศาสตร์	8	5.60
	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	38	26.40
	คณะเศรษฐศาสตร์	6	4.20
	คณะเกษตรศาสตร์	2	1.40
	คณะรัฐศาสตร์	26	18.10
	อื่น ๆ	64	44.40
5	ตำแหน่งหน้าที่		
	พนักงานเทศบาล	40	27.80
	ลูกจ้างประจำ	8	5.60
	พนักงานจ้างตามภารกิจ	56	38.90
	พนักงานจ้างทั่วไป	40	27.80
6	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
	งานบริหาร	37	25.70
	งานช่าง	28	19.40
	งานธุรการ	38	26.40
	งานบัญชี	27	18.80
	อื่น ๆ	14	9.70
7	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
	0 - 5 ปี	36	25.00
	มากกว่า 5 - 10 ปี	82	56.90
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	26	18.10

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลำดับ	สถานภาพ	จำนวน n = 144	ร้อยละ (%)
8	สถานภาพ		
	โสด	40	27.80
	แต่งงาน	100	69.40
	หม้าย	2	1.40
	หย่าร้าง	2	1.40
9	จำนวนบุตร		
	ไม่มี	63	43.80
	1 คน	44	30.60
	2 คน	32	22.20
	3 คนขึ้นไป	5	3.50
10	รายได้ครัวเรือนต่อเดือน		
	7,500 – 10,000	82	56.90
	10,001 – 20,000	50	34.70
	20,001 – 30,000	11	7.60
	30,001 บาทขึ้นไป	1	0.70
11	ที่อยู่ปัจจุบัน		
	ภายในอำเภอแก้งคร้อ	77	53.50
	ในเขตจังหวัดชัยภูมิ	58	40.30
	นอกเขตจังหวัดชัยภูมิ	9	6.30
12	ภาระหนี้สินเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย		
	มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองโดยไม่มีภาระ		
	ผ่อนชำระ	10	6.90
	มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองแต่กำลัง		
	ผ่อนชำระ	29	20.10
	มีที่อยู่อาศัยเป็นของครอบครัว	105	72.90

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 51.40 มีอายุอยู่ในระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.90 การศึกษาจบระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.20 คณะที่จบการศึกษามากที่สุด อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 44.40 ตำแหน่งหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ คิดเป็นร้อยละ 38.90 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ งานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 26.40 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.90 เป็นส่วนใหญ่มีสถานภาพ แต่งงาน คิดเป็นร้อยละ 69.40 ไม่มีบุตร คิดเป็นร้อยละ 43.80 มีรายได้ต่อครัวเรือน 7,500 -10,000 คิดเป็นร้อยละ 56.90 มีที่อยู่ภายในเขตอำเภอแก้งคร้อ คิดเป็นร้อยละ 53.50 และส่วนใหญ่มีที่อยู่อาศัยเป็นของครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 72.90

4.3 การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล โดยภาพรวม และรายด้าน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวม

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
ปัจจัยจูงใจ				
1	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.68	0.60	สูง
2	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.99	0.60	สูง
3	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.60	0.59	สูง
4	ด้านความรับผิดชอบ	3.70	0.54	สูง
5	ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.55	0.57	สูง
รวมปัจจัยจูงใจ		3.73	0.58	สูง
ปัจจัยการบำรุงรักษา				
6	ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.45	0.64	ปานกลาง
7	ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	3.89	0.42	สูง
8	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.54	0.54	สูง
9	ด้านสภาพการทำงาน	3.59	0.58	สูง
10	ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.69	0.46	สูง
รวมปัจจัยการบำรุงรักษา		3.61	0.53	สูง
รวมทั้งหมด		3.67	0.56	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.60) รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.42) ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.54) และด้านการปกครองบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.64)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ด้านความสำเร็จในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. การใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน	3.57	0.63	สูง
2. การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน	3.56	0.63	สูง
3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน	3.76	0.58	สูง
4. ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ	3.85	0.54	สูง
รวม	3.68	0.60	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความสำเร็จในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.54) รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.58) การใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.63)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ของบุคลากรที่ดำเนินงานตามหลัก

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.81	0.54	สูง
2. การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.80	0.57	สูง
3. ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับ	4.12	0.57	สูง
4. ความภาคภูมิใจในอาชีพ	4.22	0.61	สูง
รวม	3.99	0.60	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความภาคภูมิใจในอาชีพ อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.61) รองลงมาได้แก่ ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.57) การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.57)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	3.63	0.56	สูง
2. งานที่ปฏิบัติตรงกับความถนัด	3.63	0.53	สูง
3. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำหาย	3.55	0.60	สูง
4. งานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสดำเนินการริเริ่มสร้างสรรค์	3.58	0.56	สูง
รวม	3.60	0.59	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.56) และงานที่ปฏิบัติตรงกับความถนัด ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ งานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสดำเนินการริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคืองานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำหาย ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.56)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน	3.54	0.59	สูง
2.ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามาในการปฏิบัติหน้าที่	3.78	0.53	สูง
3.ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน	3.85	0.51	สูง
4.งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีความสำคัญ	3.85	0.52	สูง
รวม	3.70	0.54	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีความสำคัญ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.52) และได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.51) อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามาในการปฏิบัติหน้าที่ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งศรีภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.มีโอกาสได้รับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ	3.67	0.67	สูง
2.หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม	3.65	0.70	สูง
3.มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	3.62	0.69	สูง
4.ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ทำให้ได้รับความก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น	3.64	0.65	สูง
รวม	3.64	0.56	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งศรีภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีโอกาสได้รับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.70) ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ทำให้ได้รับความก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.69)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.36	0.62	ปานกลาง
2.ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ	3.35	0.65	ปานกลาง
3.สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	3.39	0.63	ปานกลาง
4.ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงเดินทาง	3.36	0.73	ปานกลาง
รวม	3.36	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.57) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.63) รองลงมาได้แก่ ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.62) ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.65)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งศรีภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา	3.90	0.51	สูง
2.การเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.85	0.51	สูง
3.การร่วมมือและปฏิบัติงานแบบเป็นทีม	3.90	0.54	สูง
4.การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	3.92	0.54	สูง
รวม	3.89	0.46	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งศรีภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.54) รองลงมาได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.51) การร่วมมือและปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.51)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.การชี้แจงนโยบายให้ทราบและทั่วถึง	3.51	0.61	สูง
2.ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน	3.53	0.59	สูง
3.การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูง	3.55	0.60	สูง
4.การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้	3.57	0.58	สูง
รวม	3.54	0.56	สูง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้ อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.58) รองลงมาได้แก่ การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูง ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.60) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการชี้แจงนโยบายให้ทราบและทั่วถึง ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.58	0.62	สูง
2.วัสดุอุปกรณ์ ฝีมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.59	0.63	สูง
3.ตั้งงบประมาณเพื่อในการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.55	0.64	สูง
4.สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ มีความเหมาะสม ทำให้ทำงานสะดวกสบาย	3.66	0.62	สูง
รวม	3.59	0.56	สูง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านสภาพการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิมีความเหมาะสม ทำให้ทำงานสะดวกสบาย อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.62) รองลงมาได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ ฝีมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.63) มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคืองบประมาณที่ใช้ในการทำงาน เช่น ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.64)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.การสั่งงาน การมอบหมายงาน และการติดต่อสื่อสาร มีความชัดเจน	3.63	0.61	สูง
2.การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.72	0.59	สูง
3.สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่อง การปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	3.69	0.59	สูง
4.ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่	3.74	0.61	สูง
รวม	3.69	0.55	สูง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.61) รองลงมาได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.59) สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่อง การปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการสั่งงาน การมอบหมายงาน และการติดต่อสื่อสาร มีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบค่าสถิติ One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยบำรุงรักษา
N		144	144
Normal Parameters(a,b)	Mean	74.2778	72.5556
	Std. Deviation	6.96991	5.69477
Most Extreme Differences	Absolute	.107	.122
	Positive	.107	.122
	Negative	-.050	-.074
Kolmogorov-Smirnov Z		1.287	1.458
Asymp. Sig. (2-tailed)		.073	.028

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปผลการทดสอบทางสถิติในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ ค่า Sig. (2-tailed) = 0.073 ซึ่งมากกว่า $\alpha = .05$ ไม่สามารถปฏิเสธการกระจายแบบปกติของข้อมูลชุดนี้ได้
2. ปัจจัยบำรุงรักษา ค่า Sig. (2-tailed) = 0.028 ซึ่งน้อยกว่า $\alpha = .05$ การกระจายของข้อมูลชุดนี้ไม่เป็นการกระจายแบบปกติ

4.4 การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามกลุ่ม

การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามกลุ่มโดยตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม ใช้สถิติค่าที (t-test) ชนิดเป็นอิสระแก่กันทำการทดสอบ ส่วนตัวแปรที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) มีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามเพศ

รายการ	ชาย (n = 70)		หญิง (n = 74)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ปัจจัยจูงใจ	75.24	7.64	73.36	6.17	1.62	0.10

* $p \leq 0.05$

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยจูงใจของบุคลากร ที่เป็นเพศต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.14 และสามารถสรุปได้ว่า เพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจจำแนกตามอายุ

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	ss	df	MS	F	p
ปัจจัยจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	728.185	3	242.728	5.464	0.001*
	ภายในกลุ่ม	6218.724	140	44.419		
	รวม	6946.889	143			

* $p \leq 0.05$

ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยจูงใจของบุคลากร ที่อายุต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.15 และสามารถสรุปได้ว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามอายุมีความแตกต่างกันในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบรายคู่ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามอายุ

	อายุ 21-30 ปี	อายุ 31-40 ปี	อายุ 41-50 ปี	อายุ 51 ปีขึ้นไป
	71.68	74.26	78.11	77.40
อายุ 21-30 ปี	-	0.047*	0.000*	0.071
อายุ 31-40 ปี	-	-	0.013*	0.311
อายุ 41-50 ปี	-	-	-	0.826
อายุ 51 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

* $p \leq 0.05$

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยจูงใจของบุคลากร ที่อายุต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.16 และสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มอายุ 21-30 ปี, 31-40 ปี และ 41-50 ปี มีความแตกต่างกันในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับอายุ 51 ปีขึ้นไปไม่มีความแตกต่างกันในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

รายการ	แหล่ง ความแปรปรวน	ss	df	MS	F	p
ปัจจัยจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	664.303	2	332.152	7.454	0.001*
	ภายในกลุ่ม	6282.586	141	44.557		
	รวม	6946.889	143			

* $p \leq 0.05$

ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยจูงใจของบุคลากร ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน แสดงดังตารางที่ 18 และสามารถสรุปได้ว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบรายคู่ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

	0 - 5 ปี	มากกว่า 5-10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
	71.25	74.47	77.84
0 - 5 ปี	-	0.017*	0.000*
มากกว่า 5-10 ปี	-	-	0.026*
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-	-	-

* $p \leq 0.05$

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยจูงใจของบุคลากร ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.18 สามารถสรุปได้ว่า ทั้ง 3 กลุ่ม มีความแตกต่างกันในระดับแรงจูงใจในการที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4.5 การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามกลุ่ม

การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามกลุ่มโดยตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม ใช้สถิติค่า Two Independent Samples ชนิดเป็นอิสระแก่กันทำการทดสอบ ส่วนตัวแปรที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้ค่าสถิติ K Independent Samples มีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	Mean Rank
ชาย	70	76.87
หญิง	74	68.36
Asymp. Sig*	0.220	

*Mann-Whitney Test

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยบำรุงรักษาของบุคลากร ที่เป็นเพศ ต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.19 และสามารถสรุปได้ว่า เพศชาย และเพศหญิง ให้ความสำคัญกับปัจจัยบำรุงรักษาในระดับที่ไม่แตกต่างกันในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	Mean Rank
21 - 30 ปี	44	61.33
31 - 40 ปี	69	69.31
41 - 50 ปี	26	96.02
51 ปีขึ้นไป	5	92.50
Asymp. Sig*	0.005	

*Kruskal Wallis Test

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยบำรุงรักษาของบุคลากร ที่มีอายุต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.20 และสามารถสรุปได้ว่า ช่วงอายุ 21 – 30 ปี กับ ช่วงอายุ 31 – 40 ปี ให้ความสำคัญกับปัจจัยบำรุงรักษาในระดับที่ใกล้เคียงกัน และช่วงอายุ 41 – 50 ปีกับช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญกับปัจจัยบำรุงรักษาสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม บุคลากรที่มีอายุต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยบำรุงรักษาในระดับที่แตกต่างกันด้านระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.21 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยบำรุงรักษา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	Mean Rank
0 - 5 ปี	36	63.93
มากกว่า 5 - 10 ปี	82	70.30
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	26	91.31
Asymp. Sig*	.029	

*Kruskal Wallis Test

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ต่อปัจจัยบำรุงรักษาของบุคลากร มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.21 และสามารถสรุปได้ว่า อายุงาน 0-5 ปี กับ อายุงานมากกว่า 5-10 ปี ให้ความสำคัญกับปัจจัยบำรุงรักษาในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่อายุงานมากกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญกับปัจจัยบำรุงรักษาสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยบำรุงรักษาในระดับที่แตกต่างกันด้านระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4.6 ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ด้านปัจจัยแรงจูงใจ ด้านที่มีผู้เสนอแนะมากที่สุดคือด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้ข้อเสนอแนะให้หน่วยงานควรมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม (จำนวน 84 คน) รองลงมาคือควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลได้พัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรม สัมมนา และศึกษาต่อเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ (จำนวน 76 คน) ด้านที่มีผู้เสนอแนะรองลงมาคือด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยให้ข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารเทศบาลควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล (จำนวน 67 คน) รองลงมาคือควรมีการยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลงานดีเด่น หรือสมควรได้รับการยกย่อง (จำนวน 65 คน) ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ	จำนวน (คน)
ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	
1. ให้ผู้บริหารเทศบาลนำความรู้ทางวิชาการมาใช้ในการปฏิบัติงาน	45
2. ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติโดยให้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน	44

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	จำนวน (คน)
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	
1. ให้ผู้บริหารเทศบาลควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล	67
2. มีการยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลงานดีเด่น หรือสมควรได้รับการยกย่อง	65
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	
1. ผู้บริหารเทศบาลควรให้อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	23
2. มอบหมายงานที่ปฏิบัติให้ตรงกับความสามารถ	21
ด้านความรับผิดชอบ	
1. ควรให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน	17
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	
1. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลได้พัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรม สัมมนา และศึกษาต่อเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ	76
2. หน่วยงานควรมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม	84

ด้านปัจจัยบำรุงรักษา ด้านที่มีผู้เสนอแนะมากที่สุดคือด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยเสนอแนะให้มีค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่สมควรมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง (จำนวน 81 คน) รองลงมาคือควรสนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากร (จำนวน 43 คน) ด้านที่มีผู้เสนอแนะรองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยเสนอแนะให้ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงนโยบายของเทศบาลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบและทั่วถึงมากกว่านี้ (จำนวน 48 คน) รองลงมาคือ ควรตั้งงบประมาณในการดูแลสถานที่ทำงานให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกสบาย มากกว่านี้ (จำนวน 44 คน) ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ด้านปัจจัยบำรุงรักษา

ปัจจัยบำรุงรักษา	จำนวน(คน)
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	
1. ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่สมควรมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง	81
2. ควรสนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากร	43
ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	
1. ควรเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่านี้	23
2. ควรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและปฏิบัติงานแบบเป็นทีม	19
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	
1. ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงนโยบายของเทศบาลให้ได้บังคับบัญชาได้ทราบและทั่วถึงมากกว่านี้	48
2. การบริหารงานควรมีความยืดหยุ่น	18
ด้านสภาพการทำงาน	
1. ให้มีวัสดุอุปกรณ์ กลุ่มี้อและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	50 44
2. ตั้งงบประมาณเพื่อในการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	
1. ควรมีคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานให้ชัดเจน และเป็นธรรม	35
2. มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา	32

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

- 5.1.1 สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 51.40 มีอายุอยู่ในระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.90 การศึกษาจบระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.20 คณะที่จบการศึกษามากที่สุด อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 44.40 ตำแหน่งหน้าที่ส่วนใหญ่ เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ คิดเป็นร้อยละ 38.90 ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 26.40 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.90 เป็นส่วนใหญ่มีสถานภาพ แต่งงาน คิดเป็นร้อยละ 69.40 ไม่มีบุตร คิดเป็นร้อยละ 43.80 มีรายได้ต่อครัวเรือน 7,500 -10,000 คิดเป็นร้อยละ 56.90 มีที่อยู่ภายในเขตอำเภอแก่งคร้อ คิดเป็นร้อยละ 53.50 และส่วนใหญ่มีที่อยู่อาศัยเป็นของครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 72.90
- 5.1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับสูงกว่าปัจจัยบำรุงรักษา
- 5.1.3 ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ, ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามลำดับ
- 5.1.4 ปัจจัยบำรุงรักษาในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการ

ปกครองบังคับบัญชา , ด้านสภาพการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

- 5.1.5 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามกลุ่ม แสดงให้เห็นว่า อายุต่างกัน และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกัน

5.2 ข้อเสนอแนะ

1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้มีดังนี้

- 1.1 เสนอให้ผู้บริหารเทศบาลจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
- 1.2 ควรพิจารณาศึกษารายได้ที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน สวัสดิการ และประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงให้เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน และเทียบกับองค์กรอื่น โดยให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันด้วย

2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปมีดังนี้

- 2.1 ควรขยายขอบเขตของการศึกษาให้กว้างขึ้น นอกเหนือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และส่วนราชการอื่น ๆ
- 2.2 ใช้รูปแบบอื่นในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เช่น การศึกษาเฉพาะกรณี การวิจัยกึ่งทดลอง ศึกษาวิธีการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดชัยภูมิ. (2552). **ข้อมูลจำนวนบุคลากรของเทศบาล ประจำปี. ชัยภูมิ.**
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- คันศร แสงศรีจันทร์. (2550). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.**
- จันทร์เพ็ญ สว่างศรี. (2551). **ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.**
- จารุพงศ์ พลเดช และคณะ. (2540). **ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล. รายงานการวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพฯ : ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.**
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). **การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ : ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.**
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์. (2538). **ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.**
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). **การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ทิพวรรณ ตระการศิรินนท์. (2535). **ภาวะสมองไหลของข้าราชการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ศึกษาเฉพาะสาขาที่ขาดแคลนในช่วงปี พ.ศ.2530-2534. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แชนโทรพรินติ้ง.**
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.**
- ธनिया ปญญาแก้ว. (2540). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานข้าราชการครูในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.**

- นันทนา กบิลกาญจน์ และคณะ. (2521). รายงานการวิจัยเรื่องสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของ
อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- นรา ชำคม. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์
ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ : สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประสงค์ สุวรรณโชติ. (2549). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล
นครระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2530). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พรวานนก.
- _____. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- _____. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management).
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ : สุภา.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ.1887-ค.ศ.
1970). พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทักษ์ กิจอานันท์. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์.
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โปรแกรมวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสุรินทร์.
- พิมลรัตน์ รัตนพิมลกุล. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแนะแนวในโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระมหาจันเต็ม (จันเต็ม มะเตี้อ). (2546). ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหาร
ส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2530). การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2547). **รวมกฎหมายเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ.2546. พิมพ์ครั้งที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2547.** กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- เมธี ปลัดชนานนท์. (2529). **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา.** กรุงเทพฯ : จรัสสินทวงศ์.
- ระวีวรรณ ปัญญาชวย. (2546). **ความพึงพอใจของพนักงานเทศบาลสามัญ ระดับ 1 - 4 ใน เทศบาลนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- วนิดา พุดพิมพ์. (2546). **สภาพการณ์และปัญหาในการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา รัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม.**
- วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชบา. (2538). **การบริหารงานบุคคล. ในเอกสารการสอนสาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (อัดสำเนา).**
- วิจิต โภธาราม. (2546). **การดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด. รายงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สารคาม.**
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2546). **การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง : Municipality Administration and Management Under the Political Reform Era.** กรุงเทพฯ : ฟอเรนซ์.
- วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์. (2530). **การปกครองท้องถิ่น (ตอนที่ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล การเมืองการปกครอง.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วุฒิชัย จ่านง. (2525). **การจูงใจในองค์การธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร : O.S. Printing House.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- _____. (2539). **องค์การและการจัดการ: Organization and Management).** กรุงเทพฯ : วิสิทธ์ พัฒนา.
- ศุภชัย วิมานไพจิตร. (2545). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน สังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหา บัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.**
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2547). **กฎหมายปกครองท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

- สมชาย กัลยະกิติ. (2550). การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์. การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย หิรัญกิติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2526). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2528). หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ประชาชน จำกัด (แผนกการพิมพ์).
- สรารุช อินทะพันธุ์. (2543). ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมพันธ์ ภูไพบโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พิกษ์อักษร.
- สมยศ นาวิการ. (2523). การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : ดวงกมล.
- สมเดช มุงเมือง. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 7. เชียงราย : สยามโฆษณาและการพิมพ์.
- สามารถ เอียดพล. (2551). การพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานีเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สายฝน ผ่องศรี. (2550). ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาลเทศบาลตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ. การศึกษาอิสระปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสนาะ ดิเยาว์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชา จันทรธม. (2531). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์. (2531). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สุธรรมา เลิศฤทธิ. (2552). **ประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลและเทศบาลเมือง จังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานท้องถิ่น สถาบันบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2542). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แส สึงหัยจิต. (2547). **การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภовารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี**. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม.
- อรทัย จันท์เหลือง. (2548). **ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงในอำเภอเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี**. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2536). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2540). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒนา.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.





แบบสอบถามเลขที่.....

แบบสอบถาม

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ
จังหวัดชัยภูมิ

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยสอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาล ในเขตอำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ความคิดเห็นของท่านผู้ศึกษาจะเก็บไว้เป็นความลับ ผลการศึกษาจะเสนอเป็นภาพรวม โดยจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาล เพื่อนำปัจจัยที่ค้นพบมาใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาดำเนินงานและจัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเทศบาล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 12 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาล ในเขตอำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ มี 40 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายอศุทธิ์ ทองจำรูญ)

นักศึกษาหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค

สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตอนที่ 1

แบบสอบถาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่กำหนดตามปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านทุกข้อ

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () ต่ำกว่า 21 ปี () 21 – 30 ปี
() 31 – 40 ปี () 41 – 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
4. คณะที่จบการศึกษา
() คณะวิศวกรรมศาสตร์ () คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
() คณะเศรษฐศาสตร์ () คณะเกษตรศาสตร์ () คณะรัฐศาสตร์
() อื่น ๆ
5. ตำแหน่งหน้าที่
() พนักงานเทศบาล () ลูกจ้างประจำ
() พนักงานจ้างตามภารกิจ () พนักงานจ้างทั่วไป
6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
() งานบริหาร () งานช่าง () งานธุรการ () งานบัญชี () อื่น ๆ
7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
() 0 – 5 ปี () มากกว่า 5 – 10 ปี () มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
8. สถานภาพสมรส
() โสด () แต่งงาน () หม้าย () หย่าร้าง
9. จำนวนบุตร
() ไม่มี () 1 คน () 2 คน () 3 คนขึ้นไป
10. รายได้ครัวเรือนต่อเดือน
() 7,500 – 10,000 () 10,001 – 20,000
() 20,001 – 30,000 () 30,001 บาทขึ้นไป
11. ที่อยู่ปัจจุบัน
() ภายในเขตอำเภอแก้งคร้อ () ในเขตจังหวัดชัยภูมิ
() นอกเขตจังหวัดชัยภูมิ

12. ภาระหนี้สินเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

- () มีที่อยู่อาศัย เป็นของตนเอง โดยไม่มีภาระในการผ่อนชำระ
- () มีที่อยู่อาศัย เป็นของตนเอง แต่กำลังผ่อนชำระ
- () มีที่อยู่อาศัย เป็นของครอบครัว
- () ไม่มีที่อยู่อาศัย



ตอนที่ 2

แบบสอบถาม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล

เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

คำชี้แจง ขอให้ท่านกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ที่ตรงกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ความพึงพอใจสูงสุด
ระดับ 4	หมายถึง	ความพึงพอใจสูง
ระดับ 3	หมายถึง	ความพึงพอใจปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ความพึงพอใจต่ำ
ระดับ 1	หมายถึง	ความพึงพอใจต่ำที่สุด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ				
	สูงที่สุด	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำที่สุด
ปัจจัยจูงใจ					
ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
1. การใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน					
2. การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน					
3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน					
4. ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ					
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ					
5. การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
6. การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
7. ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับ					
8. ความภาคภูมิใจในอาชีพ					

แบบสอบถาม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ				
	สูง ที่สุด	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำที่สุด
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
9. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน					
10. งานที่ปฏิบัติตรงกับความถนัด					
11. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำท่าย					
12. งานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสดำใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์					
ด้านความรับผิดชอบ					
13. มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและ แนวทางปฏิบัติงาน					
14. ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามาในการ ปฏิบัติหน้าที่					
15. ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน					
16. งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีความสำคัญ					
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
17. มีโอกาสดำรับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะในงาน อยู่เสมอ					
18. หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ ชัดเจนและยุติธรรม					
19. มีโอกาสดำเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
20. ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ทำให้ได้รับความ ก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น					

แบบสอบถาม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ				
	สูง ที่สุด	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำที่สุด
ปัจจัยบำรุงรักษา					
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
21.ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับมีความ เหมาะสมกับตำแหน่ง					
22.ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับเพียงพอ ต่อการเลี้ยงชีพ					
23.สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล					
24.ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงเดินทาง					
ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน					
25.ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง ของผู้บังคับบัญชา					
26.การเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
27.การร่วมมือและปฏิบัติงานแบบเป็นทีม					
28.การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานจาก เพื่อนร่วมงาน					
ด้านนโยบายและการบริหารงาน					
29.การชี้แจงนโยบายให้ทราบและทั่วถึง					
30.ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน					
31.การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ สูง					
32.การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่ง มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้					

แบบสอบถาม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ				
	สูง ที่สุด	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ ที่สุด
ด้านสภาพการทำงาน					
33.มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					
34.วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
35. ตั้งงบประมาณเพื่อในการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
36.สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิมีความเหมาะสม ทำให้ทำงานสะดวกสบาย					
ด้านการปกครองบังคับบัญชา					
37.การสั่งงาน การมอบหมายงาน และการติดต่อสื่อสารมีความชัดเจน					
38.การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา					
39.สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่อง การปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว					
40.ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามข้อเสนอแนะ ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

ในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

ในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

1. ปัจจัยจูงใจ

ด้านที่ 1 ความสำเร็จในการทำงาน.....

.....

ด้านที่ 2 การได้รับการยอมรับนับถือ.....

.....

ด้านที่ 3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....

.....

ด้านที่ 4 ความรับผิดชอบ.....

.....

ด้านที่ 5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน.....

.....

2. ปัจจัยบำรุงรักษา

ด้านที่ 1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....

.....

ด้านที่ 2 ความสัมพันธ์ในการทำงาน.....

.....

ด้านที่ 3 ด้านนโยบายและการบริหารงาน.....

.....

ด้านที่ 4 ด้านสภาพการทำงาน.....

.....

ด้านที่ 5 ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....

.....

ประวัติผู้เขียน

นายอคุลย์ ทองจำรูญ เกิดเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2517 สถานที่เกิด อำเภอกอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ ที่อยู่ปัจจุบัน 210 หมู่ที่ 10 ตำบลบ้านโสก อำเภอกอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ ประวัติการศึกษา จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ที่โรงเรียนชุมชนบ้านโสก ระดับมัธยมศึกษาที่ โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยเทคโนโลยีวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ระดับปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคโนโลยีก่อสร้าง) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และกำลังศึกษาหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค) ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่างเทศบาลตำบลหนองสังข์ อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ

