แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

พิมพ์ชนก เหลืองวิไล

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

GUIDELINES FOR BUILDING MOTIVATION AMONG THE PERSONNEL OF SAMNGAM SUBDISTRICT MUNICIPALITY NAKHON PATHOM PROVINCE

Pimchanok Luangwilai

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration
College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Academic Year 2019

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

พิมพ์ชนก เหลืองวิไล

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

GUIDELINES FOR BUILDING MOTIVATION AMONG THE PERSONNEL OF SAMNGAM SUBDISTRICT MUNICIPALITY NAKHON PATHOM PROVINCE

Pimchanok Luangwilai

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration
College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Academic Year 2019

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

ใบรับรองการศึกษาอิสระ
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ชื่อการศึกษาอิสระ	แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวพิมพ์ชนก เหลืองวิไล
วิชาเอก	นวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อนุมัติให้การศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

..... ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
(รพี ม่วงนนท์)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(ศ.กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

..... กรรมการ
(ผศ.ดร.ชมภูนุช หุ่นนาค)

..... กรรมการ
(ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง)

Independent Study Certificate
College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Independent Study Title	Guideline for building Motivation among the personnel of Samngam Subdistrict Municipality Nakhon Pathom province
Researcher	Miss Pimchanok Luangwiali
Major	Innovation Public Administration and Management
Advisor	Siriwat Plainbangyang, Ph.D.

Rajamangala University of Technology Rattanakosin approved this independent study In partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Public Administration.

..... Director, College of Innovation Management
(Rapee Moungnont, M.B.A.)

Independent Study committee

..... Chairperson
(Prof. Emeritus Suthep Chaovalit, Ph.D.)

..... Member
(Asst. Prof. Chompoonuch Hunnak, Ph.D.)

..... Member
(Siriwat Plainbangyang, Ph.D.)

ชื่อการค้นคว้าอิสระ	แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวพิมพ์ชนก เหลืองวิไล
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อพรรณาแรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ (2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ จำนวน 15 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐมมีแรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยหน่วยงานมีการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ไว้อย่างพอเพียง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีความรู้สึกดีต่อเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกันได้ และด้านความสำเร็จของงาน พนักงานที่ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ และ 2) แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การจัดกิจกรรมร่วมกันของพนักงาน การทำใบสำคัญบันทึกย่อในการมอบหมายงาน การจัดกองทุนพนักงานแบบสมัครใจ การให้ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานข้าราชการรวมถึงส่งเสริมการฝึกอบรม การประเมินคัดเลือกพนักงานดีเด่นที่ทั่วถึงและสลับสับเปลี่ยนกันไปเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การพัฒนาแรงจูงใจ เจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลสามง่าม

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....

Independent Study Title	Guidelines for Building Motivation among the Personnel of Sam Ngam Subdistrict Municipality, Nakhon Pathom Province
Researcher	Miss Pimchanok Luangwilai
Degree	Master of Public Administration
Advisor	Siriwat Plainbangyang, Ph.D.
Academic Year	2019

Abstract

The objectives were to describe the motivation and the current work-motivation building for the personnel of Sam Ngam Subdistrict Municipality, Nakhon Pathom Province; and to offer a guideline to build the work motivation among the personnel of Sam Ngam Subdistrict Municipality.

This study employed a qualitative method. Data were collected using in-depth interviews with 15 key informants comprising administrators and officers. The data were analyzed using a content analysis.

Findings revealed that; the personnel of Sam Ngam Subdistrict Municipality, Nakhon Pathom Province were motivated and the current work-motivation was built through the work environment as the agency allocated adequate facilities and tools, the interpersonal relationships as the working personnel felt positively towards their colleagues and were able to work together, and the operational success as the working personnel was able to fulfill the assigned tasks; and a guideline to build work motivation among the personnel included the increase of communication channels within the agency, the organization of joint activities among the employees, the creation of brief memoranda for the assignments, the voluntary management of the personnel fund, the education on career advancement for the government officials which includes training encouragement, and the evaluation to nominate outstanding employees and the nomination rotation to boost the work morale.

Keywords: Building motivation, personnel, Sam Ngam Subdistrict Municipality

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของ ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณนายกเทศมนตรีตำบลสามง่าม ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย และพนักงานพี่ๆน้องๆ เทศบาลตำบลสามง่ามทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลต่างๆ ในการสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คณะคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่อำนวยความสะดวกรวมถึงให้ความรู้และสังคม ประกอบรวมจนทำให้การศึกษาสำเร็จอย่างสมบูรณ์ในทุกๆ ด้าน

พิมพ์ชนก เหลืองวิไล

ตุลาคม 2562

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... (1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... (2)
กิตติกรรมประกาศ ..... (3)
สารบัญ ..... (4)
สารบัญตาราง ..... (6)
สารบัญภาพ ..... (7)
บทที่ 1 บทนำ .....
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย 2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 2
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5
2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ 5
2.1.2 องค์ประกอบของการจูงใจ 6
2.1.3 ประเภทของแรงจูงใจ 7
2.1.4 วัตถุประสงค์ของการจูงใจ 8
2.1.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 9
2.1.6 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 10
2.1.7 การสร้างแรงจูงใจ 11
2.1.8 แนวทางในการจูงใจบุคลากร 15
2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 17
2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก 17
2.2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ 19
2.2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม 21
2.2.4 ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ 23
2.2.5 ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ 24
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับเทศบาลตำบลสามง่ามจังหวัดนครปฐม 24
2.3.1 ประวัติความเป็นมา 24
2.3.2 ข้อมูลทั่วไป 24
2.3.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล 26

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.3.4 ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลสามง่าม 28
2.3.5 จุดยืนทางยุทธศาสตร์ 29
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 30
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย 31
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 33
3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 33
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 33
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 34
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....
4.1 ศึกษาแรงจูงใจและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 35
4.2 แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 44
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....
5.1 สรุปผลการวิจัย 48
5.2 อภิปรายผลการวิจัย 50
5.3 ข้อเสนอแนะ 53
บรรณานุกรม 54
ภาคผนวก 57
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ 58
ภาคผนวก ข การลงพื้นที่เก็บข้อมูล 64
ภาคผนวก ค ประกาศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 68
ประวัติผู้วิจัย 71

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และการจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์กร	20
2.2	จำนวนประชากรในเขตเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม	26
4.1	สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ของพนักงานเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม	45
4.2	ตัวอย่างการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น	46

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แบบจำลองกระบวนการเกิดแรงจูงใจ	6
2.2	ภาพสมการคณิตศาสตร์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน	10
2.3	ภาพขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจ	12
2.4	ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	21
2.5	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบิร์กและมาสโลว์	22
2.6	กรอบแนวคิดการวิจัย	32

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และด้านอื่นๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันสูงขึ้นในทุกๆ ด้าน ทั้งองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน ต่างมีความจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพภายในองค์กร เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งภายในองค์กรทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำให้องค์กรเติบโตและสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เทศบาล เป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งตามหลักการกระจายอำนาจบริหารส่วนกลางสู่ประชาชนในท้องถิ่นที่จะปกครองตนเองในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด โดยเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, http://www.royin.go.th, 2 พฤษภาคม 2562)

เทศบาลตำบลสามง่าม ได้มีการจัดตั้งเป็นสุขาภิบาลตำบลสามง่าม เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2510 และเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลตำบลสามง่าม เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีพื้นที่ในความรับผิดชอบทั้งสิ้น 44 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุม 2 ตำบล 18 หมู่บ้าน 20 ชุมชน ภายในองค์กรประกอบด้วย 6 กอง 1 หน่วยงาน มีเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้น 162 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2558 สภาพและข้อมูลพื้นฐาน,เทศบาลตำบลสามง่าม, http://www.samngam-np.go.th, 2 พฤษภาคม 2562) จะเห็นได้ว่าภายในองค์กรหนึ่งจะประกอบด้วยหน่วยย่อยต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และในหน่วยย่อยนั้นประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้การบริหารงานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นหนึ่งในสี่ของทรัพยากรในการบริหาร (Resources) ได้แก่ บุคลากร (Man), งบประมาณ (Money), วัสดุอุปกรณ์ (Material), และการจัดการ (Management) จะเห็นได้ว่าใน 4M นี้ มีบุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอีก 3 ประเภท ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย สามารถนำทรัพยากรต่างๆ ใช้ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อองค์กร นอกจากนี้บุคคลากรยังสามารถฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถคิดและตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีเหตุและผล ภายในองค์กรยังมีความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรเป็นผู้ควบคุมหรือใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีต่างๆ อีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็เนื่องมาจากความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ถ้าบุคลากรขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อองค์กร ขณะเดียวกันถ้าบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน มีการโยกย้ายที่ทำงานหรือลาออกไปทำงานที่องค์กรอื่นย่อมส่งผลต่อองค์กร ถ้าร้ายแรงอาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในทางตรงข้ามถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความสามารถ

และทุ่มเท ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานเกิดความทุ่มเทให้แก่องค์กรและอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ถึงความสำคัญของแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เทศบาลตำบลสามง่ามก็เช่นกันที่ต้องมีทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายต้องคำนึงถึงศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กร และบุคลากรจำเป็นต้องมีความพร้อมและร่วมใจดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความพึงพอใจที่จะอยู่ร่วมงานและทุ่มเทให้กับองค์กรในระยะยาว

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 แรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

1.2.2 จะพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.3.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษา คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม จำนวน 168 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 15 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

แรงจูงใจที่มีผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากร

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ใช้เวลาในการวิจัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2562

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานจ้างประจำ พนักงานจ้างภารกิจ ลูกจ้างประจำ ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย (1) สำนักปลัดเทศบาล (2) กองคลัง (3) กองช่าง (4) กองสาธารณสุข (5) กองการศึกษา

1.5.2 แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่เป็นแรงจากภายในที่ส่งผลต่อการแสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

1.5.3 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นจากภายในให้เกิดพฤติกรรมแสดงออกในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ

1.5.4 ลักษณะของงาน หมายถึง การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่ตรงตามความรู้ความสามารถ ความท้าทายของงาน

1.5.5 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามระยะเวลา ภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และมีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานเสมอ

1.5.6 ความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อปูพื้นฐานในความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การฝึกอบรม สัมมนาศึกษาดูงาน

1.5.7 ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การมีอิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุผล

1.5.8 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงาน รวมถึงได้รับโอกาสรับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือจากงานประจำ

1.5.9 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง สิ่งที่ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลยังคงอยู่ ถ้าไม่มีหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับบุคคลจะทำให้เกิดความไม่พอใจ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

1.5.10 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.5.11 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความเข้ากันได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน สามารถพูดคุย ทำงานร่วมกัน ประสานงานระหว่างกันได้อย่างราบรื่น

1.5.12 การบังคับบัญชา หมายถึง การปกครองของผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหาร มีการกระจายอำนาจและการรับผิดชอบในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

1.5.13 นโยบายและการบริหาร หมายถึง องค์กรมีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน แนวทางปฏิบัติที่ทั่วถึงและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

1.5.14 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง

1.5.15 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพได้ในระยะยาวโดยไม่ลำบากต่อการดำรงชีพ ไม่ต้องหาอาชีพเสริม และมีความยั่งยืนในการทำงาน

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.6.1 เสนอแนะแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรต่อเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

1.6.2 สามารถนำแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แนวทางพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากร เทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ เอกสาร และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยหาแนวทางพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

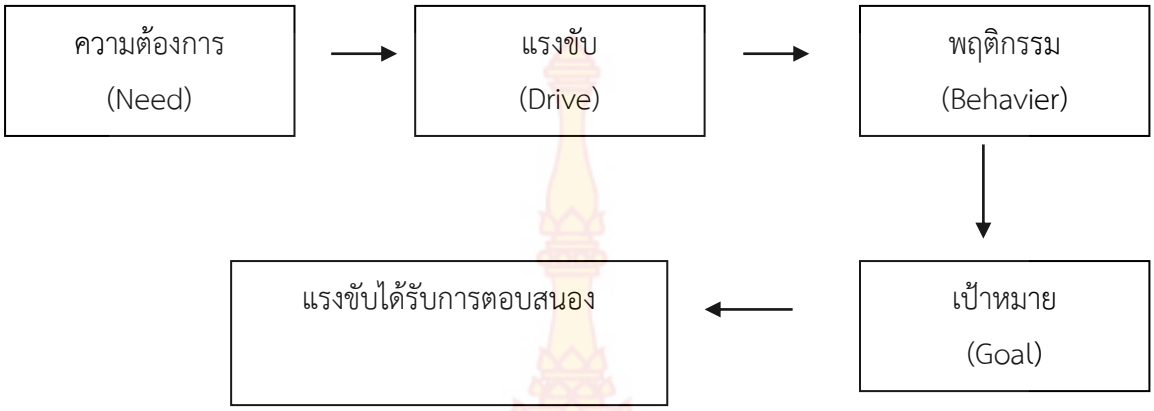
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นแรงที่เกิดจากกระบวนการภายในจิตใจของบุคคลที่กระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความอดทนและมีทิศทางในการปฏิบัติ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robbinsat, 2001, p. 156) และ ราณี อิสิชัยกุล (2550, หน้า 7-6) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ความต้องการภายในที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

โดยแรงจูงใจนั้นเกิดมาจากความสำเร็จของการจูงใจ “การจูงใจ” นั้น มาจากภาษาละติน คำว่า “movere” ซึ่งหมายถึง “การทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ การทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดี” (Cambridge Advanced Leaner’s Dictionary 2003, p. 809) ซึ่งตรงกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 63) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สภาวะที่ภายในร่างกายถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้าที่เรียกว่า สิ่งจูงใจ ให้เกิดความต้องการและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลไปในทิศทางที่ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ จากที่กล่าวสรุปได้ว่า การจูงใจ คือ การชักนำหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ โดยอาจเกิดได้จากแรงผลักดันภายในหรือภายนอกตัวบุคคล หรือเป็นแรงผลักดันทั้งแรงภายในและภายนอกร่วมกัน หากมีการจัดสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลนั้นก็จะสนองตอบด้วยการกระทำ ซึ่ง ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 79) อธิบายกระบวนการเกิดแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกเป็นพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังแบบจำลอง



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองกระบวนการเกิดแรงจูงใจ
ที่มา : ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). หน้า 79.

เมื่อพิจารณาจากแบบจำลอง สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลมีความต้องการ (need) จะก่อให้เกิดแรงขับ (drive) ซึ่งเป็นการผลักดันให้เกิดพฤติกรรม (behavior) แบบเดิมซ้ำๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goal) ที่ต้องการ เมื่อผู้นั้นได้รับการตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายจนเกิดความพึงพอใจแล้ว จะส่งผลให้แรงขับต่อเป้าหมายนั้นลดลงและอาจเกิดความต้องการอื่นเกิดเป็นวงจรขึ้นอีกวงจรหนึ่ง โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจ (motivated of behavior) นั้น จะมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. พลังการแสดงออก (energy) แรงจูงใจก่อให้เกิดพลังที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความพยายาม (persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง จากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือจูงใจ ทำให้เกิดความพยายามที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

3. เปลี่ยนแปลงได้ (variability) พฤติกรรมของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์หรือเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะเมื่อมีแรงขับที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีผลทำให้แรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนไป

จากข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึงแรงผลักจากภายในตัวบุคคลที่เป็นความรู้สึกภายในและการได้รับแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายนอก ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต่อเนื่องในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.2 องค์ประกอบของการจูงใจ

องค์ประกอบที่สำคัญของการจูงใจ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (ติน ปรัชญพฤทธิ์, 2527, หน้า 393-394)

2.1.2.1 ด้านร่างกายและจิตใจ เป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ได้แก่ เหตุจูงใจ (Motive) การรู้ (Cognition) ความต้องการ (Need) และองค์ประกอบทางชีววิทยา

1) เหตุจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่มีพลังมากพอที่จะชักจูงให้เกิดความตั้งใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ ซึ่งอาจเป็นความรู้สึกตามสัญชาตญาณ ความอยาก ความปรารถนาที่เกิดขึ้นทันทีโดยไม่ได้ไตร่ตรอง และผลประโยชน์

2) การรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งอาจหมายถึงการควบคุมสภาพแวดล้อมให้เป็นไปในทิศทางที่ตนต้องการด้วย

3) ความต้องการ เป็นความต้องการทางสังคม ความมั่นคง ความต้องการที่จะทำให้สำเร็จด้วยตนเอง รวมถึงความต้องการด้านกายภาพด้วย

4) องค์ประกอบทางชีววิทยา หมายถึง ต่อมต่างๆ ในร่างกายที่ส่งผลต่อการจูงใจ เช่น ต่อมไฮโปธาลามัส (hyprothalamus) ที่ฐานสมองใกล้ต่อมพิจูอิทารี (pituitary gland) ทำหน้าที่ขับฮอร์โมน ควบคุมการเจริญเติบโตของร่างกาย ส่งผลตอบสนองต่อความหิว อารมณ์ทางเพศ การหลับ การตื่น การควบคุมอุณหภูมิในร่างกาย

2.1.2.2 ด้านเป้าหมาย กล่าวคือ แต่ละบุคคลมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันทั้งด้านกายภาพและสังคม ส่งผลให้พฤติกรรมต่อการกระทำแตกต่างกัน

2.1.2.3 ด้านสภาพแวดล้อม กล่าวคือ การจูงใจอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ซึ่งแตกต่างกันไปตามช่วงเวลา ตัวบุคคล สถานที่และเหตุการณ์

นอกจากนี้ยังได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานดังนี้

Gordon (1991, p. 745) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความตั้งใจของบุคคลที่แสดงออกอย่างมีเป้าหมายหรือการร่วมกิจกรรมใดๆ ในงานด้วยความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย นอกจากนี้ John, Gary (1996, p. 159) ได้อธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) ความพยายาม หมายถึง ความอุตสาหะในงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะของงาน

2) ความมุ่งมั่น หมายถึง การไม่ย่อท้อในการทำงานตลอดระยะเวลาการทำงาน รวมถึงไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน

3) การมีทิศทาง หมายถึง จะมีความพยายามและความมุ่งมั่นเป็นเชิงปริมาณในการทำงาน ซึ่งอาจประเมินได้ด้วยตัวเลข เช่น จำนวนชั่วโมงหรือจำนวนชิ้นงานรวมถึงคุณภาพของงานมีทิศทางที่แน่นอนและเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนด

4) การมีเป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจที่มุ่งสู่เป้าหมายโดยเฉพาะแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรซึ่งสอดคล้องและส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานตามระยะเวลาที่องค์กรกำหนด

ดังนั้น ความต้องการหรือความคาดหวังจึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระทำบางสิ่งเพื่อบรรลุเป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังที่มีอยู่ เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลสะท้อนกลับไปยังจุดเริ่มต้นเป็นกระบวนการหมุนเวียนต่อไป

จากสิ่งที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าทำให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมแบบมีทิศทางอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่างที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้นมากกว่าปกติ มีทิศทาง มีความจริงจัง มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการมุ่งไปสู่จุดใด

2.1.3 ประเภทของแรงจูงใจ

ศิริพร จันทรศรี (2550, หน้า 69) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็นสองแบบ คือ แรงจูงใจทางสังคมและแรงจูงใจทางด้านร่างกาย ซึ่งในวัยเด็กและผู้ใหญ่ตอนปลายจะมีแรงจูงใจที่สูงมากในด้านร่างกาย ส่วนด้านสังคมจะเกิดขึ้นเมื่อได้เรียนรู้ในสังคม เป็นความต้องการจากการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเพื่อ

ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ได้รับการยอมรับ ชื่อเสียง เกียรติ และความสำเร็จในชีวิต โดยแรงจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ซึ่งตรงกับที่ราณี อิสิชัยกุล (2543, หน้า 7-6) ได้อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ไว้ว่า

2.1.3.1 แรงจูงใจภายนอก (extrinisic notivation) คือ รางวัลที่องค์กรให้เป็นรูปธรรม เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ โบนัส ความมั่นคงในการทำงาน การเลื่อนขั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1.3.1 แรงจูงใจภายใน (intrinisic notivation) คือ รางวัลที่เป็นความรู้สึกภายในเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ เช่น การได้รับการชมเชย การได้รับเกียรติ ความท้าทายของงานเมื่อปฏิบัติได้สำเร็จ โอกาสที่ได้แสดงความสามารถ

นอกจากนี้ ธัชพงศ์ เอี้ยวสกุล (2551, หน้า 79-82) ยังได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (aroused motive) เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมทันทีทันใด ขณะที่ แรงจูงใจสะสม (latent motive) เป็นแรงจูงใจที่เก็บสะสมเพื่อรอการแสดงออกเวลาใด เวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (intrinisic motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกระตุ้นภายใน ส่วนแรงจูงใจภายนอก (extrinisic motive) เป็นแรงจูงใจที่รับแรงกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (primary motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการมีวุฒิภาวะ เป็นแรงจูงใจที่มีพื้นฐานจากสภาพร่างกาย สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจด้านสรีระ เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดการขาดสมดุล ก่อให้เกิดความต้องการเพื่อให้ร่างกายกลับมาสมดุลอีกครั้ง เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ การนอนหลับ ความร้อน ความเย็น

2) แรงจูงใจทั่วไป เป็นแรงจูงใจที่ไม่ได้เกิดจากร่างกายหรือที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เช่น ความกลัว ความอยากรู้อยากเห็น การทำกิจกรรมต่างๆ

กลุ่มที่ 4 แรงจูงใจทุติยภูมิ (secondary motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างออกไปตามประสบการณ์ เช่น เด็กเล็กจะมีแรงจูงใจจากการให้มีชีวิตรอด ส่วนผู้ใหญ่จะมีแรงจูงใจจากสิ่งเร้าต่างๆ

2.1.4 วัตถุประสงค์ของการจูงใจ

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจูงใจ คือ เพื่อแก้ปัญหาขาดความกระตือรือร้นของบุคลากรเนื่องจากลักษณะงาน เพิ่มผลงานขององค์กร และสร้างความผูกพันต่อองค์กร (ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ, 2548, หน้า 5)

2.1.4.1 เพื่อแก้ปัญหาขาดความกระตือรือร้นของบุคลากรเนื่องจากลักษณะงาน อันเนื่องมาจากการที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ใหม่ ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ทันและเกิดความเบื่อหน่ายต่องานซึ่งอาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและผลงานโดยร่วมขององค์กรได้

2.1.4.2 เพิ่มผลงานขององค์กร ในทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นเงิน คน วัสดุหรือเทคโนโลยี คนนั้นจัดเป็นทรัพยากรที่ส่งผลต่อองค์กรมากที่สุด หากบุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างผลงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.1.4.3 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งปัจจุบันบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความผูกพันน้อยลง เนื่องจากเป็นการว่าจ้างชั่วคราวหรือจ้างเหมาภายนอกมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงน้อยหรือไม่มี จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องหาวิธีจูงใจเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

2.1.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นเรศ ภูโคกสูง (2541, หน้า 35) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ว่าเป็นความรู้สึกหรือความนึกคิดของบุคคลที่มีความสุขต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในเรื่องของปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทแรงกายแรงใจและสติปัญญาแก่การปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกที่ไม่ดีหรือมีความรู้สึกด้านลบต่อการปฏิบัติงานทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบต่องาน แต่ทั้งนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมและเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร และเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงกระตุ้นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ และส่งผลให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพงศ์ หรดาล (2540, หน้า 17) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงาน ว่าเป็นการจัดสภาวการณ์ต่าง ๆ ให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์ (2544, หน้า 145-146) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจที่ส่งผลให้บุคคลแต่ละคนเลือกการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันตามที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด ดังนี้

1) ถ้าบุคคลมีความสนใจจะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพึงพอใจที่จะกระทำกิจกรรมนั้นรวมถึงพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2) ความต้องการเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

3) ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยม ศีลธรรม จริยธรรม สังคม ความงาม หลักวิชาการ ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมแตกต่างกันตามค่านิยมนั้นๆ

4) ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีผลต่อพฤติกรรม เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพศ

5) ความมุ่งหวังที่ต่างระดับก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกัน คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังสูงจะมีความพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำกว่า

6) การแสดงออกของพฤติกรรมความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันไปตามประเพณี และวัฒนธรรมของสังคม บางครั้งสังคมเดียวกันอาจจะแสดงพฤติกรรมที่ต่างกัน เนื่องจากเกิดการเรียนรู้

7) ความต้องการแบบเดียวกันอาจแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ในแต่ละบุคคล

8) แรงผลักดันที่แตกต่างกันแต่การแสดงออกของพฤติกรรมอาจเหมือนกันได้

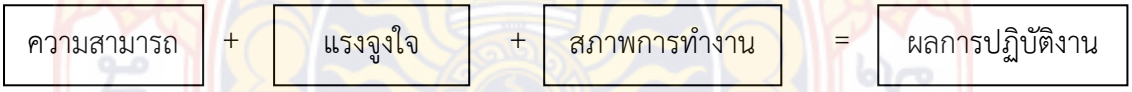
9) พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั่วไป มักเกิดจากแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีแรงจูงใจที่ต่างกัน เช่น การต้องการการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าทางสังคม ความสำเร็จในชีวิต สนใจงานที่ท้าทาย หรืองานที่ต้องการช่วยเหลือสังคม

จากที่กล่าวข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยมและประสบการณ์และจะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้นได้ ซึ่งระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไปหรือไม่สมดุล เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของแต่ละบุคคล ซึ่งมีผลต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.1.6 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือทักษะในการทำงานและการจูงใจให้บุคลากรนั้นใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน (Vroom and Decil, 1970, p. 10) นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากผลงานขององค์กรเกิดจากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากความสามารถหรือทักษะแล้ว ยังประกอบด้วยแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปสมการคณิตศาสตร์ได้ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 269)



ภาพที่ 2.2 ภาพสมการคณิตศาสตร์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร. (2550). หน้า 269.

สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 156) ได้กล่าวไปในทิศทางเดียวกัน ว่าแรงจูงใจทำให้พนักงานอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจ ทุ่มเท ในการทำงาน และมีความพยายามที่จะทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดช่วงที่ยังคงเป็นพนักงานอยู่ในองค์กรและร่วมทำงานในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น

ชมพูนุช ศรีพงษ์ (2550, หน้า 139-149) กล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรงและเป็นปัจจัยหลักในการทำงาน เป็นสิ่งที่สร้างขวัญกำลังใจให้กับ

บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นแรงกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคลากรใช้ความสามารถในปฏิบัติงาน

ประยงค์ มีผล (2545, หน้า 25) ได้อธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการบริหารงาน ดังนี้

1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลัง
3. เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กร
4. เป็นการเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี และความเชื่อมั่นต่อองค์กร
5. เป็นการช่วยให้การควบคุมงานเป็นไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบวินัยและศีลธรรม ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
6. เป็นการทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร
7. บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

Steers (1975, pp. 678-682) ได้กล่าวถึงพื้นฐานความคิดสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มี 3 ลักษณะดังนี้

1. อะไรคือพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์
2. อะไรคือทิศทางหรือช่องทางในการกระทำของพฤติกรรมนั้น
3. พฤติกรรมนั้นได้รับการรักษาหรือคงอยู่ได้อย่างไร

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ข้อนี้เป็นพื้นฐานการทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การจูงใจให้บุคคลร่วมมือปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงยังก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้เกิดกำลังใจและรวมพลังในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้า
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ทำให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีระเบียบวินัยและศีลธรรม

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลต่อตัวบุคลากรในการสร้างขวัญกำลังใจ เกิดแรงกระตุ้น และพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้ได้งานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.1.7 การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการหรือแรงปรารถนาจากภายในตัวเองและปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการเลือก ความพยายามและการคงอยู่ของตัวบุคคล (Latham and Ernst, 2006, pp.181-198) ซึ่งณัฏฐนันท์ เขจรนันท์ (2551,

หน้า 93) ได้สรุปไปแนวทางเดียวกัน ว่าการสร้างแรงจูงใจนั้นเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายบางอย่าง โดยมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังภาพ

ภาพที่ 2.3 ภาพขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจ
ที่มา : Locke, E.A. (อ้างถึงใน ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). หน้า 93.)

1) ความต้องการ (need) กระบวนการจูงใจเริ่มจากการที่บุคคลรับรู้ถึงความต้องการและส่งผลให้เกิดการแสดงออกเพื่อให้ได้ตามความต้องการ เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองก็จะลดแรงขับลง และเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมา

2) คุณค่า (values) เป็นปัจจัยหนึ่งในการจูงใจบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรจะได้รับจากการทำงานภายในองค์กร ดังนั้นคุณค่าจึงเป็นตัวเชื่อมต่อหรือแรงจูงใจระหว่างความต้องการและการแสดงออกของพฤติกรรม

3) เป้าหมาย (goals) เป็นคุณค่าที่บุคลากรรับรู้ได้ในรูปแบบของรูปธรรม เป็นเป้าหมายที่บุคลากรคาดหวังจากการแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานและการให้รางวัลเพื่อจูงใจบุคลากร

4) การปฏิบัติงาน (performance) บุคคลจะแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) รางวัล (rewards) การที่บุคลากรคาดหวังจะได้รับรางวัลหรือการลงโทษจากผลการกระทำของตนเอง ซึ่งบุคลากรจะแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัลหรือพฤติกรรมทางบวกและแสดงพฤติกรรมนั้นๆ เพื่อให้ได้รางวัลที่พึงพอใจ

6) ความพอใจ (satisfaction) เป็นความพอใจในงานและผลงานทำให้ความต้องการได้รับการตอบสนอง ทำให้ลำดับขั้นของการจูงใจสมบูรณ์ครบวงจรและลดแรงจูงใจต่อเป้าหมายเดิมลง แต่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจใหม่และเกิดวงจรลำดับขั้นขึ้นใหม่

ซึ่งสเตรน, เจอรี่ และบอร์เชีย (Stern, Geary, and Borcia, 1999, p. 17) ได้สรุปการสร้างแรงจูงใจ ว่าเป็นกระบวนการขับเคลื่อนทางความคิดที่สร้างขึ้นเพื่อกระตุ้นคนในองค์กรให้มีแรงจูงใจในการทำงานโดยมีหลักการ 2 แนวทาง คือ

1) การพิจารณาความต้องการและทรัพยากรขององค์กร โดยพิจารณาแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร

2) การพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคลากร ความสามารถและทรัพยากรที่องค์กรมี เพื่อให้มีอิทธิพลต่อบุคคลและความพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ เป้าหมายที่มุ่งเน้นต่อสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้

ซึ่งได้มีการแนะนำการสร้างแรงจูงใจโดยขั้นตอนแรกควรมีการตรวจสอบปัญหาความต้องการ ความคาดหวังและเป้าหมายขององค์กรก่อน จากนั้นระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและวางแผนดำเนินการเพื่อพัฒนา โดยใช้กลยุทธ์สร้างทีมงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในองค์กรโดยระดมความคิดและดำเนินการตามแผนที่วาง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สปิทเซอร์ (Spitzer, 1997 แปลโดย ยุทธนา ไชยจูกุล, 2551, หน้า 158-163) ยังส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้การสร้างแรงจูงใจไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กร ดังนี้

1) การลงมือกระทำ (action) การใช้การลงมือกระทำเป็นตัวจูงใจผู้บริหารต้องมั่นใจว่าพนักงานมีงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ โดยการทำให้งานมีลักษณะที่เกิดความกระตือรือร้น เช่น การให้พนักงานใช้เวลาว่างได้เรียนรู้กระบวนการผลิตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการผลิต การส่งเสริมการสร้างความคิดและอารมณ์เชิงบวกในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน

2) ความสนุกรื่นเริง (fun) โดยธรรมชาติเนื้องานส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีความสนุกในตัวเอง ผู้บริหารสามารถสร้างบริบทในการทำงานที่มีความสนุกให้กับงานนั้นๆ ได้ เช่น กิจกรรมสังสรรค์ การจัดงานเลี้ยง การให้ของขวัญ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีพลังในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

3) ความหลากหลาย (variety) การสร้างความหลากหลายในการทำงานสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่รับผิดชอบ การเยี่ยมชม การฝึกอบรมต่างๆ

4) การให้มีส่วนร่วมโดยการแสดงความคิดเห็น (input) ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังในการสร้างสรรค์ พนักงานจะทำงานเต็มกำลังเมื่อรู้ว่าแผนงานนั้นเกิดจากความคิดของพวกเขา ทำให้รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

5) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร (stake sharing) องค์กรหลายแห่งเริ่มให้พนักงานมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6) ทางเลือกหรือมีโอกาสในการเลือก (choice) คุณสมบัติที่เด่นที่สุดของมนุษย์ คือ ศักยภาพและความปรารถนาที่จะเป็นผู้ถูกเลือกด้วยความเต็มใจ แรงจูงใจของพนักงานจะสูงขึ้นเมื่อพวกเขาได้รับงานในด้านที่ตนเองสนใจ มีทางเลือกและโอกาสที่จะเลือกมากขึ้นและบ่อยครั้งขึ้น

7) โอกาสในการเป็นผู้นำ (leadership opportunities) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพียงใดก็สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน และทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อองค์กร

8) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานรวมถึงกิจกรรมต่างๆ เป็นโอกาสอันดีทางสังคมที่สร้างสรรค์ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การร่วมกันทำงานเป็นทีมเล็กๆ การสอนงานหรือการให้คำแนะนำ

9) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (teamwork) รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ได้ผลมากที่สุด คือ การทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นลักษณะการรวมกลุ่มคนจากหลายหน้าที่หลายตำแหน่งเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้อง

10) การใช้จุดแข็งของพนักงานแต่ละคน (using strengths) การพยายามดึงจุดแข็งที่แอบแฝงอยู่ในตัวของพนักงานทุกคนมาใช้ให้มากขึ้น เช่น ทักษะการทำงาน ความรู้ความสามารถหรือบุคลิกของแต่ละบุคคล

11) การเรียนรู้ (learning) การให้การเรียนรู้ จะเป็นสิ่งจูงใจก็ต่อเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองได้ประโยชน์ มีความรู้ความสามารถและศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การให้การฝึกอบรม การปรับปรุงโครงสร้างและการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

12) การยอมรับข้อผิดพลาด ว่าเป็นสิ่งปกติและนำข้อผิดพลาดไปใช้เป็นพลังในเชิงสร้างสรรค์ (error tolerance) การที่พนักงานไม่ถูกตำหนิหรือถูกลงโทษรุนแรงโดยไม่สมควรเมื่อทำผิดพลาดเล็กน้อย พวกเขาจะเต็มใจทำงานอย่างแข็งขันและปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

13) การวัดผล (measurement) การวัดผลที่ยุติธรรมและเป็นกลาง โดยไม่มีลักษณะจับผิดสามารถสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

14) การตั้งเป้าหมาย (goals) มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความมุ่งมั่นในการไปสู่เป้าหมายองค์กรจึงควรสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อพวกเขา

15) การปรับปรุงแก้ไข (improvement) การปรับปรุงแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไปและต่อเนื่องเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุผลสำเร็จ จึงควรสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะปรับปรุงทุกอย่างรวมถึงตัวเอง

16) ความท้าทาย (challenge) การมอบงานที่มีความท้าทายและยากขึ้นพนักงานย่อมมีความพยายามที่มากขึ้น

17) การสนับสนุนให้กำลังใจ (encouragement) การให้กำลังใจมีความสำคัญในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

18) การชมเชย การขอบคุณ (appreciation) การชมเชยเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดี และมีผลต่อจิตใจที่พนักงานต้องการ

19) การมีคุณค่าต่อองค์กร (significance) พนักงานจะมีความรู้สึกในการทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เมื่อรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร

20) การเพิ่มตัวเสริมสร้างแรงจูงใจเข้าไปในบริบทการทำงาน (building motivators into the context of work) การสร้างแรงจูงใจนั้นต้องคำนึงถึงความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน

นอกจากนี้สมจิตร์ นคราพานิช (2551, หน้า 101) ยังได้เขียนถึงการสร้างแรงจูงใจตนเองและผู้อื่น ดังนี้

การสร้างแรงจูงใจให้ตนเองนั้น มีแนวทางปฏิบัติ คือ

1) การรู้จักตนเอง ทั้งด้านจิตใจและร่างกาย รู้ว่าตนเองต้องการอะไร ต้องทำอย่างไรเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ บันไดก้าวแรกสู่ความสำเร็จคือการทราบจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเองเพื่อให้สามารถตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงได้และสามารถพัฒนาตนเองโดยขจัดจุดอ่อนของตนออกไปได้

2) กล้าลองทำสิ่งใหม่ บุคคลส่วนมากมักเคยชินและรู้สึกสุขสบายกับสิ่งที่คุ้นเคย และรู้สึกไม่สุขสบายกับสิ่งใหม่ บุคคลเหล่านั้นจึงมักพลาดโอกาสไป ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอนาคตและการมุ่งสู่เป้าหมาย

การสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นนั้น มีแนวทางปฏิบัติ คือ

1) การสร้างความน่าเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความวางใจและเชื่อใจที่จะปฏิบัติตาม

2) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถจูงใจผู้อื่นให้สามารถทำตามที่ต้องการได้ ซึ่งองค์ประกอบของการสื่อสารคือ การฟังว่าผู้อื่นพูดอะไร และการบอกผู้อื่นว่าคุณต้องการอะไร

3) เป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในเรื่องการบริหารเวลา การบริหารงาน รวมถึงการวางตัวที่ดี

4) ให้ความสนใจผู้อื่น สิ่งจูงใจที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง คือ การเอาใจใส่ผู้อื่น ซึ่งมนุษย์ทุกคนชอบที่จะมีคนเอาใจใส่และเห็นความสำคัญ ทักษะที่จำเป็นคือ ให้ความสนใจด้วยความจริงใจ และช่วยให้เขาเติบโตในการทำงาน เช่น การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงาน

5) ให้ผลตอบแทนในพฤติกรรมเชิงบวก การยอมรับและการได้รับความสำเร็จเป็นตัวจูงใจผู้อื่นได้ดีที่สุด เช่น การชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานได้ดี นอกจากนี้การให้ผลตอบแทนด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค ซึ่งผลตอบแทนมีทั้งที่เป็นตัวเงิน (ค่าจ้าง ที่พัก อาหาร) และไม่ใช่ตัวเงิน (โอกาสความก้าวหน้า การเลื่อนขั้น การชมเชย)

6) ร่วมกันตัดสินใจ คนจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม เป็นคนสำคัญและมีคุณค่าต่อทีมและได้แสดงออกถึงทักษะ ความสามารถของเขาให้ผู้อื่นได้รับรู้

2.1.8 แนวทางในการจูงใจบุคลากร

องค์กรสามารถจูงใจบุคลากรได้โดยพิจารณาจากปัจจัยนอกใน ปัจจัยภายนอก หรือทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของตัวบุคลากรประกอบกัน

2.1.8.1 การจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคลากร คือ การที่บุคลากรจูงใจตนเองโดยไม่ต้องใช้ปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง (ติน ปรัชญพฤทธิ์, 2527, หน้า 425) ได้แก่ ความต้องการตามธรรมชาติของตัวบุคลากรเอง ซึ่งการจูงใจนี้องค์กรควรพิจารณา

1) ความต้องการมักมีลักษณะเชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นความต้องการสองระดับ คือ ความต้องการต่ำกว่าและเหนือกว่าหนึ่งระดับ เช่น ความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัย หรือ ความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้น องค์กรต้องเข้าใจความเชื่อมโยงนี้เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนสามารถตอบสนองความต้องการโดยบุคคลสามารถได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น รวมถึงได้รับการยอมรับและสนองตอบความต้องการที่เจริญเติบโตขึ้น

2) ความต้องการระดับสูงสุดมักสามารถจูงใจได้เสมอ เช่น ความต้องการตระหนักตนเองของมาสโลว์ ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีขอบเขตจึงสามารถจูงใจได้เสมอต่างจากความต้องการด้านอื่นๆ ที่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะหมดแรงจูงใจ

3) ความต้องการเมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วมีโอกาสน้อยกว่าในการจูงใจ กล่าวคือ เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองจนเกิดความพอใจเพียงพอแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่สามารถจูงใจบุคคลผู้นั้นได้อีก

4) ความต้องการบางอย่างสามารถสร้างได้ องค์กรสามารถสร้างความต้องการบางอย่างได้ เช่น ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อผลงานและเป้าหมายขององค์กร ถ้าบุคลากรได้เรียนรู้อย่างคนที่มุ่งต่อความสำเร็จ ต่อไปความต้องการความสำเร็จของบุคลากรนั้นจะมีระดับที่สูงขึ้นจากเดิม

2.1.8.2 การจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกตัวบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรถูกกระทำให้เกิดการจูงใจ โดยการจูงใจที่ให้คุณและโทษด้วยสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โดยองค์กรควรพิจารณา คือ (ติน ปรัชญพฤทธิ์, 2527, หน้า 347)

1) การส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เป็นวิธีที่ทำให้บุคลากรทราบถึงการให้คุณและโทษนั้นเป็นพฤติกรรมจากตนเอง

2) อัตราการตอบสนองสูง เป็นวิธีสร้างแรงจูงใจในระดับสูง โดยองค์กรสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยสุด

3) ความสม่ำเสมอในการตอบสนองสูง วิธีที่ใช้ควรก่อให้เกิดความสม่ำเสมอในการตอบสนองในพฤติกรรมของบุคลากร โดยบุคลากรปฏิบัติจนกลายเป็นพฤติกรรม

4) อัตราการละเลิกพฤติกรรมต่ำ คือ การที่บุคลากรยังคงปฏิบัติพฤติกรรมนั่นถึงแม้องค์กรจะงดการให้รางวัลเป็นตัวจูงใจ

2.1.8.3 การจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกตัวบุคลากรโต้ตอบระหว่างกัน เป็นปฏิกิริยาที่เกิดระหว่างงานที่ฝ่ายบริหารมอบหมายให้ปฏิบัติกับความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรที่จะปฏิบัติ (ติน ปรัชญพฤทธิ์, 2527, หน้า 425) ซึ่งปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรเป็นผู้จัด ส่วนปัจจัยภายในเป็นกระบวนการคิดของบุคลากรเพื่อจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ

1) การสร้างความรู้สึกมั่นใจแก่บุคลากร บุคลากรจะมีความมั่นใจระดับต่ำ เมื่อองค์กรขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานเกียจคร้าน ไม่ทราบแนวทางในการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ และไม่เข้าใจว่าองค์กรต้องการผลงานลักษณะใด

องค์กรสามารถเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรได้โดยส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากรที่เหมาะสมและพอเพียง มีการรับฟังปัญหาพร้อมแก้ไขให้คำแนะนำ สร้างบรรยากาศงานที่มีความกระตือรือร้น

2) การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับรางวัล ผู้บริหารควรให้ความมั่นใจแก่บุคลากรถึงผลงานที่นำไปสู่รางวัล โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับ นอกจากนี้องค์กรควรจัดผลตอบแทนระดับต่างๆ ตามระดับผลงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

3) การสร้างความมีคุณค่าของรางวัล ปัญหาอาจเกิดได้เมื่อบุคลากรเห็นว่ารางวัลหรือผลตอบแทนไม่มีคุณค่าเพียงพอต่อการจูงใจ ซึ่งองค์กรสามารถแก้ไขได้โดยทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรก่อนกำหนดรางวัล เพื่อให้สามารถจัดรางวัลได้อย่างเหมาะสม

4) การดูแลให้ความเป็นธรรมในสิ่งที่ได้รับจากงาน โดยบุคลากรอาจมีการเปรียบเทียบหรือประเมินตนเองกับผู้อื่น และพิจารณาถึงความเป็นธรรมที่ตนได้รับจากหน่วยงาน หากบุคคลผู้นั้นรู้สึกว่าไม่เป็นธรรมจะทำให้หมดความมุ่งมั่นในการทำงานหรือปฏิบัติงานให้ผ่านไป ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องดูแลสิ่งที่บุคลากรได้รับมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานด้วยหรือไม่

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรนั้น จำเป็นต้องศึกษาถึงการสร้างแรงจูงใจ ไลนด์เนอร์ (Lindner, 1998, p. 95) ได้กล่าวว่าก่อนการสร้างแรงจูงใจนั้น ต้องทำความเข้าใจพนักงานก่อนว่าอะไรเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและวิธีการที่จะกระตุ้นแรงจูงใจได้นั้นคือสิ่งใด ซึ่งผลการวิจัยของไลนด์เนอร์นั้นพบว่าปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน คือ การได้ทำงานที่น่าสนใจ มีรายได้ที่ดี มีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้และมีความเหมาะสมในแต่ละคน รวมถึงการมีระบบให้รางวัลและค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีความสำคัญในการศึกษา ได้แก่

2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก

เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่เกิดจากการศึกษาวิจัยของเฮอร์ซเบิร์กถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน โดยศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเฮอร์ซเบิร์กได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนักบัญชีและวิศวกรในเมืองพิสเบอร์กของสหรัฐ จำนวน 200 คน โดยการสัมภาษณ์ซึ่งการสัมภาษณ์ได้ขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงบรรยากาศการทำงานที่ตนมีสุขและช่วงบรรยากาศการทำงานที่ตนรู้สึกแย่มากๆ และนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นปัจจัยคนละตัวที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่อการทำงาน จึงได้ทำการสรุปและแบ่งปัจจัยออกเป็นสองปัจจัย คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจต่องานซึ่งส่วนมากเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ (Job Content) เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่ทำให้รู้สึกไม่พึงพอใจต่องานซึ่งส่วนมากเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Job Context) เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Herzberg et al, 1959, pp. 125-126)

โดยปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย

1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีความท้าทายให้อิสระในการทำงาน ซึ่งตรงกับความสนใจและความถนัด สามารถพัฒนาความรู้ ศักยภาพและเพิ่มประสบการณ์ได้

2) ความรับผิดชอบ ในการสร้างผู้บริหารควรมีการวางแผนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจกลุ่มคนในองค์กรที่ต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากคาดหวังที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน

3) ความก้าวหน้า ทุกคนย่อมมีความปรารถนาที่จะเติบโตและมีความก้าวหน้าในชีวิต โดยปกติมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายต่างๆ องค์กรจึงควรมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่และฝึกอบรมเพื่อสะสมประสบการณ์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดความต้องการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นสู่ระดับที่สูงขึ้น

4) ความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร การจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเต็มความสามารถนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาถึงความสามารถและความถนัดของบุคลากร เพื่อจัดสรรงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับการยอมรับทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น เช่น การรับฟังความคิดเห็น ยอมรับความรู้ความสามารถ การวางใจมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การให้คำชี้แนะ การชมเชย การเอาใจใส่ จะส่งผลให้เกิดความภูมิใจในตนเองและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น

ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ประกอบด้วย

1) นโยบายการบริหาร เป็นปัจจัยที่องค์กรจำเป็นต้องมี แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น นโยบายของบริษัทที่เกี่ยวกับความเติบโต ระบบการบริหารงาน

2) สภาพการทำงาน องค์กรต้องจัดหาสภาพแวดล้อมการทำงาน การเดินทางให้มีความสะดวกและไม่ก่อให้เกิดปัญหามากนักต่อบุคลากรตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ

3) ความมั่นคงในงาน เป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อความมั่นคงในการทำงานมีความยั่งยืนหรือความมั่นคงขององค์กร

4) การปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหารซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน

5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

6) ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานรวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น เช่น สวัสดิการต่างๆ ค่าเบี้ยเลี้ยง

7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นสถานการณ์ของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกต่องาน เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ที่ไกลทำให้เดินทางลำบาก

กลุ่มแรก เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือปัจจัยจูงใจ (Motivating Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวจะทำให้บุคลากรมีความยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถและพอใจในผลงานของตนเอง

กลุ่มที่สอง เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือปัจจัยค้ำจุน (Higine Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคลากรทำงานมากขึ้นแต่ทำให้ทำงานมีความสุขสบายมากขึ้น ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก มักถูกนำไปใช้โดยผู้บริหารเพื่อใช้ปัจจัยค้ำจุนแก้ไขและลดสาเหตุความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การปรับปรุงนโยบายการบริหาร การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร รวมถึงการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการให้การยอมรับในผลงาน การมอบโอกาสแสดงฝีมือ เป็นต้น

2.2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาที่กล่าวถึงการที่คนถูกจูงใจให้เกิดการกระทำสิ่งใดนั้น เพราะเมื่อกระทำสิ่งนั้น ๆ จะทำให้ผู้กระทำได้รับความพึงพอใจจึงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งมาสโลว์มีความเชื่อพื้นฐานด้วยกันสามประการคือ ประการที่หนึ่ง มนุษย์ทุกคนมีความต้องการตลอดเวลาและความต้องการนั้นเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ประการที่สอง เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่มีแรงจูงใจมากพอสำหรับแสดงพฤติกรรมอีกต่อไป และประการที่สาม ความต้องการนั้นเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง เมื่อลำดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วจะมีการขยับความต้องการไปสู่ขั้นที่สูงกว่า แต่ถ้าบุคคลนั้นรู้สึกว่าความต้องการลำดับขั้นต่ำที่ได้รับการตอบสนองแล้วนั้นถูกกระทบจะหันกลับมาคิดถึงความต้องการลำดับนั้นอีกครั้ง (Maslow, 1943, อ้างในชูชัย สมิทธิไกร, 2554, หน้า 275)

มาสโลว์ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) 5 ลำดับขั้น ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตนและคณะ, 2542, หน้า 411-412)

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด จัดเป็นความต้องการขั้นต่ำ เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน อากาศ เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถตอบสนองได้ เช่น การให้เงินเดือนขั้นต่ำที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต การทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Seeurity or safety needs) เป็นความต้องการอิสรเสรีจากภัยคุมคามทางกาย ทรัพย์สิน ปัจจัยสี่ และการสูญเสียงาน องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้โดยจัดเงื่อนไขการทำงานที่มีความยุติธรรม มีสวัสดิการสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน

3) ความต้องการสังคม (Social needs) เป็นความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นที่ยอมรับ ต้องการความรัก ความผูกพัน เพื่อนและมิตรภาพ และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์กรสามารถตอบสนองโดยการให้สมาชิกได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ทางสังคมร่วมกัน เช่น การนิเทศ การทำงานเป็นทีม

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่สืบเนื่องต่อจากขั้นของความต้องการสังคม เมื่อได้รับการยอมรับทางสังคมแล้วจะมีความต้องการให้ผู้อื่นเกิดความยกย่องนับถือตนเอง ความต้องการนี้เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเอง ความพึงพอใจในอำนาจ ความมีเกียรติ ความภาคภูมิใจ องค์กรสามารถตอบสนองโดยการจัดเลี้ยงเป็นรางวัลความสำเร็จครั้งสำคัญ การยกย่องชมเชยบุคลากรดีเด่น เงินโบนัส เป็นต้น

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เป็นความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ปรารถนา โดยใช้ความสามารถและได้พัฒนาศักยภาพของตนถึงขีดสุด ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าขององค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และการจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์กร

ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์		การจัดการตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยองค์กร
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)	ความเจริญเติบโต (Growth) ความก้าวหน้า(Advancement) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความท้าทาย (Challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem)	การยกย่อง (Self –esteem) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานภาพ (Status)	การยกย่อง (Recognition) ตำแหน่ง (Title) สถานะ (Status)
สังคม (Social)	ความรัก (Love) ความรู้สึกที่ดี (Affection) การยอมรับ (Sense of belonging)	ทีมงาน (Teamwork) การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management)
ความปลอดภัย (Safety)	ความปลอดภัย (Safety) ความมั่นคง (Security) ความถาวร (Stability)	ความมั่นคง (Job security) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)
ร่างกาย (Physiological)	อาหาร (Food) น้ำ (Water) ที่อยู่อาศัย (Shelter)	ความร้อน (Heat) อากาศ (Air) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). หน้า 412.

ในด้านทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์นั้น ผู้บริหารมักนำไปประยุกต์ใช้เพราะเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับสัญชาตญาณของมนุษย์ ซึ่งบุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการสนองแล้วจะหมดแรงจูงใจในสิ่งนั้น และเกิดความต้องการอื่นใหม่อีก ซึ่งผู้บริหารทำความเข้าใจถึงระดับความต้องการของบุคลากรและเลือกตอบสนองอย่างถูกต้อง เช่น การจัดห้องอาหาร สภาพแวดล้อมที่ดี ห้องพักผ่อน เป็นต้น

ซึ่งจากทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ สามารถสรุปลำดับขั้นความต้องการ ตามความเข้าใจได้ดังรูปภาพที่ 2.5 จะเห็นว่าปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับต่ำ เช่น ความต้องการทางร่างกาย หรือความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายนอก ขณะที่ความต้องการระดับ สูง เช่น ความต้องการสังคม ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายใน ซึ่งมาสโลว์เชื่อว่ามนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นต่ำก่อนจึงจะเกิดความต้องการระดับสูงขั้นต่อไป

ภาพที่ 2.4 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตนและคณะ. (2542). หน้า 413.

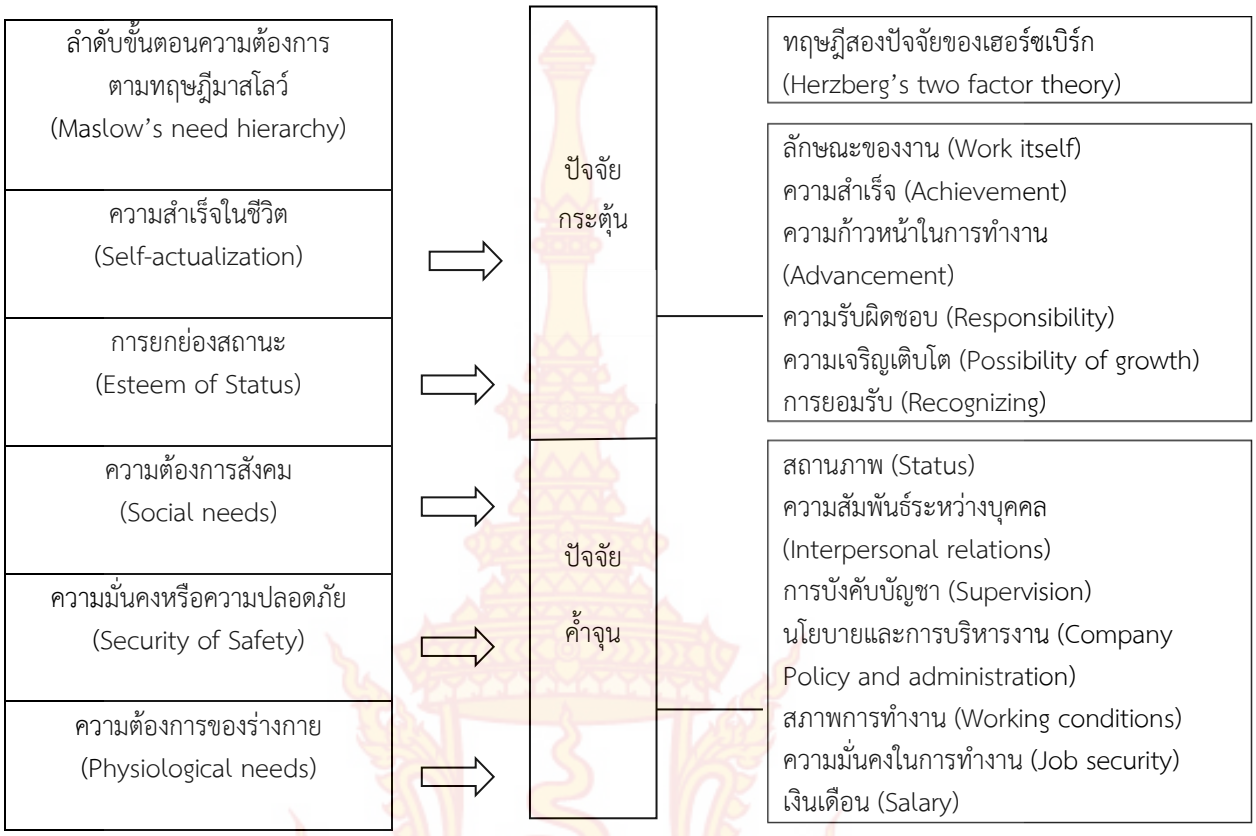
จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทั้งสองของเฮอร์ซเบิร์กและมาสโลว์มีความสัมพันธ์กันและสามารถนำมาเขียนแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2.5

2.2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการคิดหรือตัดสินใจที่จะเลือกกระทำในสิ่งที่เชื่อว่าตนจะได้รับผลตอบแทนสูงสุด และคาดหวังว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งการคาดการณ์ความเป็นไปได้ของผลลัพธ์เป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการออกมา ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังที่วรูมนำเสนอ ประกอบด้วยมโนทัศน์ (Concept) ต่างๆ ที่นำมาอธิบายทฤษฎี ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542, หน้า 419)

1) ความคาดหวังความน่าสนใจหรือคุณค่าของผลงาน (attractiveness) การที่บุคคลประเมินตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ดีเพียงใด หรือการที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น เป็นความเชื่อว่าความพยายามนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ เป็นความพอใจในผลลัพธ์ที่บุคคลจะได้รับเมื่อทำงานเสร็จ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน

2) ความคาดหวังจากแรงพยายามและการทำงาน (effort-performance expectancy) เป็นความพยายามที่บุคคลใส่ลงไปในงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ตนต้องการออกมา เป็นการเลือกปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอันหนึ่งขึ้นอยู่กับการตัดสินใจ เป็นการที่บุคคลเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของตนกับผลลัพธ์ของการทำงาน ความเป็นไปได้ของการเพิ่มความพยายามในการทำงานจะนำไปสู่ผลงานที่จะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ เช่น ผลงานเพิ่มมากขึ้นอาจได้รับการพิจารณาการรับเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม



ภาพที่ 2.5 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบิร์กและมาสโลว์
ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). หน้า 415.

3) ความคาดหวังจากผลลัพธ์ของการทำงาน (performance-outcome expectancy) เป็นการคาดหวังในรางวัล (reward) หรือผลลัพธ์ (outcome) ที่ได้จากการทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้นั้นจะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าเขามีความต้องการเพียงไรและให้คุณค่าต่อผลลัพธนั้นมากน้อยเพียงไร การที่บุคคลตีค่ารางวัลหรือผลลัพธ์ที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันไป เช่น บางคนชอบทำงานราชการเพราะตีค่าความมั่นคงในการทำงานสูง บางคนชอบทำงานที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบสูงเพราะมีค่านิยมความสำเร็จของงานสูง

รางวัล (reward) เป็นการสิ้นสุดกระบวนการพฤติกรรม แบ่งเป็น 2 ระดับ คือหนึ่ง ประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายถือว่าเป็นผลของความพยายามในการปฏิบัติงาน สองเป็นผลที่สืบเนื่องจากผลตอบแทนระดับหนึ่ง เช่น การได้เลื่อนขั้นหรือค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

ผลลัพธ์ (outcome) อาจเป็นอะไรก็ได้ ซึ่งการตัดสินว่าจะดีหรือไม่นั้น แบ่งการตัดสินได้เป็นสองลักษณะ คือ หนึ่ง ตัดสินโดยอาศัยคุณค่า Value เป็นการใช้คุณค่าตามที่สังคมกำหนดเป็นตัวตัดสิน และสอง การใช้ตัวเองเป็นตัวตัดสินโดยมองถึงคุณค่าที่ตนให้กับสิ่งที่ได้รับ ซึ่งเป็นคุณค่าในการรับรู้ (perceived value) ในลักษณะของความคิดเป็นอัตนัย (Subjective) และแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล

จากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม สรุปได้ว่ามนุษย์จะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อคาดหวังว่าเมื่อผลการปฏิบัติงานนั้นเสร็จสิ้นจะทำให้เขาบรรลุตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ เป็นการคิดของมนุษย์ที่จะเลือก

กระทำเพื่อให้ตนได้รับผลประโยชน์สูงสุดตามที่ตั้งไว้ เช่น ฉันควรทำงานหนักไหม ถ้าทำแล้วจะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม เป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารนำไปใช้ทำความเข้าใจความคาดหวังในความพยายามของแต่ละบุคคลว่าเกิดขึ้นด้วยองค์ประกอบใด เพื่อกระตุ้นและตอบแทนการทำงานของบุคคลได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม เหมาะกับความคาดหวังของบุคลากร

2.2.4 ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์

ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Equity Theory) เป็นการสันนิษฐานว่าบุคคลจะมุ่งการถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในสภาวการณ์แบบเดียวกัน ซึ่งตามทฤษฎีบุคคลจะเกิดความพึงพอใจต่อสถานการณ์หรือความเสมอภาคที่เกิดขึ้น เมื่อรับรู้ว่าอัตราส่วนของปัจจัยและผลลัพธ์ของตนเท่ากับผู้อื่นที่ถูกเปรียบเทียบในระดับเดียวกับตัวเอง เช่น การพิจารณาความเสมอภาคของการขึ้นเงินเดือนเมื่อเทียบกับบุคคลระดับเดียวกันในหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ทำงานอยู่กับองค์กรอื่น ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นทุกครั้งที่อัตราส่วนปัจจัย – ผลลัพธ์ต่ำหรือสูงกว่าของบุคคลอื่นที่ถูกเปรียบเทียบแทนที่จะเป็นการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หมายถึงว่าบุคคลอาจรู้สึกถูกปฏิบัติอย่างเสมอภาคในสถานการณ์ที่ได้ให้ปัจจัยที่สูงและได้รับผลลัพธ์ที่ต่ำตราบเท่าที่บุคคลอื่นในสภาวการณ์เดียวกันได้รับเหมือนกัน แต่ในสถานการณ์ที่การได้รางวัลต่ำเกินไป (อัตราส่วนปัจจัย – ผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น) จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจมากกว่าสถานการณ์ของการได้รางวัลสูงเกินไป ผลกระทบทางแรงจูงใจของทฤษฎีความเสมอภาคอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่สำคัญสองข้อ คือ หนึ่ง ทฤษฎีความเสมอภาคยืนยันว่าการรับรู้ความไม่เสมอภาคจะสร้างความเครียดภายในตัวบุคคล สอง ความเครียดจะจูงใจให้บุคลากรขจัดหรือลดความไม่เสมอภาค ความไม่เสมอภาคที่ถูกรับรู้ยิ่งมากเท่าไรความเครียดยิ่งรุนแรง และแรงจูงใจจะลดความเครียดยิ่งมีมากขึ้น การขจัดความไม่เสมอภาคนั้น การกระทำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ภายในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อดัมส์เสนอว่าการรักษาเกียรติยศชื่อเสียงของตัวเองจะมีลำดับความสำคัญสูง ด้วยเหตุนี้บุคคลจึงพยายามให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดไว้ปัจจัยก่อน และบุคคลสามารถลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีการต่างๆ

1) การที่บุคลากรเปลี่ยนแปลงปัจจัยของตน เช่น ลดชั่วโมงการทำงานลง เพื่อลดปัจจัยและสร้างความเสมอภาคขึ้นมา

2) การที่บุคลากรเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์โดยขอขึ้นเงินเดือน โบนัส หรือขอเลื่อนตำแหน่ง

3) การที่บุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้เองได้ถ้าความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยและผลลัพธ์ล้มเหลว บุคลากรอาจจะประเมินการประมาณค่าของปัจจัยและผลลัพธ์ของพวกเขาเสียใหม่ เพื่อจะให้พวกเขาอยู่ระดับเดียวกับคนอื่น

4) บุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการเปรียบเทียบได้โดยการตัดสินใจว่าเหตุการณ์พิเศษได้เปลี่ยนมุมมองเริ่มแรกของพวกเขา และบุคคลอื่นจะให้การเปรียบเทียบที่เที่ยงตรงกว่า

5) การที่บุคลากรโยกย้ายไปงานอื่น หรือถ้าไม่มีวิธีการใดแก้ความไม่เสมอภาคได้อาจจะลาออกจากองค์กร

โดยสรุป ทฤษฎีความเสมอภาคเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นความเสมอภาคที่ได้รับจากผู้บริหาร เมื่อเกิดความไม่เสมอภาคจะก่อให้เกิดความเครียด แต่เมื่อความไม่เสมอภาคถูกขจัดออกไป พร้อมกับเพิ่มแรงจูงใจ บุคคลก็จะลดความเครียดลง ซึ่งรัชนี อยู่ศิริ (2551, หน้า 92) ได้สรุปไว้ว่า แรงพยายามและความพอใจในงานขึ้นอยู่กับระดับของความยุติธรรม หรือการรับรู้ถึงความชอบธรรมในสถานการณ์การ

ทำงานนั้นๆ ซึ่งความชอบธรรมหมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าการกระทำที่เขาให้กับงานต้องได้รับรางวัลในสัดส่วนเดียวกับที่ผู้อื่นกระทำในขนาดที่เท่ากัน ทั้งนี้การกระทำหมายรวมถึง การใช้ความพยายาม ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์ ส่วนรางวัลหมายรวมถึง ความพึงพอใจในงาน ค่าจ้าง เกียรติ และสิ่งที่แสดงถึงการมีคุณค่า ผู้บริหารอาจนำทฤษฎีความเสมอภาคไปประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันปัญหาความไม่เสมอภาคหรือการตัดสินใจเรื่องต่างๆ การรับรู้ของบุคลากรว่าการกระทำที่เขาได้รับความยุติธรรม เขาจะพยายามกระทำงานให้สำเร็จ เช่น การให้รางวัล แต่ถ้าการรับรู้ว่าไม่ยุติธรรม เขาจะเกิดความเครียดทางจิตใจและลดความพึงพอใจในการทำงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

2.2.5 ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรงเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทฤษฎีเงื่อนไข (Operant conditioning theory) คือ การเรียนรู้ตามเงื่อนไขการกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมโดยใช้การเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลากรประเภทการเสริมแรง (Types of Reinforcement) เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจของบุคคล (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 277)

1) การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) เป็นการให้สิ่งจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการหรือชื่นชอบ เช่น รางวัล ค่าตอบแทน คำชมเชย การประกาศเกียรติคุณ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานยังคงพฤติกรรมที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2) การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) เป็นการกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการหรือไม่ชอบ เช่น เงื่อนไขจะไม่เพิ่มเงินเดือน

3) การระงับพฤติกรรม (extinction) จุดประสงค์เพื่อระงับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การเรียกชื่อในที่ประชุมเมื่อผู้นั้นพูดคุยกันในขณะประชุม หรือการกล่าวตักเตือน

4) การลงโทษ (punishment) เป็นการใช้ไม้แข็ง (stick approach) เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งการลงโทษมีหลายวิธี เช่น การกำหนดโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน โยกย้าย และให้ออก การลงโทษควรใช้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดเป็นประจำ

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

2.3.1 ประวัติความเป็นมา

เทศบาลตำบลสามง่าม เริ่มจากการก่อตั้งเป็น “สุขาภิบาลตำบลสามง่าม” เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2510 โดยประกาศของกระทรวงมหาดไทยใช้ชื่อตามตำบลสามง่าม มีพื้นที่รวม 44 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุม 2 ตำบล ได้แก่ ตำบลสามง่ามและตำบลลำลูกบัว ต่อมาได้เปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 พฤษภาคม 2542 เป็นต้นมา

2.3.2 ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเทศบาลตำบลสามง่าม ตั้งบริเวณศูนย์ราชการ ติดที่ว่าการอำเภอดอนตูม ตั้งอยู่ที่ 222 หมู่ 1 ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม รหัสไปรษณีย์ 73150 หมายเลขโทรศัพท์ 034-381129 หมายเลขโทรสาร 034-371505

ลักษณะพื้นที่โดยทั่วไปเป็นพื้นที่ราบลุ่มและพื้นที่เนินบางส่วน มีลำคลองและคลองซอยต่างๆ มีคลองชลประทานที่เป็นคลองส่งน้ำจากเขื่อนวชิราลงกรณ์ จังหวัดกาญจนบุรี มีโครงการชลประทาน 2 โครงการ คือ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากำแพงแสน และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาบางเลน ลักษณะดินโครงสร้างเนื้อดินเป็นดินเหนียวมีความชุ่มน้ำสูง การระบายน้ำค่อนข้างเลว ความอุดมสมบูรณ์ของดินปานกลางถึงค่อนข้างต่ำใช้พื้นที่เป็นที่อยู่อาศัยและประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นส่วนมาก รองลงมาเป็นอาชีพรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม ค้าขายและรับจ้างทั่วไป

การคมนาคม สามารถเดินทางโดยทางหลวงจังหวัดหมายเลข 3297, 2036, 3233 และ 3235 รถ บ.ข.ส. นครปฐม - บางปลา (1704) รถสองแถว นครปฐม - ตะโกสูง โดยใช้ทางหลวงจังหวัดหมายเลข 3036 การสื่อสารมีไปรษณีย์ดอนตูมให้บริการและโทรศัพท์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีระบบเสียงตามสาย/หอกระจายข่าวในพื้นที่ให้บริการครอบคลุมร้อยละ 28 ของพื้นที่ และมีหน่วยงานที่มีข่ายวิทยุสื่อสารในพื้นที่อีก 3 แห่ง ระบบประปาในเขตเทศบาลมีจำนวนบ่อน้ำบาดาลทั้งหมด 58 บ่อ (ที่มา : กองการประปา ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2561) ด้านเศรษฐกิจ มีโรงแรม 2 แห่ง, อพาร์ทเม้น 2 แห่ง ธนาคาร 4 แห่ง สถานบริการ 3 แห่ง สถานที่จำหน่ายอาหารตาม พ.ร.บ. สาธารณสุข 14 แห่ง โรงงาน 8 แห่ง

พื้นที่ในเขตเทศบาลตำบลสามง่าม ดูแล 2 ตำบล 20 ชุมชน ได้แก่

<u>ตำบลสามง่าม</u> (12 หมู่บ้าน 14 ชุมชน)

1. ชุมชนบ้านร่วมใจพัฒนา 1	2. ชุมชนบ้านร่วมใจพัฒนา 2
3. ชุมชนบ้านหนองหนัง	4. ชุมชนบ้านต้นสำโรง
5. ชุมชนบ้านก้าวหน้า	6. ชุมชนบ้านต้นไม้ใหญ่
7. ชุมชนบ้านสามง่าม	8. ชุมชนบ้านลำอ้ายเสา
9. ชุมชนบ้านเกาะกลาง	10. ชุมชาบ้านชายลาด
11. ชุมชนบ้านดอนตูม	12. ชุมชนบ้านนาปู
13. ชุมชนบ้านเกาะถ่าน	14. ชุมชนบ้านแหลมมะเกลือ

<u>ตำบลลำลูกบัว</u> (6 หมู่บ้าน 6 ชุมชน)

1. ชุมชนบ้านแหลมกะเจา	2. ชุมชนบ้านไทยทรงดำ
3. ชุมชนบ้านไผ่ประทุน	4. ชุมชนบ้านพัฒนาภินันท์
5. ชุมชนบ้านไผ่กุ่ม	6. ชุมชนบ้านไผ่เกาะ

ด้านการศึกษา มีโรงเรียนระดับอนุบาล, ศูนย์เด็กเล็ก รัฐบาล 6 แห่ง เอกชน 2 แห่ง, โรงเรียนระดับ ประถม รัฐบาล 5 แห่ง เอกชน 2 แห่ง, โรงเรียนระดับมัธยม รัฐบาล 1 แห่ง เอกชน 1 แห่ง (ที่มา: กองการ ศึกษา ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2561) นอกจากนี้มีศูนย์กีฬาและนันทนาการเทศบาล 1 แห่ง, สนามกีฬาอเนก ประสงค์ 1 แห่ง, สนามฟุตบอล 9 แห่ง, สนามบาสเกตบอล 3 แห่ง, สนามตะกร้อ 3 แห่ง, สระว่ายน้ำ 1 แห่ง, ห้องสมุดประชาชน 1 แห่ง, สนามเด็กเล่น 10 แห่ง, โรงพยาบาลของรัฐบาล 1 แห่ง (เตียงคนไข้ 38 เตียง) และศูนย์บริการสาธารณสุข 2 แห่ง

ประชากร มีจำนวน 4,625 ครัวเรือน ประชากรทั้งหมด 13,918 คน แบ่งเป็น เพศชาย 6,113 คน เพศหญิง 6,522 คน

ตารางที่ 2.2 จำนวนประชากรในเขตเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

ชาย			หญิง		
เด็ก (ทารก – 1 ปี)	140	คน	เด็ก (ทารก – 1 ปี)	125	คน
เด็กโต (2- 12 ปี)	901	คน	เด็กโต (2- 12 ปี)	850	คน
วัยรุ่น (13 – 18 ปี)	525	คน	วัยรุ่น (13 – 18 ปี)	501	คน
ผู้ใหญ่ (19 – 60 ปี)	4,154	คน	ผู้ใหญ่ (19 – 60 ปี)	4,340	คน
คนชรา (60 ปีขึ้นไป)	933	คน	คนชรา (60 ปีขึ้นไป)	1,332	คน

ที่มา : งานทะเบียนฯ สำนักปลัดเทศบาลตำบลสามง่าม ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2561

ประชาชนในพื้นที่นับถือศาสนาพุทธร้อยละ 93 และศาสนาคริสต์ร้อยละ 5 มีวัดจำนวน 5 แห่งและโบสถ์จำนวน 2 แห่ง ประเพณีท้องถิ่นที่สำคัญ ได้แก่ ประเพณีการเลี้ยงผีบรรพบุรุษของชาวไทยโซ่ง

ด้านคุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สถิติเพลิงไหม้ในรอบปีที่ผ่านมา ความสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินจากเหตุเพลิงไหม้ ผู้เสียชีวิต 0 คน, บาดเจ็บ 0 คน เทศบาลฯ มีรถยนต์ดับเพลิง 2 คัน, รถบรรทุกน้ำ 3 คัน, รถยนต์บริการการแพทย์ฉุกเฉิน 1 คัน, พนักงานดับเพลิง 18 คน และอาสาสมัครป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 56 คน

ด้านการเมืองการบริหารการจัดองค์กรการบริหารเทศบาลตำบลสามง่ามเป็นไปตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 โครงสร้างการบริหาร ได้แก่ 1. สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาที่มาจากการเลือกตั้งจำนวน 12 คน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับจากวันเลือกตั้งทั่วไปทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติและควบคุมดูแลการบริหารงานของฝ่ายบริหาร, 2. คณะเทศมนตรี ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี 1 คนและคณะเทศมนตรี 2 คน มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมการบริหารกิจการของเทศบาลตามกฎหมาย

2.3.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

สามารถแบ่งแยกประเภทอำนาจหน้าที่เป็น 2 ส่วน คือ หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 ไว้ดังนี้

2.3.3.1 หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามมาตรา 50 และแก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 11 (พ.ร.บ. เทศบาล ฉบับ 10 พ.ศ. 2542)

1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน

2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ

3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ

5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง

6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม

7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กเยาวชน ผู้สูงอายุ และคนพิการ

8) บำรุงศิลปะจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

2.3.3.2 หน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ

1) ให้มีน้ำสะอาด หรือการประปา

2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์

3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

4) ให้มีสุสาน และฌาปนสถาน

5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากิน

6) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

7) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

8) เทศพาณิชย์

2.3.3.3 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดการกระจายอำนาจให้เทศบาล ดังนี้

1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตน

2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

4) การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่นๆ

5) การสาธารณูปการ

6) การส่งเสริมการฝึก และประกอบอาชีพ

7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน

8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

9) การจัดการศึกษา

10) การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

11) การบำรุงรักษาศิลปะจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

14) การส่งเสริมการกีฬา

15) การส่งเสริมประชาธิปไตยความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

19) สาธารณสุขการอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

20) การจัดให้มีและควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน

21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

25) การผังเมือง

26) การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร

27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28) การควบคุมอาคาร

29) การป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริม และสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31) กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

2.3.4 ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลสามง่าม

2.3.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เทศบาลตำบลสามง่ามเมืองน่าอยู่ ใส่ใจคุณภาพชีวิต เกษตรปลอดสารพิษ และการบริหารจัดการที่ดี

2.3.4.2 ยุทธศาสตร์ (Positioning) มี 5 ยุทธศาสตร์ คือ

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนา การมีบริการขั้นพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมที่ดี

1.1) ก่อสร้างปรับปรุง บำรุงรักษาถนน/ซอย ให้สะดวกต่อการสัญจรและสะอาดร่มรื่นสวยงาม

1.2) ปรับปรุงพัฒนาสภาพภูมิทัศน์

1.3) ก่อสร้างปรับปรุงระบบประปา

1.4) พัฒนาปรับปรุงขยายเขตบริการไฟฟ้าสารธารณะ

1.5) ก่อสร้างปรับปรุง บำรุงรักษาแม่น้ำลำคลอง แหล่งน้ำต่างๆ และการป้องกันน้ำท่วมและน้ำเสีย

1.6) ปรับปรุงพัฒนาการกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูลเป็นไปตามหลักสุขาภิบาล

1.7) ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการแก้ไขความยากจน เสริมรายได้ และส่งเสริมเกษตรปลอดสารพิษ

2.1) ส่งเสริม อบรมวิชาชีพประชาชนให้สามารถทำกิจการ หรือเป็นแรงงานฝีมือ

2.2) ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิต/ผลผลิตทางการเกษตรปลอดภัยจากสารพิษ ผลิตภัณฑ์ชุมชน

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา การพัฒนาคน และชุมชนให้เข้มแข็ง

3.1) ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพการศึกษา ศีลธรรม คุณธรรม แก่นักเรียนและประชาชนเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3.2) ส่งเสริมให้นักเรียน ประชาชนมีสวัสดิการ เล่นกีฬา และกิจกรรมนันทนาการ

3.3) ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.4) ส่งเสริมสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชน

3.5) ส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนาการบริการสาธารณสุข

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนา การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

4.1) ก่อสร้างปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และการปฏิบัติงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ

4.2) ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองอย่างมีคุณภาพ

4.3) อบรม ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

4.4) ส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ แก่พนักงานเทศบาล ลูกจ้างและพนักงานจ้าง

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนา การรักษาความมั่นคง ความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

5.1) ส่งเสริมกิจกรรมการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

5.2) ส่งเสริมกิจกรรมต่อต้านยาเสพติต

2.3.5 จุดยืนทางยุทธศาสตร์

2.3.5.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลสามง่ามที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด

2.3.5.2 เป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่

2.3.5.3 มุ่งมั่นพัฒนาคนและชุมชนให้เข้มแข็ง

2.3.5.4 ส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น เป็นต้น

2.3.5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลตำบลสามง่าม

2.3.5.6 ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการบริการประชาชน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รังสรรค์ ทองดี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า ภาพรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการมีเป้าหมายในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันจะมีแรงจูงในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์การ แบบการบริหาร ระบบ และโครงสร้างองค์การ ตัวแปรทั้ง 4 นี้สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้ร้อยละ 46.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ข้อเสนอแนะสำคัญ ได้แก่ ควรสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ติดตั้งระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสนับสนุนการทำงาน และกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับความรับผิดชอบ

พัทยา ขันทอง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล จากการศึกษา 14 ตัวแปรที่กำหนด ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงื่อนไขการงาน ด้านสถานะทางสังคม ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านเงินเดือน ด้านความยุติธรรม ด้านความดีความชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ภาพรวมด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยกระตุ้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน (Job Content) เมื่อพิจารณาภาพรวมรายด้านพบว่า ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปัจจัยกระตุ้น ระดับปานกลาง คือ ด้านความก้าวหน้า ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในระดับปานกลาง คือ ด้านความดีความชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Job Context) เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจ สามารถอธิบายโดยภาพรวมได้ว่า บุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลมีปัจจัยแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านความดีความชอบยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.656^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปฐมวงค์ สีหาเสนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากสุดอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับมากสุด ส่วนด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก และด้านเงินเดือนอยู่ในระดับมากอันดับสุดท้าย

อัญชลี มันตะรักษ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่

ในระดับมาก โดยพนักงานที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่างกันมีแรงจูงใจต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ปัจจัยด้านงานและด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r = 0.595, 0.519 ตามลำดับ)

สรัญพันธ์ เอี๊ยวเจริญ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมาก ด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70 เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมาเป็นพนักงานเทศบาลนคร และพนักงานเทศบาลตำบล ข้อเสนอแนะ ควรพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น รวมถึงระบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สุภัทรา ภักดีศรี (2555) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนาสำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าหลังการใช้สุนทรียสนทนาพยาบาลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมถึงการประเมินสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่าก่อนเข้าโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน การทำงานเป็นทีมและความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลสูงขึ้น

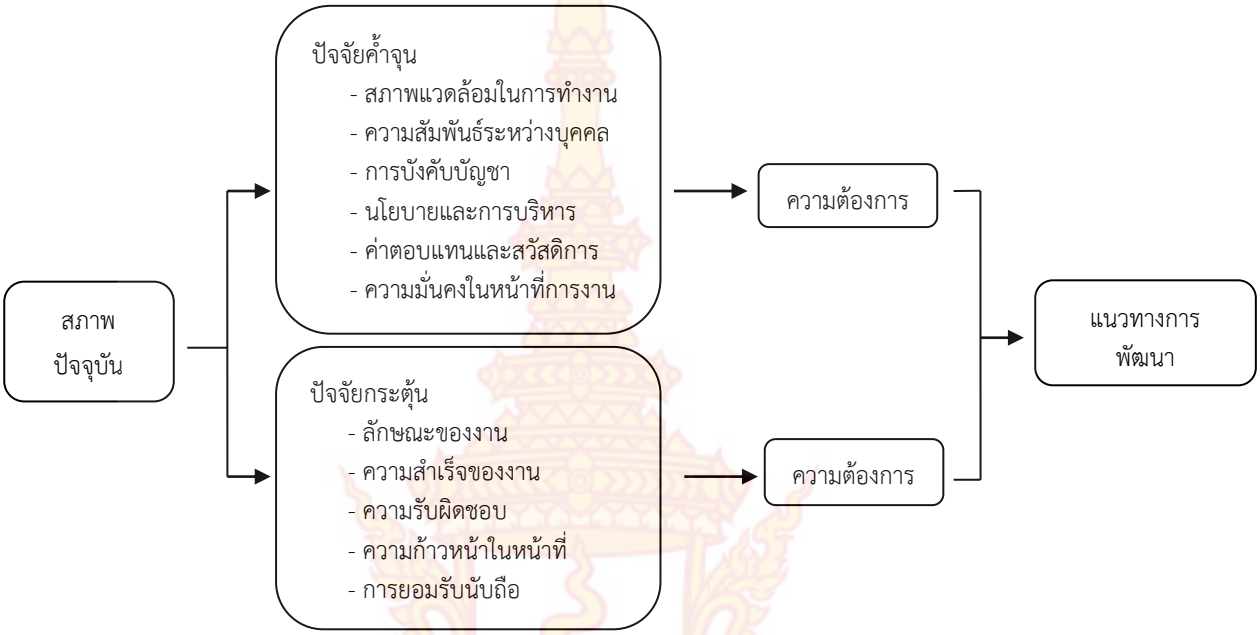
ปัญจพร แต้มแก้ว (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีแรงจูงในการปฏิบัติงานในระดับมาก ด้านการมีทิศทาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการมีเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่สภาพการทำงาน รองลงมา คือ ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหาร ปัญหาสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปริมาณงานมากเกินไปทั้งการปฏิบัติงานในพื้นที่และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายที่ไม่ตรงกับความรู้และความชำนาญ เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ข้อเสนอแนะ หน่วยงานควรพิจารณามอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงปรับระบบเงินเดือนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการครองชีพและเพิ่มสวัสดิการให้เหมาะสมตรงตามความต้องการของบุคลากร

สุวรรณี ทับทิมอ่อน (2547) ได้ศึกษา แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางปะกงวู๊ดจำกัด พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทที่มีต่อด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์สภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม เป็นการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี บทความหรือเอกสารวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

หรือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาศึกษาหาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับการทุ่มเทปฏิบัติงานให้องค์กรและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg เป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยดำเนินการตามระเบียบ ดังนี้

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.3 การรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 ศึกษาจากทฤษฎี แนวคิด เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 แบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เนื่องจากการสัมภาษณ์เป็นการเปิดโอกาสให้ถามตอบได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถเรียงลำดับคำถามเพื่อให้ได้คำตอบได้ตามความเหมาะสม ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์

3.1.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทำการตรวจสอบประเด็นคำถามแบบสัมภาษณ์กับความตรงของเนื้อหา โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิดการวิจัย และนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน คือ 1) ดร.ชมภูนุช หุ่นนาค 2)รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี ฉิรินัง และ 3)นางสาวราตรี บูชา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหา นำมาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ใช้การวิเคราะห์ระดับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานบุคลากรหรือผู้มีภูมิรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจของบุคลากร และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sample) เพื่อให้ได้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ได้แก่

- พนักงานและเจ้าหน้าที่บุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 14 คน
- ผู้บริหาร จำนวน 1 คน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การศึกษาและวิเคราะห์จากทฤษฎี แนวคิด เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก

- ก่อนรวบรวมข้อมูล

คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มตัวอย่างและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีภูมิรู้เกี่ยวกับงานบุคลากร ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย กำหนดกรอบแนวคิดและประเด็นหลักในการสัมภาษณ์เพื่อทำแบบร่างการสัมภาษณ์ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและถูกต้องตรงตามเนื้อหา การใช้ภาษา และปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์

- ระหว่างรวบรวมข้อมูล

ทบทวนและทำความเข้าใจประเด็นคำถามอย่างละเอียดอีกครั้งเพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างราบรื่นและได้คำตอบที่ตรงกับประเด็นที่ทำการศึกษา ทำการนัดหมายเวลากับผู้ถูกสัมภาษณ์ เตรียมอุปกรณ์การสัมภาษณ์และการจดบันทึก ก่อนทำการสัมภาษณ์ สร้างความคุ้นเคยแจ้งวัตถุประสงค์การทำวิจัยและขออนุญาตเก็บข้อมูล ระหว่างการสัมภาษณ์ใช้วิธีผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์และการสนทนาแบบไม่เป็นทางการเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศ สร้างความคุ้นเคยและให้ได้ซึ่งข้อมูลที่สะท้อนถึงความเป็นจริงมากที่สุด โดยยึดหัวข้อสัมภาษณ์ที่ตั้งคำถามไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สะดวกในการจัดเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์นี้ไม่ได้เรียงลำดับก่อนหลังของคำถาม

- หลังรวบรวมข้อมูล

ทำการถอดข้อมูลออกมาเป็นรูปแบบบทสนทนา รวมถึงข้อมูลจดบันทึก การสังเกตต่างๆ ทำการจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นกลุ่มหัวข้อคำถาม แนวโน้มของคำตอบที่ได้รับ และความเชื่อมโยงของข้อมูลต่างๆ นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการพรรณนาตีความข้อมูลที่ได้ ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะถูกนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้วิธีสามเส้าเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบ เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุป เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและบทสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลภาคสนามโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key information) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้วิธีผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์และการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการถามตอบและเปิดโอกาสให้ถามตอบได้ตามความเหมาะสมกับการสัมภาษณ์ ในส่วนผลการวิจัยสามารถแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ศึกษาแรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์พนักงาน เจ้าหน้าที่ โดยการวางกรอบแนวคิดในการศึกษาและออกแบบสัมภาษณ์ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg เป็นพื้นฐานนั้น พบว่า มีทิศทางความรู้สึกไปในทางเดียวกัน

ปัจจัยค้ำจุน

4.1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนได้ให้คำตอบไปในแนวทางเดียวกัน ในเรื่องสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน องค์กรได้มีการจัดเตรียมไว้ให้อย่างพอเพียง ไม่ว่าจะเป็นสถานที่หรือพื้นที่ในการปฏิบัติงาน แสงสว่าง อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ (โต๊ะทำงาน ตู้เก็บเอกสาร คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร อุปกรณ์เครื่องเขียนต่างๆ) หากขาดแคลนอุปกรณ์ใดสามารถทำแบบความต้องการเพื่อจัดซื้อได้ตามความเหมาะสม ไม่มีการกีดกันแต่อย่างใด เพียงแต่ทำตามขั้นตอนและใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่าต่อการปฏิบัติงาน ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “สภาพแวดล้อมในการทำงานก็มีนะ มีการจัดซื้อดูแลอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ตามแผนงานบำรุงซ่อมแซมและตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วก็มีการซ่อมบำรุงอาคารสถานที่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “มี เทศบาลมีการจัดเตรียมโต๊ะ อุปกรณ์สำนักงาน ไฟฟ้าแสงสว่าง ได้พอเพียงและเหมาะแก่การทำงานถือว่ามีการจัดเตรียมทุกอย่างสะดวกต่อการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ก็โอเคนะ มีครบทุกอย่างแล้ว ก็ถ้าเกิดว่ามีอะไรขาดเหลือก็สามารถทำแบบความต้องการเพื่อขอซื้อมาใช้ได้ แค่ทำตามระเบียบให้ถูกต้องและเอามาใช้ในงานตามความคุ้มค่าเหมาะสม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.1.2.1 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงานที่ดี สามารถพูดคุย สื่อสาร และทำงานร่วมกันได้ ในกลุ่มผู้มีอายุงาน 10 ปี

ขึ้นไป ส่วนมากจะมีความรู้สึกผูกพันแบบกึ่งเพื่อนร่วมงานและพี่น้อง ส่วนผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี บางรายยังมีความรู้สึกไม่แน่ใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แต่เมื่อสอบถามประเด็นการสื่อสารประสานงาน ในการปฏิบัติงานก็สามารถประสานงานได้ไม่มีปัญหาใดเพียงแต่บางครั้งยังรู้สึกไม่ค่อยสนิทเท่าที่ควร ในบางช่วงของเวลาพักเที่ยงจะมีการนัดกันเพื่อประกอบอาหารและรับประทานร่วมกันภายในแต่ละกอง บางครั้งมีการเผื่อแผ่ไปยังกองอื่นๆ โดยการสื่อสารกันล่วงหน้าและรวมเงินเพื่อซื้อของมาทำร่วมกัน รวมถึงกรณีพนักงานบางคนไปต่างจังหวัดจะมีการซื้อของมาฝากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการทำกิจกรรมร่วมกันนี้ยังสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยรวม คือ มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในเกณฑ์ดี ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ก็ไม่ค่อยแน่ใจเท่าไร ก็ถ้าพูดถึงความสัมพันธ์ของหัวหน้าเพื่อนร่วมงานก็สามารถสื่อสารแล้วก็ทำงานร่วมงานกันได้ไม่มีปัญหาอะไร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “อยู่ด้วยกันแบบพี่น้องนะ ส่วนมากเจ้าหน้าที่ก็จะเป็นคนในพื้นที่ทั้งนั้นแหละ จะรู้จักกันมานานรู้ว่าบ้านอยู่ที่ไหนยังไง ก็คอยช่วยเหลือกันเท่าที่จะช่วยได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ ความสัมพันธ์เหรอ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีนะคือร่วมด้วยช่วยกันมีอะไรก็ช่วยกันทำมีความสามัคคีแล้วก็รักกันดีทำงานเป็นทีม บางวันมีเวลาก็จะหาอะไรมาทำกินกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.2.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวไปในทางเดียวกัน คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า สามารถทำงานร่วมกันได้ดี สื่อสาร พูดคุย และประสานงานได้อย่างราบรื่น แต่ความใกล้ชิดจะน้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน อาจเนื่องจากการให้เกียรติและให้ความนับถือว่าเป็นหัวหน้างาน จึงไม่ตีสนิทมากนักตามแบบมารยาทคนไทย คือ การให้ความเคารพผู้ใหญ่ จึงปฏิบัติในอีกรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงาน ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานก็ดี แต่ก็จะไม่ค่อยได้คุยเล่นมากเหมือนเพื่อนร่วมงาน เพราะว่าเขาเป็นหัวหน้างานเราต้องให้เกียรติให้ความสำคัญกับลำดับอาวุโสเวลาคุยงานก็คุยแบบให้เกียรติหัวหน้า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “โอเคนะ หัวหน้าเป็นกันเองดีไม่ค่อยอะไรกับเรามากเวลาทำงานก็ให้เกียรติกันตามลำดับขั้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ก็มีความสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกันได้ดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.2.3 การมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ไขปัญหาและความสำเร็จของงาน พบว่า หัวหน้างานมีส่วนอย่างมากในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและความสำเร็จของงาน โดยการมอบหมายงานให้ตามความเหมาะสม ให้แนวทางและคำปรึกษาที่ดีต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ รวมถึงการช่วยกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา การป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆ จนงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ส่วนเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมโดยการให้ความร่วมมือในงานและการประสานงานที่ดีทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “หัวหน้างานก็จะคอยให้คำปรึกษากับงานที่เราทำ ส่วนเพื่อนร่วมงานก็จะคอยให้ความช่วยเหลือคอยให้คำแนะนำต่างๆ ที่เราปรึกษา” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “มีส่วนในความสำเร็จไหม มีนะเพราะว่าเราทำงานเป็นทีมจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ทั้งหัวหน้างานแล้วก็เพื่อนร่วมงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ มีสิหัวหน้าก็จะคอยช่วยดูแลแล้วก็คอยให้คำแนะนำเวลาจะทำงานหรือว่ามีปัญหาอะไรก็จะคอยช่วยเหลือ แล้วก็เพื่อนร่วมงานก็พร้อมที่จะเข้ามาให้ความช่วยเหลือเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.3 การบังคับบัญชา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้คำตอบไปทิศทางเดียวกันในการบังคับบัญชา คือ หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามความเหมาะสมของความสามารถและปริมาณงาน และแบ่งตามโครงสร้างภายในองค์กร มีการกระจายอำนาจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม เช่น ให้อิสระในการตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเบื้องต้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน กรณีผู้ที่มีลำดับตำแหน่งงานสูงขึ้นอาจได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนหรือรักษาราชการแทน กรณีผู้บังคับบัญชาไม่อยู่หรืออยู่แต่ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ หัวหน้ามีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามอำนาจหน้าที่ และมีการกระจายอำนาจก็คือแบ่งงานกันทำและแบ่งกันรับผิดชอบ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ หัวหน้ามีความเท่าเทียมยุติธรรมและเสมอภาคในเรื่องของการทำงาน โดยแบ่งหน้าที่ในความรับผิดชอบของแต่ละคนแต่ละงานเท่าๆกัน การกระจายอำนาจจับแบ่งตามหน้าที่หลักของแต่ละคนแล้วคอยช่วยเหลือกันในหน้าที่รวมอื่นๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “หัวหน้างานมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจมีการจัดทำคำสั่งปฏิบัติราชการแทนและมีการมอบอำนาจต่างๆ ของคณะผู้บริหารและข้าราชการประจำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.4 นโยบายและการบริหาร

องค์กรมีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจนสามารถนำมาแปลงเป็นรูปธรรมจับต้องได้และมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ประชาชนสามารถมองเห็นและรับทราบได้ตามกระบวนการบริหารงานตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนด มีการติดตาม ตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานทุกปี ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “มีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “มีการกำหนดนโยบายชัดเจนและนโยบายสามารถแปลงออกมาทำในภาคปฏิบัติได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “นโยบายสามารถนำมาแปลงเป็นรูปธรรมจับต้องได้ เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนตามวิธีกระบวนการบริหารงานตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.5 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พบว่าในส่วนของค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้น มีความเห็นไปในทางเดียวกัน คือ พอใจ เพราะค่าตอบแทนในส่วนข้าราชการหรือพนักงานของรัฐนั้นเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเรื่องกำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับที่ 9 ซึ่งเป็นอัตราค่าตอบแทนและเป็นการเพิ่มค่าตอบแทนที่ตายตัวไม่มีการเพิ่มมากขึ้นหรือน้อยลงกว่าที่กำหนด ในส่วนของพนักงานจ้างที่เงินเดือนยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่า 13,285 บาท นั้น จะมีเงินเพิ่มค่าครองชีพตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการอยู่แล้ว ให้เพิ่มจนได้เต็มจำนวนที่ 13,285 บาท ซึ่งพนักงานจ้างมีความพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับระดับหนึ่ง เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ไม่ตรงกับวุฒิการศึกษา ส่วนสวัสดิการนั้นเป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด โดยพนักงานจ้างจะมีประกันสังคม เช่น ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง ค่าคลอดบุตร ส่วนข้าราชการจะมีสวัสดิการที่ได้รับ เช่น ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง บิดา มารดา ค่าคลอดบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ซึ่งมากกว่าประกันสังคม จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้พนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในเทศบาลมีความมุ่งมั่นและพยายามที่จะสอบบรรจุเป็นข้าราชการ ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “เงินเดือนก็พอใจนะเพราะมันมีเกณฑ์เลื่อนขั้นตายตัวอยู่แล้ว มันไม่เหมือนรูปแบบบริษัทที่จะกำหนดเท่าไหร่ก็ได้ แต่ว่ามันมีสวัสดิการดีมีค่ารักษาพยาบาลครอบครัว ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน โน้นนี่นั่นคิดแล้วก็โอเคอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ก็ได้อยู่ของพี่เริ่มมาตั้งแต่สมัยก่อนยังกินเบี้ยค่าครองชีพมาเรื่อยๆ แต่ว่าได้ทำงานใกล้บ้านมันก็ลดค่าใช้จ่ายไปส่วนหนึ่ง พอคิดแล้วก็เหลือใกล้เคียงกับทำบริษัทนั่นแหละแต่ได้อยู่บ้าน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ก็ได้ราคาพนักงานจ้าง สวัสดิการสู้ข้าราชการไม่ได้หรอก แต่ก็ได้ประกันสังคมตามกฎหมายนะ มีค่ารักษาพยาบาล ค่าคลอดบุตร แต่ก็ยังดีเพราะว่าทำใกล้บ้านเขายังจ้างอยู่ก็ทำไปเรื่อยๆ นั่นแหละพี่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.6 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน

4.1.6.1 ในส่วนของข้าราชการให้ผลการสัมภาษณ์ที่เหมือนกัน คือ มีความมั่นคงและยั่งยืนในงานสามารถยึดเป็นอาชีพระยะยาวได้โดยไม่ลำบาก หากไม่มีภาระในชีวิตมากและใช้ชีวิตอย่างพอเพียง เพราะอาชีพข้าราชการเงินเดือนไม่เยอะแต่มีสวัสดิการที่ดี เช่น การรักษาพยาบาลนอกจากตนเองแล้วยังมีให้แก่บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร มีค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ แต่ก็ไม่มากแค่พออยู่ได้โดยไม่ลำบาก แต่หากบุตรมีการเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชน หรือมีภาระที่ต้องผ่อนชำระค่ารถ ค่าบ้านที่พักอาศัย หรือมีการรักษาโรคที่ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน รวมถึงกรณีที่มีการรักษาโดยจำเป็นต้องนอนพักรักษาหรือเพื่อติดตามอาการที่โรงพยาบาลซึ่งจะเกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นถ้าค่าห้องพักเกินอัตราที่กำหนด ถ้ามีการรักษาระยะยาวจะทำให้มีภาระที่สูงมากขึ้น ก็มีความจำเป็นที่ต้องหาอาชีพเสริม เนื่องจากรายได้จากอาชีพข้าราชการไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายที่สูง แต่หากบุตรเล่าเรียนโรงเรียนรัฐบาล มีบ้านเป็นของตนเองอยู่เดิมหรือเช่าห้องพักอยู่ รายได้จากอาชีพข้าราชการก็พอเพียงต่อการครองชีพในปัจจุบัน แต่โอกาสที่จะมีเงินเก็บเป็นก้อนไว้สำรองมีน้อย ยังดีที่มีสวัสดิการเงินบำเหน็จ บำนาญ ไว้ใช้จ่ายยามเกษียณ ดังเช่นที่

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ความมั่นคงข้าราชการถือว่ามีความมั่นคงที่สุดแล้ว เพราะก็ทำงานไปเรื่อยๆ ถ้าเราไม่ทำผิดวินัยเขาก็ไม่ไล่ออกหรอก ส่วนเงินเดือนก็ตายตัวอยู่แล้ว ถ้าเกิดว่าไม่มีภาระอะไรก็อยู่ได้แบบสบายๆ แก่ก็มีเงินบำนาญ แต่ถ้ามีภาระยังส่งบ้าน ผ่อนรถ ส่งลูกเรียนก็ไม่พอหรอกต้องหางานพิเศษอย่างอื่นทำนอกจากว่าจะให้ลูกไปเรียนโรงเรียนวัดหรือรัฐบาลใกล้บ้าน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “มั่นคงนะ แต่เงินไม่ค่อยพอใช้ เพราะว่าเราภาระเยอะก็ต้องหางานพิเศษทำ ขายข้าว ขายขนม แต่ถ้าพวกไม่มีภาระอะไรเขาก็อยู่กันได้แหละ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “อาชีพราชการหรอมั่นคงสิ เงินก็พอใช้ไม่ได้ใช้อะไร บ้านอยู่แค่นี้วิ่งมา 5 นาทีก็ถึง เงินเดือนเขาก็มีตายตัวให้อยู่แล้วเขาให้เท่าไหร่ก็ใช้แค่นั้นแหละ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.6.2 ในส่วนของพนักงานจ้าง ยังถือว่าไม่มีความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากเป็นสัญญาจ้างปีต่อปี ถึงแม้ว่าครบปีจะมีการต่ออายุจ้างงานต่อเนื่องก็ตาม แต่ก็มีโอกาสที่เทศบาลจะไม่จ้างทำงานในปีต่อไป ในทางปฏิบัติถ้าเทศบาลมีการจ้างงานต่อไปเรื่อยๆ ก็มีความคิดที่จะทำงานที่เทศบาลต่อไปเรื่อยๆ เช่นกัน ในส่วนของรายได้ ยังไม่พอเพียงต่อการดำรงชีพ เนื่องจากเป็นอัตราค่าจ้างพนักงานจ้างซึ่งบวกกับค่าครองชีพเพิ่มเติมรวมเป็น 13,285 บาท แต่เนื่องจากมีภาระที่ต้องรับผิดชอบหลายอย่างและประกันสังคมก็ไม่ครอบคลุมเหมือนข้าราชการ จึงจำเป็นต้องหาอาชีพเสริมประกอบ เช่น ขายของ ขายประกันภัย เป็นต้น ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “จะพูดว่ามั่นคงไหมมันก็คงบอกไม่ได้หรอกพี่เพราะหนูเป็นพนักงานจ้างเขาจ้างแบบปีต่อปีพอครบปีแล้วก็ต่อสัญญาใหม่ ... ก็ถ้าเขายังจ้างอยู่หนูก็ทำไปเรื่อยๆ แหละ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ก็น่าจะมั่นคงละมั้ง เพราะทำลูกจ้างก็ต่อสัญญาแต่ทำงานบริษัทมันก็มีโอกาสออกเหมือนกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “มั่นคงไหม ก็ได้อยู่นะ อาชีพเสริมก็ทำบ้างเพราะว่าเราภาระมันเยอะ เรื่องเงินเดือนเขาก็มีเกณฑ์ของเขาอยู่แล้ว ก็ยังดีว่าทำงานใกล้บ้านพวกค่าเดินทางก็จะไม่ค่อยมี ยังได้อยู่” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ

4.1.7 ลักษณะของงาน

ในเรื่องลักษณะของงานนั้น ได้แบ่งคำถามเป็น ตำแหน่งในปัจจุบันมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร และ งานในความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถหรือไม่

4.1.7.1 ในส่วนของคำถาม ตำแหน่งในปัจจุบันมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน สามารถอธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ปัจจุบันได้ เช่น ตำแหน่งธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบการรับ-ส่งหนังสือราชการ การโต้ตอบหรือพิมพ์หนังสือราชการ การควบคุมดูแลระบบเอกสารต่างๆ หรือ ตำแหน่งนักบริหารงานช่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านเทคนิค ควบคุมงาน ตรวจงานก่อสร้าง ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ลักษณะของงานที่ทำเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลลงในอุปกรณ์บันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ แล้วก็งานพิมพ์หนังสือหรือเอกสารราชการต่างๆ ควบคุมดูแลเก็บรักษารถ

ทะเบียนคุมการใช้รถ และทำงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ลักษณะของงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิค การควบคุมงาน ตรวจงานก่อสร้าง ควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา สั่งการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อร้องเรียนต่างๆ ในพื้นที่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ลักษณะงานเกี่ยวกับการตรวจสอบเอกสารงบประมาณและฐานการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ทำฎีกาเบิกจ่ายแล้วก็ลงข้อมูลด้านการเบิกจ่ายในระบบ e - laas” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.7.2 ในส่วนของคำถาม งานในความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถหรือไม่ ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะมีทั้งส่วนที่ให้คำตอบการทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ในตำแหน่งงานที่มีความจำเพาะเจาะจงหรือเฉพาะด้านจะทำงานตรงกับความรู้ความสามารถที่ศึกษามาโดยตรง เช่น ตำแหน่งนักบริหารงานช่าง เป็นตำแหน่งเฉพาะที่มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ต้องการผู้มีความรู้เฉพาะด้านตรงกับงานเข้ามาปฏิบัติงาน จึงเป็นตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่และมีความท้าทายของงานในด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่ศึกษามาใช้กับการปฏิบัติงานจริง แต่บางตำแหน่งไม่ได้มีการจำเพาะเจาะจงในเรื่องคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ผู้เข้ามาปฏิบัติงานบางคนจึงไม่ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ศึกษามาโดยตรง แต่ยังสามารถนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้กับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติได้ และมีความท้าทายในด้านของการเรียนรู้งานใหม่ๆ และนำความรู้ความสามารถที่มีมาประยุกต์ใช้ รวมถึงความท้าทายในการวางแผนและการพัฒนาตนให้ชำนาญในงานที่ปฏิบัติถึงแม้จะไม่ตรงกับความรู้ความสามารถเดิมที่ศึกษามา ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ทำงานตรงความรู้ไหมของพี่ตรงนะ เพราะมันกำหนดในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง...ความรู้ที่เรียนมาก็เอามาใช้กับงานนี้แหละก็เอามาประยุกต์ใช้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ไม่ตรงหรอกพี่ งานหนูเขาไม่ได้ระบุว่าจะต้องเป็นสาขาไหนเขารับทุกสาขา...ไม่ตรงก็อาศัยเรียนรู้เอา เราก็พอมีพื้นมาบ้างแต่ว่ามันไม่ตรงกับสาขาที่เราเรียน ก็ถือว่าเรียนรู้เพิ่มทำไปเดี๋ยวก็ชำนาญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.8 ความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จของงานนั้น ผู้สัมภาษณ์ได้แบ่งหัวข้อสัมภาษณ์เป็น 3 คำถาม หรือ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามกำหนดเวลาของงาน การวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งคำตอบที่ได้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1.8.1 ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามกำหนดเวลา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลไปทางเดียวกัน คือ สามารถทำงานสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีการทบทวนงานเมื่อทำเสร็จ ทำการแก้ไขเมื่อพบข้อผิดพลาด และทบทวนเพื่อป้องกันการผิดพลาดซ้ำ เพื่อให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพ บางส่วนของกองจะมีการวางแผนก่อนการปฏิบัติจริงโดยมีการประชุมเช้าก่อนลงพื้นที่ไปปฏิบัติงานทุกเช้า ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “เสร็จทันตามกำหนด แล้วก็ดูว่างานไหนมันสำคัญก่อนหลัง แล้วก็งานไหนที่มัน

มีกำหนดถึงก่อนก็ทำอันนั้นก่อน เราอาจจดไว้ในปฏิทินหรือตารางงานก็ได้เพื่อป้องกันการหลงลืมหรือการตกหล่นของงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “เสร็จทันนะ เราก็วางแผนก่อนว่าจะทำอะไรก่อนหลังตามความสำคัญความเร่งรีบของเรื่อง แล้วระหว่างทำเราก็ทวนไปด้วยเพื่อป้องกันความผิดพลาด ถ้าผิดก็จะได้รีบแก้ไขก่อนให้มันถูกต้องแล้วค่อยส่ง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ก็เสร็จทันตามกำหนด ของกองพี่มีการประชุมทุกเช้าก่อนลงพื้นที่ไปทำงาน จะมีการพูดคุยว่าวันนี้ทำอะไรบ้างคุยเสร็จแล้วค่อยลงไปข้างล่าง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.8.2 ในส่วนความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมคือมีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน แต่ระดับความภูมิใจค่อนข้างแตกต่างกัน คือ บางส่วนมีความรู้สึกภูมิใจระดับหนึ่ง ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ “ก็ภูมิใจนะ ที่ทำงานเสร็จเรียบร้อย” บางส่วนมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติเพราะเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และได้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถให้ออกมาเป็นรูปธรรมได้ บางส่วนมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำถึงแม้จะไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ศึกษามาโดยตรงแต่ภูมิใจที่ตนได้ทำงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในพื้นที่และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ภูมิใจสิ งานเราถือว่าเป็นงานช่วยคนทำให้คนในพื้นที่ชาวบ้านเขามีอาชีพ มีคุณภาพชีวิตที่ดี ก็เท่ากับเราได้ทำบุญทางหนึ่งด้วย และชาวบ้านก็มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ก็ภูมิใจนะว่าเราทำงานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.9 ความรับผิดชอบ

4.1.9.1 ในด้านความรับผิดชอบได้คำตอบไปในแนวทางเดียวกัน คือ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถที่มี ในส่วนของผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่มี ก็ยังปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถแต่ยังไม่เต็มความรู้ “ทำงานอย่างเต็มความสามารถ แต่ยังไม่เต็มความรู้ที่มีเพราะงานที่ทำอยู่ไม่ตรงกับสายงานที่เรียนมา แต่ก็พยายามทำเต็มที่ให้งานออกมาดีและเรียนรู้ไปกับมัน” ส่วนปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานก็คือเพื่อนร่วมงาน “การมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้ราบรื่นด้วยดี” ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “เราก็ทำงานเต็มที่เต็มกำลังความสามารถ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ทำงานอย่างเต็มความสามารถ แต่ยังไม่เต็มความรู้ที่มีเพราะงานที่ทำอยู่ไม่ตรงกับสายงานที่เรียนมา แต่ก็พยายามทำเต็มที่ให้งานออกมาดีและเรียนรู้ไปกับมัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “การมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้ราบรื่นด้วยดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.9.2 งานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน จากการสัมภาษณ์ มีการให้อิสระในการตัดสินใจการทำงานมากน้อยแตกต่างกัน แต่โดยส่วนมาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้คำตอบที่ว่า ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของงานที่ได้รับมอบหมายและมีอิสระในการตัดสินใจเบื้องต้น บางส่วนได้รับอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยการนำเสนอวิธีการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติ บางส่วนหัวหน้าจะมีแนวทางปฏิบัติให้อยู่

แล้วจะออกนอกกรอบมากไม่ได้ ซึ่งการได้รับอิสระในการตัดสินใจมีผลต่อการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานค่อนข้างมาก เนื่องจากหากได้รับอิสระในการตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการคิดวางแผนและคำนวณถึงผลที่จะได้รับประกอบกับระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ในขณะที่ถ้ามีกรอบให้ปฏิบัติแล้วจะไม่ค่อยได้คิดคำนวณถึงวิธีการปฏิบัติมากเท่าไร เพียงแค่ปฏิบัติตามขั้นตอนและให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดก็พอ ที่ต้องคิดคือการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติตามขั้นตอนเท่านั้น เช่น งานสารบรรณ ซึ่งมีระเบียบและรูปแบบที่ตายตัวที่ต้องปฏิบัติตาม ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ก็ให้อิสระในการทำงานนะ หัวหน้าก็จะบอกว่าให้ทำอะไร แล้วก็แนวทางการทำงานประมาณไหน ไม่ได้บังคับว่าจะต้องทำละเอียดตามนั้นเป๊ะๆ แต่ถ้าติดขัดตรงไหนก็ไปถามได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “เขาก็ให้อิสระนั้นแหละ แต่ว่างานที่ทำอยู่เกี่ยวกับงานสารบรรณ มันมีข้อกำหนดมีระเบียบที่ต้องทำตายตัวอยู่แล้ว เราก็จะไปแก้ไขอะไรมากไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ให้อิสระในการทำงาน เราก็วางแผนเองว่าจะทำยังไงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการแล้วก็เสร็จทันตามกำหนด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.10 ความก้าวหน้าในหน้าที่

4.1.10.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้คำตอบที่เหมือนกันในเกณฑ์การประเมิน คือ ทราบเกณฑ์การประเมินผลงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงผู้ที่มีส่วนในการประเมิน เนื่องจากเกณฑ์การประเมินผลงานจะจัดทำขึ้นโดยตัวผู้รับการประเมิน โดยทำเป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (ตามการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงาน) แล้วจึงจัดทำเกณฑ์การประเมินของตนเองส่งให้ฝ่ายบุคคลเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการประเมิน และผู้รับการประเมินจะทราบผลที่ได้รับการประเมินเช่นกัน ในเกณฑ์ของการเลื่อนขั้นจะมีมาตรฐานที่ตายตัวจากการวัดผลคะแนนที่ได้จากการประเมินและการลาป่วย ลากิจ ในแต่ละรอบการประเมินมาประกอบร่วมกัน ผลของการประเมินนั้นทำให้ทราบถึงข้อดีและเสียของตนเองที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาคิดหรือมองเห็นต่อผู้รับการประเมิน จึงสามารถนำมาปรับปรุงให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นได้ นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนคิดว่าการประเมินผลงานมีผลต่อแรงจูงใจในเรื่องของกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเกี่ยวพันกับการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง และอัตราค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่บางส่วนก็บอกว่าไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเพราะเกณฑ์ก็เหมือนเดิมตามขั้น ในขณะผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนที่เป็นพนักงานจ้างบอกไม่มีผลเนื่องจากไม่มีการประเมินผลงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “รู้ ก่อนการประเมินเขาจะให้เราทำแบบประเมินส่งก่อน แล้วพอประเมินเสร็จเขาจะแจ้งผลการประเมินว่าเราได้คะแนนเท่าไหร่ แล้วก็ให้ดูแบบประเมินด้วยว่าได้ส่วนไหนมากน้อยแค่ไหนเพื่อไว้ทำแบบประเมินรอบใหม่ ถามว่ามีผลต่อแรงจูงใจไหมไม่มีหรอก สำหรับพี่นะเพราะว่าประเมินมันก็ใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งมันก็มีเกณฑ์ตายตัวของมันอยู่แล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “รู้ เพราะเราเป็นคนกำหนดว่าจะประเมินเรื่องอะไร โดยดูจากงานในอำนาจหน้าที่ของเราแล้วก็ทำข้อตกลงว่าจะประเมินเรื่องไหนบ้าง ผลการประเมินก็มีผลต่อกำลังใจในการทำงานคิดว่างั้นนะ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ไม่มีผล เพราะว่าหนูไม่มีประเมิน หนูเป็นลูกจ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.10.2 ในส่วนของการฝึกอบรมและการสัมมนาศึกษาดูงานนั้น ในส่วนผู้มีอายุงานน้อยยังไม่เคยฝึกอบรม แต่ในผู้ที่มีอายุงานมากมีการไปฝึกอบรมบ้างแล้วตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และในการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง การสัมมนาศึกษาดูงานมีการไปศึกษาดูงานและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ก็มีไปฝึกอบรมบ้างที่มันเกี่ยวกับตำแหน่งของเรา ส่วนสัมมนาก็มีบ้าง มีประโยชน์นะเราก็เอามาปรับใช้เกี่ยวกับการทำงานได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ยังไม่เคยไปเพราะว่าเพิ่งมาทำงานไม่ พอดีปีที่เรามาไม่มีไปดูงานก็เลยอด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ของพี่เคยไปดูงานแต่ยังไม่เคยเข้าโรงเรียนอบรมไปดูงานก็มีประโยชน์สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.11 การยอมรับนับถือ

4.1.11.1 ผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญส่วนมากได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอื่นที่นอกเหนือจากงานประจำที่แตกต่างกัน มากบ้างน้อยบ้างตามความเหมาะสมของงานและลักษณะงาน เช่น การอนุเคราะห์หน่วยงานอื่น การรับนโยบายบริหารศูนย์การเรียนรู้ งานพัสดุ งานประสานกับบุคคลภายนอกในการจัดกิจกรรมเนื่องในวันสำคัญต่างๆ เช่น อำเภอ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “งานอื่นอย่างเช่นประสานงานระหว่างเทศบาลกับชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วย แล้วก็ทำงานร่วมกับอำเภอในเรื่องการจัดสถานที่ในวันสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกอง ได้รับความไว้ใจจากหัวหน้าแล้วก็ลูกน้อง ผู้ร่วมงาน กับคนที่เกี่ยวข้อง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ,, 16 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “งานอื่นที่นอกเหนือจากงานประจำก็อย่างเช่นการได้รับมอบหมายให้รักษาราชการแทนในตำแหน่ง ได้รับความไว้วางใจให้ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการต่างๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ได้รับความไว้วางใจ เช่น งานการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นภายนอกซึ่งก็ยังอยู่ในกลุ่มงานของเทศบาล และก็ยังได้รับงานที่สามารถติดต่อประสานงานได้ทุกกลุ่มงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.11.2 ในเรื่องการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนมากให้ข้อมูลในแนวทางเดียวกันคือได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ คอยรายงานการปฏิบัติงานให้ทราบตลอด เมื่อพบปัญหาหรือข้อสงสัยจะเข้ามาปรึกษาขอคำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนที่อายุงานน้อยยังไม่แน่ใจว่าได้รับความไว้วางใจหรือไม่ (2ปี) แต่ก็ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานเบื้องต้นเองได้ เมื่อมีข้อสงสัยสามารถไปปรึกษาต่อหัวหน้างานได้ตลอด ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “ก็ไม่แน่ใจเหมือนกัน แต่ก็ให้ความช่วยเหลือดี เวลาเราไปถามอะไรเวลาประสานงานก็ดี เวลาเรามีข้อสงสัยอะไรก็สามารถถามหัวหน้าได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2562)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าก็จะเป็นการให้ทำงานรับผิดชอบในส่วนต่างๆ ส่วนลูกน้องก็เชื่อฟังและทำงานร่วมกันได้ดี เพื่อนร่วมงานมีการประสานงานและช่วยเหลือกันดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2562) เป็นต้น

4.1.12 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วน ได้มีข้อเสนอแนะองค์กรควรมีโบนัสให้แก่พนักงานเมื่อสิ้นปีเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ควรมีการคัดเลือกพนักงานดีเด่นเมื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณในแต่ละกองเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน และมีผลต่อการประเมิน/เลื่อนขั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนเสนอให้การเลื่อนขั้นดีเด่นสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีมีการกระจายและหมุนเวียนกันไป เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น

4.2 แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถนำมาหาแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบุคลากรที่แสดงถึงความนึกคิดและความต้องการในด้านต่างๆ ตามหลักทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลปัจจุบันได้ คือ ปัจจัยค้ำจุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยกระตุ้น ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ทั้ง 6 ด้านนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลไปทางเดียวกัน คือ มีความรู้สึกที่ดี พึงพอใจกับสภาพปัจจุบัน รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ สองด้านนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีอายุงานน้อยกว่าห้าปีบางท่านยังมีความรู้สึกไม่แน่ใจต่อความสัมพันธ์หรือการยอมรับนับถือของคนในองค์กรบ้าง แต่เมื่อสอบถามการประสานงานต่างๆ ก็สามารถประสานงานและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานนั้นมีความเห็นในส่วนที่ต่างกัน คือ ในส่วนของข้าราชการมีความเห็นว่ามีความมั่นคง ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นพนักงานจ้างบางท่านยังรู้สึกว่ายังไม่มีความมั่นคง เนื่องจากเป็นสัญญาจ้างแบบปีต่อปี ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการกับด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ยังมีความต้องการโดยเน้นที่ความสัมพันธ์กันในเรื่องของการประเมินซึ่งอยู่ในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ แต่มีความสัมพันธ์ต่อการปรับเพิ่มขึ้นเงินเดือน หากนำข้อมูลที่ได้มาเขียนในรูปตารางอย่างง่ายจะได้ดังตารางที่ 4.1

เมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในแต่ละด้านนั้น สามารถนำเสนอได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หน่วยงานอาจเพิ่มช่องทางการติดต่อภายในองค์กรสำหรับพนักงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสารภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น ห้องเก็บเอกสารอาจมีการจัดตารางให้แม่บ้านเข้าไปเพื่อเก็บฝุ่นและเพื่อรักษาสภาพเอกสารให้คงสภาพที่ดีตลอดอายุการเก็บรักษา นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานพึงพอใจที่จะไปค้นหาเอกสารเมื่อจำเป็นต้องใช้งาน

ตารางที่ 4.1 สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ของพนักงานเทศบาลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ของพนักงานเทศบาลสามง่าม จังหวัดนครปฐม	
ปัจจัยค้ำจุน	
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน	เกณฑ์ดี
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	เกณฑ์ดี
- การบังคับบัญชา	เกณฑ์ดี
- นโยบายและการบริหาร	เกณฑ์ดี
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	มีความต้องการ
- ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	มีความต่าง ข้าราชากร/พนักงานจ้าง
ปัจจัยจูงใจ	
- ลักษณะของงาน	เกณฑ์ดี
- ความสำเร็จของงาน	เกณฑ์ดี
- ความรับผิดชอบ	เกณฑ์ดี
- ความก้าวหน้าในหน้าที่	มีความต้องการ
- การยอมรับนับถือ	เกณฑ์ดี

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ควรมีการส่งเสริมให้พนักงาน ข้าราชการ มีกิจกรรมร่วมกันตามหน้าเทศกาลต่างๆ โดยเน้นที่ความสมัครใจเป็นสำคัญ เช่น การใส่โทนสีเสื้อตามหน้าเทศกาล การรวมจับของขวัญปีใหม่ การร่วมกิจกรรมเทศกาลวาเลนไทน์ สงกรานต์ การทำกิจกรรมของแจกทานงานบุญ หรือกิจกรรมบันเทิงสันทนาการชิงรางวัลเล็กๆ ภายในงานประจำปีของหน่วยงาน โดยเน้นที่การเสริมสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานข้าราชการเป็นหลักไม่ใช่ที่วัตถุสิ่งของ

การบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอาจทำใบสำคัญเป็นบันทึกย่อในการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการพิจารณาปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน ความเหลื่อมล้ำของเวลางานแต่ละตัวที่อาจคาบเกี่ยวกันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงสามารถใช้ติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายได้อีกด้วย

นโยบายและการบริหาร องค์กรอาจมีการจัดบอร์ดแสดงนโยบายขององค์กรในรูปแบบประโยคสั้นๆ ที่แสดงถึงหัวใจของนโยบายรวมถึงการบริหาร หรือการเขียนแสดงแผนงาน การดำเนินโครงการแต่ละกองในช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่รวมถึงผู้มาติดต่อขอรับบริการสามารถเห็นแผนงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานจ้างภารกิจและพนักงานเทศบาลในรอบของปีงบประมาณจะมีการประเมินปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนสองรอบ คือ ครึ่งปีแรก ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม -31 มีนาคม และครึ่งปีหลัง ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน -30 กันยายน โดยทั่วไปพนักงานจะมีการปรับหนึ่งรอบปีงบประมาณเท่ากับ 1.0 ขั้นเป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังมีกรณีปรับเพิ่มขั้นเงินเดือน 1.5 ขั้น

และ 2.0 ขั้น กรณีได้รับการประเมินการปฏิบัติงานระดับพนักงานดีเด่น (คะแนนมากกว่าร้อยละ 90 คือ ระดับดีเด่น) สองรอบการประเมินจะได้ปรับ 2.0 ขั้นต่อรอบปีงบประมาณ โดยมีเงื่อนไขที่ว่าต้องอยู่ในโควตาร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการที่ครองตำแหน่งอยู่ ณ วันที่ 1 มีนาคม สามารถแสดงเปรียบเทียบการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละขั้นได้ดังตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าการปรับขั้นเงินเดือนนั้นมีความสัมพันธ์กับการประเมินการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2 ตัวอย่างการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น

ขั้น	ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	เงินเดือนเพิ่มร้อยละ (คิดเทียบแต่ละขั้นเงินเดือน)	เงินเดือนเพิ่มร้อยละ (คิดตลอดปีงบประมาณ)
10.5	15,840	-	เงินเดือนเริ่มต้นปัจจุบัน
11.0	16,220	2.39	0.5 ขั้น ครึ่งปีแรก 2.39
11.5	16,600	2.34	1.0 ขั้น ครึ่งปีแรก หรือตลอดปีงบประมาณ 4.79
12.0	16,940	2.05	1.5 ขั้น ตลอดปีงบประมาณ 6.94
12.5	17,290	2.34	2.0 ขั้น ตลอดปีงบประมาณ 9.15
13.0	17,570	2.05	

(อ้างอิงขั้นเงินเดือนจากโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น บัญชี 5)

นอกจากนี้องค์กรอาจจัดกองทุนของพนักงานแบบภาคสมัครใจ โดยมีหลักเกณฑ์การสมัคร การฝาก การถอนคืน และการลาออก เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งแก่พนักงานลูกจ้างข้าราชการในการเก็บออมเงิน ทั้งนี้ในส่วนนี้จำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงอำนาจหน้าที่ในการจัดการ รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดสรรโบนัสให้แก่พนักงานลูกจ้างข้าราชการประจำปี ในด้านของสวัสดิการอื่นๆ ที่แนะนำเพิ่มเติม เช่น ตู้ยาสามัญประจำแต่ละกองเพื่อใช้รักษาพยาบาลเบื้องต้นเมื่อเกิดการเจ็บป่วย

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในเรื่องการว่าจ้างหรือสัญญาจ้างมีการกำหนดตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครปฐม เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ข้อ 1 ““พนักงานจ้างทั่วไป” หมายความว่า พนักงานจ้างที่มีลักษณะงานเป็นการใช้แรงงานทั่วไป ซึ่งไม่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน และมีระยะเวลาการจ้างในช่วงสั้นๆ ไม่เกิน 1 ปี” รวมถึงขั้นตอนของการต่อสัญญาจ้างของพนักงานจ้าง จึงไม่มีความเห็นเพิ่มเติม เนื่องจากระบบการจ้างปีต่อปีเป็นการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ เพื่อให้พนักงานจ้างเกิดความตื่นตัวและทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้พนักงานจ้างบางส่วนที่มีความรู้สึกไม่ค่อยมั่นคงในหน้าที่การงานเมื่อเทียบกับการทำงานบริษัทเอกชนที่มีโอกาสเลิกจ้างจึงไม่มีความรู้สึกที่แตกต่างกันในเรื่องของแรงจูงใจ

ลักษณะของงาน กรณีที่พนักงานมีการปฏิบัติงานนอกสำนักงานหรือการเดินทางไปประชุมต่างๆ ภายในจังหวัดเดียวกับที่หน่วยงานตั้งอยู่ หน่วยงานอาจพิจารณาให้พนักงานที่ออกปฏิบัติงานนอกพื้นที่

สามารถเบิกค่าเดินทางและเบี้ยเลี้ยงได้ กรณีที่นอกเหนือจากการทำประกาศคำสั่งเนื่องจากบางครั้งเป็นการมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานผ่านการเกษียณหนังสือและพนักงานจำเป็นต้องเดินทางด้วยตัวเองทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากเดิมและไม่สามารถเบิกกับหน่วยงานได้

ความสำเร็จของงาน พนักงานอาจมีการจดบันทึกความสำเร็จของงานเป็นบันทึกย่อเพื่อใช้ในการทบทวนความสำเร็จของลักษณะงานที่ทำ นอกจากนี้ยังสามารถนำมาจัดกลุ่มภารกิจต่างๆ เพื่อดูแนวทางการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ปัญหาที่พบเจอและแนวทางป้องกันแก้ไขในแต่ละปัญหาซึ่งจะทำให้สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดและใช้ระยะเวลาในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถทบทวนความรู้ความเข้าใจและพัฒนาการของตนได้อีกทางหนึ่ง

ความก้าวหน้าในหน้าที่ หน่วยงานควรเสริมแรงจูงใจด้วยการคัดเลือกพนักงานดีเด่นเมื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณในแต่ละกองนั้นอาจสามารถทำได้โดยการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งการคัดเลือกพนักงานดีเด่นแต่ละกอง อาจให้มีการคัดเลือกแยกต่างหากจากเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากการประเมินนั้นจะแตกต่างกันไปตามแต่ละตำแหน่งงานของบุคคล แต่เกณฑ์การคัดเลือกพนักงานดีเด่นควรเป็นเกณฑ์เดียวกันทั้งหน่วยงานเพื่อเป็นตัวชี้วัดได้ การให้ได้มาซึ่งพนักงานดีเด่นอาจมาจากพนักงานด้วยกันและประชาชนผู้มารับบริการ แบ่งในส่วนของภาคบริการและการทำงาน เนื่องจากหากใช้คะแนนที่ได้จากผู้มาติดต่อรับบริการทั้งหมดจะไม่เป็นธรรมต่อส่วนที่ไม่ได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และเพื่อเป็นกำลังใจให้ส่วนที่ให้บริการประชาชนจึงควรมีการประเมินส่วนนี้เพิ่มเข้ามา โดยอาจจัดแบบสอบถามหรือการประเมินให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องลงคะแนนประเมิน จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเมื่อใกล้ช่วงสิ้นปีงบประมาณเพื่อจัดทำเป็นพนักงานดีเด่นและอาจมีของรางวัลเล็กน้อยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งของรางวัลนี้อาจไม่ได้มีมูลค่ามากเนื่องจากหน่วยงานในส่วนราชการไม่มีงบประมาณในส่วนนี้ ดังนั้นของรางวัลจึงมาจากฝ่ายบริหารเห็นถึงความสำคัญและจัดสรรมาให้เพื่อเป็นกำลังใจมากกว่า จึงควรมองในเรื่องของคุณภาพการทำงานและการให้บริการที่มีคนเล็งเห็นถึงความสำคัญในสิ่งที่เราทำมากกว่ามูลค่าของรางวัลที่ได้รับ ควรมีการให้ความรู้แก่พนักงานข้าราชการถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพการงานแต่ละสายงานรวมถึงตำแหน่งเกื้อกูล การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยพิจารณาหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและเสนอต่อพนักงานถึงความต้องการฝึกอบรมจึงส่งเรื่องเพื่อขออนุมัติจากหน่วยงาน รวมถึงการแจ้งผลการประเมินการปรับขั้นเงินเดือนให้พนักงานทราบเป็นเอกสารรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลให้พนักงานเกิดการปรับปรุงและเป็นการเสริมแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองต่อไป

การยอมรับนับถือ หัวหน้าผู้บังคับบัญชาอาจมีการปล่อยงานที่มีความละเอียดปานกลางและมีการตรวจสอบง่ายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองทำภายในระยะเวลาความสำเร็จของงานเบื้องต้นมาให้ตรวจดูก่อน เพื่อวางระบบการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการวางระบบของงาน โดยการสั่งงานในลักษณะพี่เลี้ยงซึ่งเป็นการฝึกฝนและพัฒนาจนสามารถปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานของการได้รับการยอมรับนับถือต่อไปในอนาคตและควรเป็นการสอนงานแบบให้คำแนะนำมากกว่าการลดทอนกำลังใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาแรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2.เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม”ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม จำนวน 15 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของของ Herzberg เป็นพื้นฐานในการวางกรอบแนวคิดและออกแบบการสัมภาษณ์

5.1.1 แรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน โดยสรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในปัจจุบันของพนักงานเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยกระตุ้น เมื่อมองในรายละเอียดปัจจัยย่อยได้ผลดังนี้

สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า หน่วยงานมีการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน องค์กรได้มีการจัดเตรียมไว้ให้อย่างพอเพียง หากมีความต้องการอุปกรณ์ใดเพิ่ม สามารถทำแบบความต้องการเพื่อจัดซื้อได้ตามความเหมาะสม ไม่มีการกีดกันแต่อย่างใด เพียงแต่ต้องทำตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า เจ้าหน้าที่มีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน สามารถพูดคุย สื่อสาร และทำงานร่วมกันได้ เจ้าหน้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า สามารถทำงานร่วมกันได้ดี สื่อสาร พูดคุย และประสานงานได้อย่างราบรื่น แต่ความใกล้ชิดจะน้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน อาจเนื่องจากการให้เกียรติและให้ความนับถือ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ยังมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ไขปัญหาและความสำเร็จของงานซึ่งหัวหน้างานมีส่วนอย่างมากโดยการมอบหมายงานตามความเหมาะสม ให้แนวทางและคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ช่วยกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆ จนงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และเพื่อนร่วมงานยังให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและประสานงานที่ดีทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

การบังคับบัญชา พบว่า หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามความเหมาะสมของความสามารถ ปริมาณงาน อำนาจหน้าที่ และตามโครงสร้างภายในองค์กร มีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม

นโยบายและการบริหาร พบว่า องค์กรมีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริงและมีแนวทางชัดเจน ประชาชนสามารถมองเห็นและรับทราบได้

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่าค่าตอบแทนของพนักงานเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเรื่องกำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับที่ 9 โดยมีโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานท้องถิ่นบัญชี 5 เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการพิจารณา ส่วนพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 13,285 บาท จะมีเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวสมทบให้เป็น 13,285 บาท จนกว่าขั้นเงินเดือนจะขยับถึง 13,285 บาท สวัสดิการข้าราชการเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด การรักษาครอบคลุมถึงบิดา มารดา คู่สมรส และบุตร รวมถึงสามารถเบิกค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตรได้ ส่วนพนักงานจ้างมีความพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับระดับหนึ่ง เนื่องจากตำแหน่งที่ทำไม่ตรงกับวุฒิการศึกษา สวัสดิการเป็นประกันสังคมตามที่กฎหมายกำหนด และจากการที่สวัสดิการของข้าราชการดีกว่าพนักงานจ้างจึงเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานจ้างมีความมุ่งมั่นที่จะสอบเข้าบรรจุเป็นข้าราชการ

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน พบว่า สำหรับข้าราชการมีความมั่นคงและยั่งยืนในงานสามารถยึดเป็นอาชีพระยะยาวได้ เนื่องจากมีสวัสดิการที่ดีและครอบคลุมถึงสมาชิกในครอบครัว เช่น บิดา มารดา คู่สมรสและบุตร แต่เงินเดือนไม่ค่อยเพียงพอเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันมีค่าครองชีพที่สูงจึงทำให้เงินเดือนข้าราชการอย่างเดียวอาจไม่พอเพียงสำหรับบางคนจึงต้องหารายได้เสริมเพื่อให้เพียงพอต่อภาระค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน ส่วนพนักงานจ้างยังถือว่าไม่มีความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากเป็นสัญญาจ้างปีต่อปี ซึ่งเป็นไปตามระเบียบ แต่ยังมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานที่องค์กรเนื่องจากการทำงานเอกชนก็มีความเสี่ยงต่อการเลิกจ้างเช่นเดียวกัน

ลักษณะของงาน พบว่า พนักงานทราบถึงลักษณะงานของตนที่ปฏิบัติอยู่ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง บางคนทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ศึกษามาแต่บางตำแหน่งก็ไม่ได้ทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ศึกษามา

ความสำเร็จของงาน พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ตามกำหนดเวลาโดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้ารวมถึงมีการป้องกันการเกิดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของงานมากน้อยแตกต่างกัน

ความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานตรงความรู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและเต็มกำลังที่มี ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถแต่ยังไม่เต็มความรู้ที่มีเนื่องจากความรู้บางอย่างไม่ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ความก้าวหน้าในหน้าที่ พบว่า พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงผู้ที่มีส่วนในการประเมิน ซึ่งเกณฑ์การประเมินจะเกิดจากการทำข้อตกลงระหว่างพนักงานกับหน่วยงาน ในส่วนของการฝึกอบรมและสัมมนาศึกษาดูงาน มีการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและอายุงาน แต่ผู้ที่ได้ฝึกอบรมและสัมมนาศึกษาดูงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ดี

การยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เช่น การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอื่นที่นอกเหนือจากงานประจำแตกต่างกันมากน้อยตามความเหมาะสมของงาน การยอมรับนับถือจากลูกน้อง เช่น ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การรายงานการปฏิบัติหน้าที่และการปรึกษางานต่างๆ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานโดยมีการให้ความร่วมมือในการประสานงานที่ดี

5.1.2 แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

การเพิ่มเงินเดือน ควรมีการวางแผนข้อตกลงร่วมเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดข้อตกลงร่วมและปฏิบัติเพื่อให้ผลการประเมินออกมาตามที่ผู้รับการประเมินคาดหวัง ซึ่งผลของการประเมินการปฏิบัติงานนี้จะสัมพันธ์กับการปรับขั้นเงินเดือน

การคัดเลือกพนักงานดีเด่นแต่ละกองนั้นเป็นการคัดเลือกเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานมากกว่าของรางวัลหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากหน่วยงานในส่วนราชการไม่มีงบประมาณในส่วนนี้ ดังนั้นของรางวัลจึงมาจากฝ่ายบริหารเห็นถึงความสำคัญและจัดสรรมาให้เพื่อเป็นกำลังใจ จึงควรมองในเรื่องของคุณภาพการทำงานและการให้บริการที่มีคนเล็งเห็นถึงความสำคัญในสิ่งที่ทำมากกว่ามูลค่าของรางวัลที่ได้รับ

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง“แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม” สามารถอธิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.2.1 แรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สามารถอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน มีอุปกรณ์ในการดำเนินงานและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานครบถ้วน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ ปัญจพร แต้มแก้ว (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่สภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานเทศบาลตำบลสามง่ามอยู่ในเกณฑ์ดี ในส่วนของเจ้าหน้าที่ที่อยู่กับองค์กรมานานจะมีความผูกพันธ์แบบเพื่อนแบบพี่น้องคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนผู้ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรยังไม่ค่อยมีความมั่นใจในระดับหนึ่งแต่สามารถประสานงานปฏิบัติงานได้ด้วยดี ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีความใกล้ชิดมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้า อาจเนื่องมาจากความเกรงใจและการให้เกียรติหัวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีนี้ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยกันแก้ไขปัญหาประกอบกับหัวหน้ามีการมอบหมายงานที่เหมาะสมพร้อมให้แนวทางและคำปรึกษาที่ดีต่อลูกน้องในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้อยู่ร่วมกับองค์กร สอดคล้องกับ ศิริพร จันทรศรี (2550) แรงจูงใจทางสังคมเป็นความต้องการจากการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเพื่อต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ได้รับการยอมรับ ชื่อเสียง เกียรติ และความสำเร็จในชีวิต

การบังคับบัญชา จากผลการวิจัยพบว่าการบังคับบัญชานั้น เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าหัวหน้างานมีความยุติธรรม มีการกระจายอำนาจ แบ่งงานตามหน้าที่ และให้อิสระในการทำงาน สอดคล้องกับ สุวรรณี ทับทิมอ่อน (2547) ได้ศึกษา แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางปะกงวู๊ดจำกัด พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทที่มีต่อด้านวิธีการบังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก

นโยบายและการบริหาร จากผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหารของเทศบาลตำบลสามง่ามมีนโยบายและการบริหารที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ จึงทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นผลงานที่จับต้องได้สามารถติดตามตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน สอดคล้องกับ สรัญพันธ์ เอี๊ยวเจริญ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนโยบายและการบริหาร สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้ระดับหนึ่ง เนื่องจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการที่มีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ต้องอ้างอิงตามระเบียบและประกาศซึ่งเป็นเกณฑ์ตายตัวไม่สามารถเรียกร้องได้เหมือนบริษัทเอกชนแต่สามารถทดแทนด้วยการมีสวัสดิการที่ดีและครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัวซึ่งบริษัทเอกชนไม่มี ส่วนเจ้าหน้าที่ที่เป็นพนักงานจ้างมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับหนึ่ง ซึ่งสามารถทดแทนอัตรารายได้ที่น้อยได้ด้วยการทำงานใกล้บ้านเปรียบเทียบเงินเหลือในการทำงานและความเสี่ยงต่อการเลิกจ้างที่บริษัทเอกชนก็มีเช่นเดียวกัน ในส่วนของพนักงานที่มีเงินเดือนน้อยกว่า 13,285 บาท จะได้รับเงินเพิ่มการครองชีพให้จนกว่าเงินเดือนจะเพิ่มถึง 13,285 บาท แต่ถึงอย่างนั้นค่าตอบแทนก็ยังค่อนข้างเป็นปัญหากับพนักงานทั้งที่เป็นส่วนราชการและพนักงานจ้างเนื่องจากภาระที่ต้องแบกรับและค่าใช้จ่ายในสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ ปัญจพร แต้มแก้ว (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 พบว่าปัญหาสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความรู้สึกที่มั่นคงในหน้าที่การงาน ขณะที่พนักงานจ้างบางท่านยังมีความรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน เนื่องจากต่อสัญญาการทำงานปีต่อปี แต่ยังมีแรงจูงใจที่จะทำงานที่องค์กร เนื่องจากทำงานใกล้บ้าน ซึ่งสองคล้องกับ Robbinsat (2001) แรงจูงใจเป็นแรงที่เกิดจากกระบวนการภายในจิตใจของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความอดทนและมีทิศทางในการปฏิบัติ

ลักษณะงาน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทราบถึงหน้าที่และลักษณะงานของตำแหน่งที่ตนปฏิบัติเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละตำแหน่งได้มีการกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติที่ชัดเจน ซึ่งสองคล้องกับ ปฐมวงค์ สีหาเสนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากสุดอันดับแรก

ความสำเร็จของงาน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีการวางแผนการทำงานเพื่อแก้ไขและป้องกันการเกิดปัญหา และสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จตามกำหนด มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ซึ่งระดับความภูมิใจในงานต่างกันเนื่องจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่างกัน เช่น ภูมิใจที่ทำงานเสร็จ ภูมิใจงานที่ตนทำก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ ติน ปรัชญพฤกษ์ (2527) ด้านเป้าหมายกล่าวคือ แต่ละบุคคลมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันทั้งด้านกายภาพและสังคม ส่งผลให้พฤติกรรมต่อการกระทำแตกต่างกัน

ความรับผิดชอบ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถทั้งในส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถและไม่ตรงกับความรู้ที่

ศึกษามา นอกจากนี้ยังได้รับอิสระให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานจากหัวหน้า ซึ่งทำให้มีการวางแผนงานเพื่อปฏิบัติ แสดงถึงความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ พัทยา ขันทอง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ความก้าวหน้าในหน้าที่ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทราบถึงเกณฑ์การประเมิน ผู้ประเมิน ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ผลการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และต้องมีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง โดยส่วนหนึ่งของการทำงานนั้นได้จากการฝึกอบรมและสัมนาศึกษาดูงาน และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับณัฏฐนันท์ เขจรนันท์ (2551) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลมีความต้องการจะก่อให้เกิดแรงขับผลักดันให้เกิดพฤติกรรมแบบเดิมซ้ำๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การยอมรับนับถือ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เช่น ให้รับผิดชอบในงานอื่นที่นอกเหนือจากงานประจำ ให้อำนาจในการตัดสินใจเบื้องต้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้รับความร่วมมือในการประสานงานอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ สุวรรณี ทับทิมอ่อน (2547) ได้ศึกษา แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางปะกงวู๊ด จำกัด พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทที่มีต่อด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก

5.2.2 แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรในเทศบาลตำบลสามง่ามปัจจุบัน ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยกระตุ้นตามแนวคิดของ Herzberg ไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีทั้งสิ้น ถึงแม้ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ที่กล่าวว่ามีความต้องการนั้นก็เนื่องมาจากความเกี่ยวเนื่องกับการขยับขั้นเงินเดือนในแต่ละรอบการประเมิน ส่วนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นบุคลากรมีความพอใจ เพราะระบบราชการเป็นการปรับเพิ่มตามอายุงานเป็นองค์ประกอบและต้องมีการสอบวัดความรู้ในการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน ดังนั้นแรงจูงใจของบุคลากรของเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม ที่มีความต้องการคือด้านของค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ ปัญจพร แต้มแก้ว (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 พบว่าปัญหาสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ

หากพิจารณาส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นส่วนของสวัสดิการนั้น บุคลากรมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เช่น สวัสดิการของข้าราชการหรือประกันสังคมของพนักงานจ้าง ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนนั้น บุคลากรยังมีความต้องการที่จะเพิ่มค่าตอบแทนในส่วนของเงินเดือนจากการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ด้วยองค์กรอยู่ในรูปของหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม อย่างเช่น ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นฉบับที่ 9 บัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่นฉบับที่ 5 (องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเพื่อการครองชีพชั่วคราวของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ

ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลเรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2558 ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครปฐม เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ที่กำหนดขั้นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภทไว้อย่างชัดเจนและกำหนดในการประเมิน 1 รอบปีงบประมาณได้สูงสุดไม่เกิน 2 ขั้น ทั้งนี้ต้องไม่เกินโควต้าร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการที่ครองตำแหน่งอยู่ ณ วันที่ 1 มีนาคม ดังนั้นแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจเรื่องค่าตอบแทนจึงเป็นไปได้ยาก สิ่งที่พอเป็นไปได้คือการวางแผนการประเมิน โดยการวางระบบว่าตนจะปฏิบัติงานใดให้บรรลุเป้าหมายเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินเพื่อให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ อีกกรณีหนึ่งที่ผู้วิจัยคิดคือการฝึกให้บุคลากรสร้างระบบการเงินให้แก่ตนเอง สำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานจ้างของหน่วยงานรัฐ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐมีค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปเงินเดือนที่ค่อนข้างน้อยหากเทียบกับบริษัทเอกชนแต่จะเน้นสวัสดิการที่ดีทั้งยามที่ทำงานและเกษียณไปแล้ว ซึ่งการสร้างวินัยทางการเงินให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานจ้างจะทำให้สามารถวางแผนการใช้เงินได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรมีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการของพนักงานหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานโดยเป็นแบบสมัครใจ ในการสมัครมีเงื่อนไขการสมัคร การเรียกเก็บ ผลตอบแทน การลาออกจากกองทุน ที่ชัดเจน ควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์ คะแนนที่ได้รับและผลของการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แต่ละบุคคลได้รับทราบเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2) ควรมีการเพิ่มความรู้ทางด้านการสร้างวินัยทางการเงินให้แก่พนักงาน ข้าราชการ ที่สนใจเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารจัดสรรเงินของตนเอง เพื่อเตรียมความพร้อม ป้องกันและแก้ไขปัญหาการเงิน ในด้านต่างๆ เช่น เงินออมหลังเกษียณ (นอกจากเงินบำนาญ บำเหน็จ ที่ได้รับ) หรือเงินก้อน เงินที่ใช้ในปัจจุบัน

3) ควรมีการส่งเสริมให้พนักงาน ข้าราชการ มีกิจกรรมภายในร่วมกันในหน้าเทศกาลเพื่อกระชับความสัมพันธ์และเกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น จับของขวัญปีใหม่ ทำของโปรยทานร่วมประเพณีบุญ แต่งชุดเทศกาล (เทศกาลปีใหม่, ตรุษจีน แต่งชุดโทนแดง เทศกาลสงกรานต์ แต่งชุดลายดอกหรือสีสันสดใส ชุดย้อนยุค เป็นต้น)

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาจากมุมมองและปัจจัยอื่นๆ เพื่อพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน ข้าราชการเพื่อก่อให้เกิดองค์กรและบุคลากรที่มีความ Smart ไปพร้อมกัน

2) ควรเพิ่มการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น

บรรณานุกรม

ชมพูนุช ศรีพงษ์. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2550). *กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน*. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2(2), หน้า 139 -149.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอดยูเคชั่น.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2527). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธัชพงศ์ เอี้ยวสกุล. (2551). *แรงจูงใจในการเลือกเรียนสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจของนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปี ที่ 2 และชั้นปี ที่ 3 โรงเรียนพาณิชยการเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.

นเรศ ภูโคกสูง. (2541). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.

บุญใจ ศรีสถิตนรากูร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557*). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิมิต. (2548). *การจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปัญจพร แต้มแก้ว. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ประยงค์ มีผล. (2545). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป บริษัท ไหมทอง จำกัด กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.

ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

พงศ์ หรดาล. (2540). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร.

พัทยา ขันทอง. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ยุทธนา ไชยกุล. (2551). *การจูงใจที่เป็นเลิศ.* กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ราณี อิสิชัยกุล. (2550) *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รังสรรค์ ทองดี. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

รัชนี อยู่ศิริ. (2551). *การบริหารการพยาบาล.* กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พิทักษ์การพิมพ์

ศิริพร จันทศรี. (2550). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ

ศิริวรรณ เสรีรัตน และคณะ. (2542). *ทฤษฎีองคการ (ฉบับมาตรฐาน).* กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสารจำกัด.

สมจิตร นคราพานิช. (2551). *เทคนิคการบริหารทางการพยาบาลในการบริหารการพยาบาล ตอนที่ 2.* กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทยพิทักษ์การพิมพ์.

สรัญพันธ์ เอี๊ยวเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สุภัทรา ภักดีศรี. (2555). *การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้วยสุนทรียสนทนาสำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์.* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สุพาณี สฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวรรณี ทับทิมอ่อน. (2547). *แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางปะกงวู๊ดจำกัด*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

อัญชลี มันตะรักษ์. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, นครปฐม.

Cambridge Advanced Leaner's Dictionary. (2003). Cambridge CB2, 2RU, Cambridge University Press.

Gordon, Judith R.. *(1991). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior.* 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley and Sons.

Johns, Gary.(1996). *Organization Behavior: Understanding and Managing Life at Work. 4th ed*. New York: Harper Collin. Publishers Inc.

Latham, Gary P.and Ernt Chistopher T. (2006). Key to motivating tomorrow's workforce. Human resource Management review 16. pp. 181-198.

Lindner, James R. (1998). *Organizational Behavior.* 9th ed. San Diego State University: Prentice Hall International, Inc.

Robbinsat, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. San Diego State University: Prentice Hall International, Inc.

Steers, R. M. (1975). *Effects of need for achievement on the job performance job attitude relationship.* Journal of Applied Psychology, 60(10), pp. 678-682.

Stern, Geary, and Borcia. (1999). *Personnel The human problems of management.* Englewood Cliffs, NJ: Pretice - Hall.

Vroom, Victor H. and Deci, E D. (1970). *Management and Motivation.* Middlesex: Penguin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม

<u>คำชี้แจง</u> แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม ซึ่งข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ .....

ระดับการศึกษา .....

ตำแหน่ง .....

หน่วยงานที่สังกัด .....

อายุงาน .....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ลักษณะของงานที่ทำ

- ตำแหน่งในปัจจุบันของท่าน มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร

.....

.....

.....

- งานในความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

การยอมรับนับถือ

- ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่ ในเรื่องใด

.....

.....

.....

- ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

- ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ความสำเร็จของงาน

- ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

- งานที่ท่านทำอยู่ มีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

- ท่านรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ความก้าวหน้าในหน้าที่

- ท่านทราบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงผู้ที่มีส่วนในการประเมินหรือไม่ และส่งผลการทำงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

- ท่านได้รับการฝึกอบรมบ่อยแค่ไหน และสิ่งที่เรียนมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างไร

.....

.....

.....

- ท่านได้รับการสัมมนาศึกษาดูงานบ่อยแค่ไหน และสิ่งที่ได้รับมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างไร

.....

.....

.....

ความรับผิดชอบ

- ท่านรู้สึกว่าได้ทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ส่งเสริม/ขัดขวางการทำงานของท่าน

.....

.....

.....

- งานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น/มีอิสระในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อผลแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- องค์กรมีการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และทรัพยากรที่จำเป็นเอื้อต่อการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

- งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพได้ในระยะยาวโดยไม่ลำบากต่อการดำรงชีพหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

- งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงและยั่งยืนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

- ท่านสามารถดำรงชีพได้โดยไม่ต้องหาอาชีพเสริมได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

นโยบายและการบริหารงาน

- องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานมีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

- นโยบายขององค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่ทั่วถึงและชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

- นโยบายขององค์กรสามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- ความสัมพันธ์ของท่านกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

- ความสัมพันธ์ของท่านกับหัวหน้างานเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

- เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

- เพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างานมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานที่ท่านทำอยู่อย่างไร

.....

.....

.....

การบังคับบัญชา

- พฤติกรรม นิสัยของหัวหน้างานมีความยุติธรรม/ความเท่าเทียมในการบังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

- หัวหน้างานของท่านมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

- ปัจจุบันองค์กรให้สวัสดิการอะไรบ้าง และมีสวัสดิการใดที่องค์กรควรเพิ่มเติม

.....

.....

- ปัจจุบันท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

.....

.....

ท่านคิดว่าหน่วยงานควรปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง อย่างไร

.....

.....

ขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสัมภาษณ์

ภาคผนวก ข

การลงพื้นที่เก็บข้อมูล

ภาคผนวก ค

ประกาศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
(ฉบับที่ ๙)

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมีมติในการประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘ ให้แก้ไขเพิ่มเติมประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๕) ลงวันที่ ๒๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๙)”

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น บัญชี ๔ ท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๕) ลงวันที่ ๒๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ และให้ใช้โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น บัญชี ๕ ท้ายประกาศนี้แทน โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๙ เป็นต้นไป

ในวาระเริ่มแรก ให้ปรับอัตราเงินเดือนของพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับอยู่เดิม เข้าสู่โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น บัญชี ๕

ในการปรับอัตราเงินเดือนตามวรรคสอง หากไม่มีอัตราเงินเดือนที่เท่าเดิม ให้ได้รับอัตราเงินเดือนในขั้นใกล้เคียงที่สูงกว่า

ข้อ ๔ ในการจัดพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้าสู่ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง และโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น บัญชี ๕ ท้ายประกาศนี้ยังไม่มีผลบังคับใช้ ให้พนักงานส่วนท้องถิ่นยังคงได้รับเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น บัญชี ๔ ไปพลางก่อน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๘

(นายปริญญา นาคฉัตรีย์)
ประธานกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น บัญชี 5

ขั้น	ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ พิเศษ	ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น	ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง	ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง	ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้น	ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง	ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูง
32.5					49,480		77,380	50,170		78,020	51,140		
32			54,090		48,740		76,220	49,480		77,380	50,170		
31.5			53,310		47,990	66,490	75,050	48,740	67,560	76,220	49,480	68,640	
31	25,020	40,900	52,540		47,240	65,490	73,880	47,990	66,490	75,050	48,740	67,560	
30.5	24,640	40,250	51,770		46,490	64,490	72,710	47,240	65,490	73,880	47,990	66,490	
30	24,270	39,620	51,000		45,740	63,480	71,530	46,490	64,490	72,710	47,240	65,490	80,450
29.5	23,900	38,990	50,240	30,020	44,990	62,470	70,350	45,740	63,480	71,530	46,490	64,490	79,240
29	23,520	38,380	49,480	29,570	44,280	61,460	69,240	44,990	62,470	70,350	45,740	63,480	78,020
28.5	23,140	37,790	48,740	29,130	43,580	60,450	68,150	44,280	61,460	69,240	44,990	62,470	76,800
28	22,760	37,210	47,990	28,690	42,890	59,500	67,080	43,580	60,450	68,150	44,280	61,460	75,580
27.5	22,400	36,640	47,240	28,250	42,210	58,560	66,020	42,890	59,500	67,080	43,580	60,450	74,360
27	22,050	36,090	46,490	27,800	41,550	57,640	64,980	42,210	58,560	66,020	42,890	59,500	73,140
26.5	21,700	35,540	45,740	27,350	40,900	56,730	63,960	41,550	57,640	64,980	42,210	58,560	71,990
26	21,360	*34,990*	44,990	26,920	40,260	55,840	63,090	40,900	56,730	63,960	41,550	57,640	70,860
25.5	21,020	*34,430*	44,280	26,500	39,630	54,960	62,220	40,260	55,840	63,090	40,900	56,730	69,740
25	20,690	*33,870*	43,580	26,080	39,080	54,090	61,360	39,630	54,960	62,220	40,260	55,840	68,640
24.5	20,360	33,310	42,890	25,670	38,520	53,230	60,500	39,080	54,090	61,360	39,630	54,960	67,560
24	20,040	32,790	42,210	25,270	37,960	52,370	59,640	38,520	53,230	60,500	39,080	54,090	66,600
23.5	19,720	32,270	41,550	24,870	37,410	51,520	58,800	37,960	52,370	59,640	38,520	53,230	65,630
23	19,410	31,760	40,900	24,480	36,860	50,670	57,980	37,410	51,520	58,800	37,960	52,370	64,670
22.5	19,100	31,260	40,260	24,090	36,310	49,830	57,150	36,860	50,670	57,980	37,410	51,520	63,720
22	18,790	30,770	39,630	23,710	35,770	49,010	56,330	36,310	49,830	57,150	36,860	50,670	62,760
21.5	18,480	30,290	39,080	23,340	35,220	48,200	55,510	35,770	49,010	56,330	36,310	49,830	61,800
21	18,190	29,810	38,520	22,980	34,680	47,380	54,700	35,220	48,200	55,510	35,770	49,010	60,830
20.5	17,880	29,340	37,960	22,600	34,110	46,560	53,890	34,680	47,380	54,700	35,220	48,200	59,870
20	17,570	28,880	37,410	22,230	33,560	45,750	53,080	34,110	46,560	53,890	34,680	47,380	58,890
19.5	17,270	28,430	36,860	21,880	33,000	44,930	52,260	33,560	45,750	53,080	34,110	46,560	57,930
19	16,960	27,960	36,310	21,500	32,450	44,130	51,450	33,000	44,930	52,260	33,560	45,750	56,960
18.5	16,650	27,490	35,770	21,140	31,880	43,300	50,640	32,450	44,130	51,450	33,000	44,930	56,000
18	16,340	27,030	35,220	20,770	31,340	42,620	49,830	31,880	43,300	50,640	32,450	44,130	55,010
17.5	16,030	26,580	34,680	20,440	30,790	41,930	49,010	31,340	42,620	49,830	31,880	43,300	54,050
17	15,720	26,120	34,110	20,120	30,220	41,250	48,200	30,790	41,930	49,010	31,340	42,620	53,090
16.5	15,440	25,660	33,560	19,800	29,680	40,560	47,380	30,220	41,250	48,200	30,790	41,930	52,120
16	15,140	25,190	33,000	19,480	29,110	39,880	46,560	29,680	40,560	47,380	30,220	41,250	51,140
15.5	14,850	24,730	32,450	19,160	28,560	39,190	45,750	29,110	39,880	46,560	29,680	40,560	50,170
15	14,570	24,270	31,880	18,840	28,030	38,500	44,930	28,560	39,190	45,750	29,110	39,880	49,220
14.5	14,310	23,820	31,340	18,520	27,480	37,830	44,130	28,030	38,500	44,930	28,560	39,190	48,290
14	14,030	23,370	30,790	18,200	26,980	37,130	43,310	27,480	37,830	44,130	28,030	38,500	47,390
13.5	13,760	22,920	30,220	17,880	26,460	36,450	42,490	26,980	37,130	43,310	27,480	37,830	46,470
13	13,500	22,490	29,680	17,570	25,970	35,760	41,670	26,460	36,450	42,490	26,980	37,130	45,550
12.5	13,230	22,040	29,110	17,290	25,470	35,090	40,890	25,970	35,760	41,670	26,460	36,450	44,680
12	12,970	21,620	28,560	16,940	24,970	34,430	40,100	25,470	35,090	40,890	25,970	35,760	43,810
11.5	12,730	21,190	28,030	16,600	24,490	33,770	39,360	24,970	34,430	40,100	25,470	35,090	42,950
11	12,470	20,780	27,480	16,220	24,010	33,140	38,620	24,490	33,770	39,360	24,970	34,430	42,070
10.5	12,220	20,360	26,980	15,840	23,550	32,510	37,880	24,010	33,140	38,620	24,490	33,770	41,190
10	11,960	19,970	26,460	15,420	23,080	31,900	37,120	23,550	32,510	37,880	24,010	33,140	40,310
9.5	11,700	19,580	25,970	15,060	22,620	31,290	36,410	23,080	31,900	37,120	23,550	32,510	39,440
9	11,510	19,200	25,470	14,700	22,170	30,690	35,690	22,620	31,290	36,410	23,080	31,900	38,570
8.5	11,350	18,810	24,970	14,340	21,710	30,100	34,980	22,170	30,690	35,690	22,620	31,290	37,700
8	11,200	18,440	24,490	13,980	21,240	29,510	34,270	21,710	30,100	34,980	22,170	30,690	36,820
7.5	11,040	18,060	24,010	13,640	20,790	28,930	33,550	21,240	29,510	34,270	21,710	30,100	35,950
7	10,880	17,690	23,550	13,310	20,320	28,350	32,850	20,790	28,930	33,550	21,240	29,510	35,090
6.5	10,700	17,310	23,080	12,980	19,860	27,800	32,110	20,320	28,350	32,850	20,790	28,930	34,220
6	10,520	16,920	22,620	12,650	19,410	27,230	31,400	19,860	27,800	32,110	20,320	28,350	33,360
5.5	10,340	16,570	22,170	12,330	18,950	26,660	30,700	19,410	27,230	31,400	19,860	27,800	32,510
5	10,160	16,190	21,710	12,010	18,470	26,100	29,980	18,950	26,660	30,700	19,410	27,230	31,650
4.5	9,980	15,800	21,240	11,700	18,010	25,530	29,280	18,470	26,100	29,980	18,950	26,660	30,820
4	9,800	15,430	20,790	11,390	17,560	24,960	28,560	18,010	25,530	29,280	18,470	26,100	29,980
3.5	9,620	15,050	20,320	11,090	17,130	24,400	27,850	17,560	24,960	28,560	18,010	25,530	29,280
3	9,440	14,680	19,860	10,800	16,700	23,830	27,160	17,130	24,400	27,850	17,560	24,960	28,560
2.5	9,260	14,380	19,410	10,520	16,270	23,270	26,460	16,700	23,830	27,160	17,130	24,400	27,850
2	9,090	14,070	18,950	10,250	15,850	22,700	25,770	16,270	23,270	26,460	16,700	23,830	27,160
1.5	8,920	13,770	18,470	9,990	15,430	22,140	25,080	15,850	22,700	25,770	16,270	23,270	26,460
1	8,750	13,470	18,010	9,740	15,050	21,550	24,400	15,430	22,140	25,080	15,850	22,700	25,770
ขั้น	ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ พิเศษ	ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับต้น	ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับกลาง	ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ระดับสูง	ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับต้น	ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง	ประเภทบริหารท้องถิ่น ระดับสูง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวพิมพ์ชนก เหลืองวิไล
วัน เดือน ปีเกิด	14 สิงหาคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	320 หมู่ 3 ตำบลทุ่งคอก อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72110
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายส่งเสริมสวัสดิการและสังคม เทศบาลตำบลสามง่าม จังหวัดนครปฐม 222 หมู่ 1 ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	ปริญญาวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาจุลชีววิทยา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2549 - 2552	นักพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ บริษัทสีเดลต้า
พ.ศ. 2552 - 2555	เจ้าหน้าที่เอกสาร ISO บริษัทบางพลีคอตตอน
พ.ศ. 2561- ปัจจุบัน	นักพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ เทศบาลตำบลสามง่ามจังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์