

การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน :
กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี
จังหวัดปทุมธานี

MANAGEMENT THAT AFFECTED MOTIVATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF SUBDISTRICT
ADMINISTRATIVE ORGANIZATION, AMPHOE MUANG,
PATHUMTHANI



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน :
กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี
จังหวัดปทุมธานี



อดุลย์ กองสัมพันธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน :
กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี
จังหวัดปทุมธานี
Management that Affected Motivation on Employee Performance:
A Case Study of Subdistrict Administrative Organization,
Amphoe Muang, Pathumthani

ชื่อ - นามสกุล นายอดุลย์ กองสัมฤทธิ์
วิชาเอก การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์เข็มมาวี รักษ์ชูชีพ, Ph.D.
ปีการศึกษา 2557

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ, D.B.A.)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ปร.ค.)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เข็มมาวี รักษ์ชูชีพ, Ph.D.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นารถพี ชัยมงคล, ปร.ค.)

วันที่ 12 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
ชื่อ -นามสกุล	นายอดุลย์ กองสัมฤทธิ์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เข็มมาวี รักษ์ชูชีพ, Ph.D.
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา (1) การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Independent Samples t-test, One-Way ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสถานภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านวิธีการปกครองบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนั้นยังพบว่า พนักงานที่มีอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนตำบล

Independent Study Title	Management that Affected Motivation on Employee Performance: A Case Study of Subdistrict Administrative Organization, Amphoe Muang, Pathumthani
Name-Surname	Mr. Adul Kongsumrit
Major Subject	General Management
Independent Study Advisor	Assistant Professor Khemaree Rugchoochip, Ph.D.
Academic Year	2014

ABSTRACT

The purposes of this study were (1) to investigate the management that affected the motivation on employee performance, (2) to examine the motivation on employee performance, and (3) to find out the relationship of the management that affected the motivation on employee performance. The sample of the study consisted of 400 employees of Subdistrict Administrative Organization in Amphoe Muang, Pathumthani. The data were collected through the application of questionnaire, and were analyzed using Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Independent Samples t-test, One-way ANOVA, and Pearson Correlation Coefficient.

The results of the study showed that the management that affected the motivation on overall employee performance was at the moderate level, and the motivation factors in the aspects of work achievement, recognition, work itself, and advancement were at the moderate level, while the responsibility aspect was at the high level. The maintenance factors in the aspects of salary, interpersonal relation, company policy and administration, career status, personal life, security, and supervision were at the moderate level.

It was also found that the employees with different age, average monthly income, level of education, and work experience had different opinion on the management that had effects on the motivation on the employee performance. The overall image of the motivation factors, the maintenance factors and the management that affected the motivation on employee performance demonstrated a high-level relationship.

Keywords: management, motivation on employee performance, Subdistrict Administrative Organization

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เขมมารี รัชชชชีพ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ แนวทาง ที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอ มา ผู้ทำการศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ ประธานกรรมการ สอบ และกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภา ทองคงที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการศึกษาในครั้งนี้ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการ สร้างเครื่องมือในการวิจัย และกรุณาสละเวลาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม ผู้ทำการศึกษาขอ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้ รวมทั้งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีส่วนช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำการศึกษาฉบับนี้ เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้คำแนะนำ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ศึกษา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโททุกท่านที่ได้ ให้ความช่วยเหลือตลอดช่วงเวลาของการศึกษาและทำงานวิจัยฉบับนี้ และขอบคุณเพื่อน ๆ MGY 56 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้กันเสมอมา

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา และ ขอกราบขอบพระคุณคุณยาย คุณน้า ที่ได้มอบโอกาสทางการศึกษาของอานิสงค์อันเกิดจาก คุณประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

อดุลย์ กองสัมฤทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(13)
บทที่ 1 บทนำ.....	14
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	14
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	16
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	16
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	16
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	18
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	19
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	20
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	21
2.2 แนวคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol.....	27
2.3 แนวคิดหลักการบริหารของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick.....	30
2.4 แนวคิดระบบราชการของ Max Weber.....	31
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่.....	35
2.6 แนวคิดในเชิงระบบ.....	36
2.7 แนวคิด Reinventing Government.....	38
2.8 แนวคิดด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	39
2.9 แนวคิดในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	39
2.10 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	42
2.11 ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	83
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	117
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	117
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	126
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	130
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	131
บรรณานุกรม.....	132
ภาคผนวก.....	137
ประวัติผู้เขียน.....	148

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	54
ตารางที่ 2.2 แสดงค่าบดและจำนวนหมู่บ้านในพื้นที่พื้นที่อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี.....	69
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	83
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	83
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ.....	84
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	84
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	85
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/ รับราชการ.....	85
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวม.....	86
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการวางแผน.....	87
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ.....	88
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการสั่งการ.....	89
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการประสานงาน.....	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการควบคุม.....	91
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านปัจจัยจูงใจ.....	92
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล.....	93
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ.....	94
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	95
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านความรับผิดชอบ.....	96
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต.....	97
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม.....	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านเงินเดือน..... 99
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล..... 100
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านนโยบายและการบริหารงาน..... 101
ตารางที่ 4.23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านสภาพการทำงาน..... 102
ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว..... 103
ตารางที่ 4.25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านความมั่นคงในการทำงาน..... 104
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านวิธีการปกครองบัญชา..... 105
ตารางที่ 4.27	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขต อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม เพศ..... 106

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุ.....	106
ตารางที่ 4.29 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher’s Least Significant Difference (LSD)	107
ตารางที่ 4.30 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามสถานภาพ.....	108
ตารางที่ 4.31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	108
ตารางที่ 4.32 ผลต่างของระดับการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher’sLeastSignificant Difference (LSD).....	109
ตารางที่ 4.33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา.....	110
ตารางที่ 4.34 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามระดับ การศึกษา ที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher’s Least Significant Difference (LSD).....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.35	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอเมืองจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ.....	112
ตารางที่ 4.36	ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD).....	113
ตารางที่ 4.37	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยจูงใจกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี	114
ตารางที่ 4.38	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยค้ำจุนกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี	115



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	19
ภาพที่ 2.1 แสดงแนวความคิดเชิงระบบขององค์การ.....	37
ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีทางการบริหารกับการปฏิบัติ.....	41
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	46
ภาพที่ 2.4 ส่วนประกอบของการปฏิบัติงาน (Component's Performance).....	61
ภาพที่ 2.5 แสดงโครงสร้างการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546.....	66



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 อ้างถึงใน วิษณุ ภูพันธ์, 2553)

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยองค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ในองค์การ และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์การหรือที่ทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) หน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือเมื่อองค์การจัดทำจุดหมาย และแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์การ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การ เป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

การนำ (Leading) เป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้อัตราผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการ

วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

การที่องค์การไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือของภาคเอกชนก็ตาม จะดำรงอยู่หรืออยู่รอดได้มีความเจริญเติบโต และก้าวหน้าได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การ ไปดำเนินการด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม เพื่อให้ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการใด ๆ เพื่อที่จะให้้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตและก้าวหน้าได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ (สมาน รังสิโยภยกุล และสุธี สุทธิสมบูรณ์, 2544, น.1)

ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำท่าย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากจะต้องทำงานในแต่ละวันที่ยาวนาน ต้องแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเจอกับสภาพการแข่งขันทั้งระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับภายในประเทศ ต้องใช้เวลาติดตามระเบียบข้อบังคับของรัฐรวมทั้งถูกกดดันจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มากมาย นับวันงานบริหารยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เหล่าผู้บริหารจึงต้องเลี้ยงกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่าง ๆ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์แสวงหาโอกาสและความได้เปรียบให้เกิดขึ้นแก่องค์การที่ตนเองรับผิดชอบได้

ผู้บริหารจะต้องใช้สื่อหรือวิธีจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ สิ่งตอบแทนในการจูงใจมีหลายประเภทแตกต่างกันไป ผู้บริหารจะต้องเลือกให้ถูกต้อง และควรจะให้ น้ำหนักต่อแต่ละสิ่งได้อย่างเหมาะสม และวิธีการจูงใจที่ถูกต้องจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องควบคู่กับความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ คือ 1) เทคนิคควบคุมงาน ได้แก่ เทคนิคการควบคุมงานแบบเอาใจคนงาน (Positive Method) 2) การใช้อำนาจหน้าที่ 3) การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ และ 4) ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีใช้ตัวเงิน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าการจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

การจูงใจมีส่วนสำคัญต่อความสำคัญต่อองค์การ ในอันที่จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์การ มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในด้านการดำเนินให้มีประสิทธิผล และความสำคัญต่อพนักงานให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหารที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้อง

มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน เพื่อศึกษาผลที่อาจมีต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของบุคคลในองค์การลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลและเพื่อการดำเนินงานที่ดี

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานด้านการจูงใจที่เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคคลและสอดคล้องกับองค์การ ซึ่งส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1.2.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่าง

1.3.2 การบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย

1.4.1.1 การบริหารจัดการ ในด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผน
- 2) ด้านการจัดรูปงานหรือการ จัดองค์การ
- 3) ด้านการสั่งการ
- 4) ด้านการประสานงาน
- 5) ด้านการควบคุม

1.4.1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล
- 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
- 3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 4) ด้านความรับผิดชอบ
- 5) ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

ปัจจัยค้ำจุน จำนวน 7 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านเงินเดือน
- 2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3) ด้านนโยบายและการบริหารงาน
- 4) ด้านสถานะภาพการทำงาน
- 5) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว
- 6) ด้านความมั่นคงในการทำงาน
- 7) ด้านวิธีการปกครองบัญชา

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ จะศึกษาเฉพาะในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำนวน 400 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา ได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2557 - เดือนมกราคม 2558

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารงานจัดการใด ๆ ที่องค์กรได้ใช้ทรัพยากรซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคน ๆ นั้น

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบลที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด มีพื้นที่เท่ากับตำบลแต่ละตำบล จัดตั้งมาจากสภาตำบลที่มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีจำนวนราษฎรไม่น้อยกว่า 2,000 คน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อดูแลทุกข์สุขและให้บริการประชาชนในหมู่บ้าน ตำบล เขตองค์การบริหารส่วนตำบล แทนรัฐบาลกลาง มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมีงบประมาณ และพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล (ชวงส์ ฉายะบุตร, 2539, น.194- 196)

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ศึกษาได้นำความรู้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1.7.2 ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1.7.3 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1.7.4 เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ต่อไป



บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี” มีนักทฤษฎี นักวิชาการ และนักปกครองหลายท่านได้ศึกษาและให้ทัศนะไว้มากมาย ในที่นี้จะได้นำเสนอแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ข้อมูลและสภาพทั่วไปขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นคำนามที่แสดงออกถึงการกระทำ หรือการปฏิบัติการบางอย่าง ที่เรียกว่า บริหารนั้น เป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความหมายของการบริหารก็เช่นเดียวกับคำต่าง ๆ ในทางสังคมศาสตร์จำนวนมากที่ไม่ได้มีคำนิยามที่เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป (เอกวิทย์ มณีธร, 2551, น.1) ดังนั้น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของการบริหารมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความหมายของการบริหารจากที่มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่านทั้งนักวิชาการชาวไทย และชาวต่างประเทศมานำเสนอดังต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538) ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวัง ด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2538) ได้แสดงทรรศนะว่าการบริหารนั้นเป็นกระบวนการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอย่างมีระบบ โดยการใช้ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายหรือ

วัตถุประสงค์ จากรายงานการวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพ (2539) เรื่องปัญหาการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ได้รวบรวมความหมายของการบริหารจากนักวิชาการไว้ดังนี้

ชูป กาญจนประกร (2520) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคล (group) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้น คำว่าบริหารงาน นี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการ ทำงานโดยบุคคลเดียว เราเรียกว่า เป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้น

Heinz Wehrich, Harold Koontz (1993) ให้ความหมายว่า “การบริหาร คือ การดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น”

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้ให้ความหมายว่า “การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอา ทรัพยากรการบริหาร (administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ”

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) มีความเห็นว่าการบริหารจัดการน่าจะหมายถึง กระบวนการทำงาน ของนักบริหารเพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) ได้กล่าวว่า การบริหารคือการกระทำร่วมกันด้วยความ ตั้งใจของกลุ่มบุคคลอย่างร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล

บุญทัน ดอกไธสง (2541) ให้ข้อคิดเห็นว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ หรือไม่มี ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อการตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์การ หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ

สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2544) ให้คำนิยามว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน

วิทยา ค่านธำรงกุล (2546) สรุปว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการ จัดองค์การ การนำ และการบังคับบัญชา และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ กำหนดเอาไว้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) ให้ความเห็นว่าการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือ การจัดการใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และ หน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1. การบริหารนโยบาย (Policy) 2. การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) 3. การบริหารจริยธรรม (Morality) 4. การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) 5. การวางแผน (Planning) 6. การจัดองค์การ (Organizing) 7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

8. การอำนวยการ (Directing) 9. การประสานงาน (Coordination) 10. การรายงาน (Reporting) 11. การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมายหรืออาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการจัดการใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1. การบริหารคน (Man) 2. การบริหารเงิน (Money) 3. การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) 4. การบริหารงานทั่วไป (Management) และ 5. การบริหารจริยธรรม (Morality) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 5M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

การให้ความหมายทั้ง 2 ตัวอย่างนี้ เป็นการนำหลักวิชาคือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายว่าการบริหารครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญ ชัดเจน และเข้าใจได้ง่ายขึ้น ไม่เพียงเท่านั้น ยังอาจนำหลักวิชาการอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เป็นต้นว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย Man Money Management และ 5 P ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

อำนาจ ชีระวนิช (2547) ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรอื่น โดยการวางแผน การจัดองค์การการนำและควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

นอกจากนี้แล้วในรายงานการวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพ (2539) ได้สรุปลักษณะของการบริหารจากความหมายดังกล่าวว่า การบริหารประกอบไปด้วยสิ่งเหล่านี้คือ

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (group effort) ในอันที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (rational) หากว่าจะกล่าวถึงทรัพยากรในการบริหาร โดยทั่วไปในการบริหารถือว่ามีทรัพยากร (administration resources)

ที่เป็นปัจจัยสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และการจัดการ (management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4M's การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็ เพราะว่าการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีจัดการเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ไม่ว่าจะการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจก็ตาม เหตุนี้ จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารมีอยู่สี่ประการดังกล่าว

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาทรัพยากรการบริหารไปในลักษณะ ที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารเพิ่มขึ้นจากปัจจัยสี่ประการที่ กล่าวมาแล้วอีกด้วย ได้แก่ วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T. Greenwood, 1965) ได้ให้ความเห็นว่าทรัพยากร การบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) อำนาจ หน้าที่ (authority) เวลา (time) กำลังใจในการทำงาน (will) และความสะดวกต่าง ๆ ทั้งนี้โดยย้าถึง ความสำคัญ และจำเป็นของอำนาจหน้าที่ และเวลาในการบริหารไว้ว่า “ในการบริหารงานนั้นไม่ว่าจะ เป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ ถ้าหากปราศจากสิ่งซึ่งอำนาจ หน้าที่ และเช่นกันการบริหารนั้น ๆ ก็ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดีอย่างมีคุณค่า หากมิได้กำหนดเวลา ให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้น ๆ ” ส่วนทางการบริหารธุรกิจได้ให้ ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมต่างออกไปอีก คือมีคน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) วิธีการ (method) ตลาด (market) และเครื่องจักร (machine) และเรียกสั้น ๆ ว่า 6M's เป็นต้น

หากมองในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ แห่งวงการจัดการ ได้กล่าวว่า ความรู้ (knowledge) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการผลิต มิใช่ ที่ดิน แรงงาน และทุน

จากความหมายข้างต้นอาจจะกล่าวได้ว่า บุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือ และความรู้ มีส่วน สำคัญในการบริหารงาน และหากจะเปรียบเทียบปัจจัยดังกล่าวเข้ากับการบริหารงานในยุคเทคโนโลยี สารสนเทศในปัจจุบัน ก็อาจจะเปรียบเทียบได้ว่า องค์การ และบุคลากรในองค์การ ปัจจุบันจำเป็น จะต้องมีความรู้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งจะต้องมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ และระบบโปรแกรมคำสั่ง จึงจะทำให้การบริหารงานในยุคปัจจุบันเป็นไปได้ ด้วยดี

Henri Fayol (อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2545, น.56-57) เป็นนักทฤษฎีการบริหารคนแรก ที่ ให้ความสนใจศึกษาการจัดองค์การและการบริหาร (Principles of Organization and Management) โดยเห็นว่าการบริหารงานจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การอำนวยการ (Directing)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

นอกจากนี้ Fayol ยังได้พิจารณาต่อไปถึงหลักการบริหารงานควรประกอบด้วยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ 14 ประการ ดังนี้

1. หลักการแบ่งงาน (Division of Work) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ควรจะได้สัดส่วนกัน

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unit of Command) คือภายในโครงสร้างขององค์การหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย หน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากมาตามหลักเอกภาพในการบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อหลีกเลี่ยงและข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติตามคำสั่ง

4. เอกภาพในการอำนวยการ (Unit of Direction) หมายถึง เอกภาพของทิศทางในการปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว มีแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน

5. หลักการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (Centralization of Authority) เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา และเอกภาพในการอำนวยการ

6. หลักการบังคับบัญชาที่ต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Scalar Chain) คืออำนาจในการบังคับบัญชาจะลดหลั่นลงมาเป็นลำดับตามสายการบังคับบัญชา จากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่าง

7. องค์การจะต้องมีวินัย (Discipline) เพื่อเป็นกฎข้อบังคับในการปกครองและควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ

8. องค์การจะต้องมีระเบียบ (Order) เป็นหลักในการปฏิบัติงาน

9. ผู้ปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

10. ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของเงินเดือน ควรได้สัดส่วนกับผลการปฏิบัติงานที่กระทำ เพื่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย คือองค์การและผู้ปฏิบัติงาน

11. องค์การจะต้องมีความยุติธรรมและความเสมอภาค

12. องค์การจะต้องสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงาน (Security of Tenure) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

13. องค์การจะต้องสนับสนุนความคิดริเริ่มของบุคคล

14. ผู้ปฏิบัติงานควรปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps) คือมีความจงรักภักดี มีความจริงใจ และสุจริตใจต่อกันและกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยส่วนรวม

Gulick and Urwick (1937 อ้างถึงใน ประยงค์ จันทเต็ง, 2540, น.15-16) ได้สรุปกระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้

1. P = Planning การวางแผน หมายถึง การเตรียมการไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือปฏิบัติจริง
2. O = Organizing การจัดองค์การ หมายถึง การวางโครงสร้างการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. S = Staffing การจัดบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง การจัดบุคคลที่คุณสมบัติเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบงานในตำแหน่ง เป็นภารกิจเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี
4. D = Directing การอำนวยการ หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องทำการตัดสินใจ สั่งการ ออกคำสั่ง และควบคุมการทำงาน
5. Co = Coordinating การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พยายามสร้างระบบการติดต่อสื่อสาร การสร้างกลุ่มทำงาน
6. R = Reporting การรายงานผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การรายงานถึงสภาพการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นการแสดงถึงข้อเท็จจริง ปัญหา และอุปสรรค ในการดำเนินงาน ตลอดจนการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
7. B = Budgeting งบประมาณ หมายถึง เป็นการศึกษาถึงการใช้จ่ายเงินในการบริหารงาน งบประมาณ รวมตลอดถึงการวางแผน การคลัง การทำบัญชี และการควบคุม เพื่อให้มีการใช้จ่ายเงินตรงตามเป้าหมายของการบริหารที่กำหนดไว้

ชูป กาญจนประกร (2526 อ้างถึงใน พรพิมล รัตนกมลรัตน์, 2547, น.15-16) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่ากระบวนการบริหารที่สมบูรณ์ ควรมีขั้นตอนที่สำคัญอีก 2 ประการ คือนโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วยซึ่งเมื่อรวมกันเข้าแล้วจะเรียกชื่อย่อเป็น PAPOSDCORB

P = Policy นโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นที่ได้กำหนดเป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายอาจเปลี่ยนแปลงได้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสภาพแวดล้อม

A = Authority อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการ และการมอบอำนาจหน้าที่

แนวความคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol (Principle of Organization)

ในขณะที่ Fayol เสนอวิธีการในการทำงานของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นการมององค์การในระดับของการปฏิบัติงานนั้น Henri Fayol เสนอแนวความคิดในการบริหารงานขององค์กรซึ่งพิจารณาวิธีการทำงานขององค์กรข้อเสนอทางทฤษฎีของ Henri Fayol ประกอบด้วย

1. Henri Fayol เสนอองค์ประกอบของการบริหาร (element of management) 5 ประการ คือ (John Sheldrake, 1996, pp. 53-55) ได้แก่

1.1 การวางแผน (planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะบรรลุและวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ ความเป็นเอกภาพ (unity) มีความต่อเนื่อง (continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible) และมีความกระชับและชัดเจน (precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์กร

1.2 การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (organizing) องค์กรประกอบในเรื่องการจัดองค์การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์กรควรประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์กรบรรลุผล

1.3 การสั่งการ (command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถจัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์กรได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

1.4 การประสานงาน (co-ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ทุกส่วนในองค์กรทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

1.5 การควบคุม (control) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง

หน้าที่ทางการบริหารทั้งห้าประการนี้รู้จักกันในชื่อ POCCC ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่วางไว้

2. Henri Fayol สรุปกิจกรรมในการบริหารอุตสาหกรรมว่าจะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งสิ้นหกกลุ่มด้วยกันคือ (John Sheldrake, 1996, p.47)

2.1 กิจกรรมด้านการผลิต (technical activities) ซึ่งได้แก่ การผลิตระบบผลิตขององค์กร การปรับตัว

2.2 กิจกรรมด้านการค้าและการพาณิชย์ (commercial activities) ได้แก่ การซื้อขาย แลกเปลี่ยน

2.3 กิจกรรมด้านการเงิน (financial activities) ประกอบด้วย การแสวงหาองทางการลงทุน และการได้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากที่สุด

2.4 กิจกรรมด้านการบัญชี (accounting activities) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบบัญชี การคำนวณต้นทุน งบดุล และสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร

2.5 กิจกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (security activities) ได้แก่ การป้องกันทรัพย์สินต่าง ๆ ขององค์กร และความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานในองค์กร

2.6 กิจกรรมด้านการบริหาร (management activities) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

3. หลักการบริหาร Henri Fayol เสนอหลักการบริหารที่ใช้การบริหารงานองค์กรไว้ 14 ประการ คือ (John Sheldrake, 1996, pp. 48-53)

3.1 การแบ่งงานกันทำ (division of work) ได้แก่ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดผลดี แก่องค์กรมากที่สุด

3.2 อำนาจ (authority) คือสิทธิอำนาจหรืออำนาจที่ชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำอย่างใดตามที่ผู้บริหารต้องการ อำนาจจะมีทั้งอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจที่เป็นอำนาจบารมี ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง

3.3 ความมีวินัย (discipline) ได้แก่ การยอมปฏิบัติตามกติกาขององค์กรซึ่งจะกำหนดในเรื่องของความประพฤติของพนักงาน วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์กร

3.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) คือ การที่องค์การกำหนดให้ ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือความสับสนในการสั่งการ และให้เกิดความชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับฟังคำสั่งของใคร

3.5 เอกภาพของทิศทาง (unity of direction) องค์การจะต้องมีทิศทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันไม่ว่าจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงไร หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน

3.6 การยึดประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล (subordination of individual interest to general interest) องค์การจะต้องยึดถือประโยชน์ขององค์การสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือของกลุ่มในองค์การ

3.7 การให้การตอบแทน (remuneration of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่เป็นธรรม การให้ค่าตอบแทนจากการทำงานอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น จ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานที่ทำ (piece rates) จ่ายตามระยะเวลา (time rates) จ่ายค่าตอบแทนตามงาน (job rates) เป็นต้น

3.8 หลักการรวมอำนาจ (centralization) ได้แก่ การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์การ องค์การจะต้องเลือกรวมหรือกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3.9 หลักสายการบังคับบัญชา (scalar chain) ได้แก่ ระบบของการบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาถึงระดับล่างจะต้องมีความชัดเจนว่าใครอยู่ในความควบคุมดูแลของใคร สายการบังคับบัญชาจะกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ และเส้นทางของการใช้อำนาจในองค์การ

3.10 ความมีระเบียบ (order) คือ ความมีระเบียบในการทำงาน การจัดอุปกรณ์ และสิ่งของต่าง ๆ ให้อยู่ในที่ที่ควรจะเป็น การเก็บรักษาสิ่งของเครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

3.12 ความเป็นธรรม (equity) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีความยุติธรรมและความเมตตา เพื่อให้เกิดการยอมรับและมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยในองค์การ

3.12 ความมั่นคงในอาชีพ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ มีช่องทางก้าวหน้าในอาชีพซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนด้านบุคคลในองค์การ

3.13 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) การสร้างสรรค์จะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่พนักงานขององค์การ

3.14 หลักความสามัคคี (esprit de corps) คือ การที่บุคคลในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการของหน่วยงาน เป็นการสร้างความเป็นทีมงานในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

หลักการบริหารทั้ง 14 ประการนี้เป็นหลักการที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ มีลักษณะเป็นหลักสากล (วันชัย มีชาติ, 2552, น.34-39)

แนวความคิดหลักการบริหารของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick

แนวความคิดทางการบริหารที่อยู่ในกลุ่มหลักการบริหารที่สำคัญอีกแนวความคิดหนึ่งนอกจากแนวความคิดของ Henri Fayol ได้แก่ แนวความคิดของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick นักวิชาการทั้งสองได้เสนอแนวความคิดทางการบริหาร โดยเสนอว่า การบริหารเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์กร และเสนอหลักในการประสานงานและการทำงานในองค์กรไว้ดังนี้

1. เมื่อเกิดองค์กรขึ้นมาจะมีการแบ่งงานกันทำเกิดขึ้นเนื่องจากคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านของความถนัด ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ การแบ่งงานกันทำจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์กร (Gulick Luther, 1987, p.79)

2. เมื่อมีการแบ่งงานกันทำ องค์กรจำเป็นจะต้องมีระบบการประสานงานเพื่อเชื่อมโยงงานทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกัน การประสานงานในองค์กรสามารถทำได้สองวิธีคือ 1) การประสานโดยใช้โครงสร้างองค์กร 2) การประสานทางความคิดซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้คือ

การประสานงานโดยใช้โครงสร้างองค์กร สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

1) การจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์กร องค์กรจะประสานงานโดยการจัดโครงสร้างอำนาจที่ยึดหลักการสำคัญคือ

- 1.1) หลักขอบข่ายในการควบคุม
- 1.2) หลักเอกภาพในการควบคุม
- 1.3) การจัดหน่วยงานย่อยในองค์กรให้มีความกลมกลืน

2) การประสานงานผ่านหน้าที่ของฝ่ายบริหาร องค์กรจะใช้หน้าที่ของหัวหน้าในการการประสานงานในองค์กร ซึ่งหน้าที่ของหัวหน้าจะประกอบด้วยหน้าที่ 7 ประการซึ่งเรียกว่า POSDCORB คือ

- 2.1) การวางแผน (planning)
- 2.2) การจัดองค์กร (organizing)
- 2.3) การบริหารงานบุคคล (staffing)
- 2.4) การอำนวยการ (directing)

2.5) การประสานงาน (co-ordinating)

2.6) การรายงาน (reporting)

2.7) การบริหารงบประมาณ (budgeting)

ซึ่งหน้าที่ของนักบริหารทั้ง 7 ประการนี้เป็นที่รับรู้กันอย่างกว้างขวาง

3. การประสานหน่วยงานย่อยในองค์กรโดยใช้การจัดองค์การ ซึ่ง Urwick & Gulick เสนอว่าองค์การสามารถจัดหน่วยงานย่อยในองค์กรได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมคือ 1) การจัดองค์การตามวัตถุประสงค์ 2) การจัดองค์การตามกระบวนการ 3) การจัดองค์การตามลูกค้ำ และ 4) การจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.39-51)

การประสานงานโดยใช้การประสานทางความคิดหรือการมีเจตนารมณ์ร่วมกัน เป็นวิธีการที่องค์กรประสานงานโดยการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติจะมุ่งทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การประสานโดยใช้เจตนารมณ์ของสมาชิกจะเป็นเรื่องของการสร้างอุดมการณ์ในการทำงานของสมาชิกและสร้างความจงรักภักดีในองค์กรให้เกิดขึ้น

แนวความคิดระบบราชการของ Max Weber

แนวความคิดทางการบริหารที่มีการนำมาใช้และอ้างอิงกันอย่างมากอีกแนวความคิดหนึ่งได้แก่ ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber นักวิชาการชาวเยอรมันซึ่งเสนอแนวความคิดในการบริหารองค์การซึ่งเป็นองค์การในอุดมคติที่เรียกว่า the ideal type of bureaucracy โดยกล่าวถึงลักษณะการใช้อำนาจในองค์การ และลักษณะขององค์การแบบระบบราชการไว้ดังนี้คือ (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.20-24)

1. อำนาจในองค์การ Max Weber เสนอว่าการที่องค์การจะดำเนินการได้นั้นจะต้องมีโครงสร้างของอำนาจในองค์การ ซึ่งลักษณะของอำนาจในองค์การจะประกอบด้วย

- อำนาจบารมี (charismatic authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังหรือยอมทำตามผู้นำ เป็นอำนาจที่ติดอยู่กับตัวบุคคล การใช้อำนาจบารมีเหมาะสมกับสังคมในยุคเดิมที่มีลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเครือญาติ หรือสังคมนชนเผ่า

- อำนาจตามประเพณี (traditional authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมหรือประเพณีปฏิบัติที่ยึดถือกันมา การใช้อำนาจตามประเพณี เช่น การสืบสันตติวงศ์ การใช้อำนาจในลักษณะนี้มักจะพบในสังคมแบบศักดินา

- อำนาจตามกฎหมาย (legal authority) เป็นอำนาจที่เน้นหลักความมีเหตุผล อำนาจตามกฎหมายนี้เหมาะกับโครงสร้างสังคมสมัยใหม่ที่มีความสลับซับซ้อน อำนาจตามกฎหมายจะใช้อำนาจในการแบบระบบราชการที่ Max Weber เสนอไว้

2. ลักษณะขององค์การแบบระบบราชการ Max Weber เสนอหลักการบริหารองค์การ โดยกล่าวถึงองค์การแบบระบบราชการที่เชื่อว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด Max Weber สรุปลักษณะขององค์การระบบราชการว่าจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่และความชำนาญเฉพาะ
- มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน องค์การแบบระบบราชการจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนว่าใครอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของใคร
- มีความเป็นทางการในการทำงาน การปฏิบัติงานในระบบราชการจะมีความเป็นทางการและการทำงานตามลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติในการทำงานอย่างชัดเจน
- อำนาจเป็นอำนาจที่กำหนดตามตำแหน่ง ไม่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ไม่ว่าใครเข้ามาดำรงตำแหน่งก็จะมีอำนาจดังกล่าว
- ข้าราชการจะมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีเงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน
- ข้าราชการจะต้องทำงานโดยปราศจากอารมณ์และความเกลียดชัง ต้องให้บริการผู้ที่มาติดต่ออย่างเสมอหน้ากันไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (sine ira et studio) (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.23) และวางตัวเป็นกลาง

- ความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ความอาวุโส หรือทั้งสองส่วนประกอบกันขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา

แนวความคิดของ Max Weber เห็นว่าระบบราชการจะเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

นอกจากแนวความคิดของ Max Weber ในการศึกษาระบบราชการแล้วนักวิชาการที่มุ่งศึกษาถึงระบบราชการและการทำงานของระบบราชการยังมีอีกหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีจุดเน้นต่างกันคือ

- กลุ่มที่ศึกษาระบบราชการจากปรากฏการณ์จริง

นักวิชาการกลุ่มนี้ จะศึกษาระบบราชการในการทำงานจริงว่าสอดคล้องกับแนวความคิดระบบราชการในอุดมคติหรือไม่ นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ Robert Michels, Robert Merton, Alvin Gouldner, Philip Selznick และ Michael Crozier เป็นต้น นักวิชาการในกลุ่มนี้จะค้นพบสิ่งที่โต้แย้งกับแนวความคิดระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber สิ่งที่นักวิชาการในกลุ่มนี้เสนอ ได้แก่

- การทำงานของระบบราชการจะเกิดภาวะที่เป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป (goal displacement) เกิดการปฏิบัติเพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งได้มากกว่าการบริการประชาชน เป็นภาวะที่เรียกว่ากฎเหล็กแห่งคณาธิปไตย (Irova law of Oligarchy) (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.67)

- การทำงานของระบบราชการจะเกิดการยึดมรรควิธีในการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายขององค์กร เกิดภาวะที่คนทำงานตามระเบียบซึ่งเป็นวิธีการมากกว่าการทำงานเพื่อเป้าหมาย อันทำให้ระบบราชการเกิดภาวะเลื่อมและไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.66-67)

- การทำงานของระบบราชการจะเกิดความเลื่อมจากการมีระเบียบ กฎเกณฑ์ในการทำงาน องค์กรจะมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากมาย และจะรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นองค์กรจะออกระเบียบเพื่อแก้ปัญหาทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบ ลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเป็นวงจรซ้ำร้ายในระบบราชการ (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.72-73)

ในกลุ่มนี้จะมุ่งแสดงลักษณะการทำงานของระบบราชการว่าไม่เป็นไปตามแนวความคิดระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber อย่างไรก็ดีแนวคิดระบบราชการในกลุ่มนี้ก็ไม่ได้เสนอทางออกทางทฤษฎีว่าระบบราชการที่ดีจะมีลักษณะอย่างไร

- กลุ่มที่ศึกษาระบบราชการเปรียบเทียบ

นักวิชาการกลุ่มนี้มุ่งเปรียบเทียบระบบราชการในประเทศต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร นักคิดในกลุ่มนี้ได้แก่ Almond-Powell, Fred Riggs, Merle fainsod, Ferrel Heady เป็นต้น ข้อเสนอของนักวิชาการในกลุ่มนี้ ได้แก่

- ประเทศที่มีระบบการเมืองแตกต่างกันจะมีระบบราชการที่แตกต่างกัน การทำงานของระบบราชการและระบบการเมืองตลอดจนสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศจะมีความสัมพันธ์กัน ระบบราชการของประเทศต่าง ๆ จะมีหลายระบบ เช่น ระบบเผด็จการแบบประเพณีนิยม (traditional autocratic systems) ระบบราชการเป็นผู้นำ (bureaucratic elite systems) ระบบประชาธิปไตยแบบแข่งขัน (polyarchal competitive systems) ระบบกึ่งแข่งขันที่ถูกครอบงำโดยพรรคการเมือง ระบบข้าราชการเป็นผู้ตามที่เข้มแข็ง (mobilization systems) และระบบการปกครองเบ็ดเสร็จแบบคอมมิวนิสต์ (communist totalitarian systems) (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.145-148)

- ประเทศที่มีการพัฒนาแล้วจะมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ มากมาย ทำหน้าที่เฉพาะด้าน (สังคมแบบ diffracted) ขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาจะมีโครงสร้างจำนวนน้อยคือ มีหน่วยงานน้อย แต่ละหน่วยทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างพร้อมกัน (สังคมแบบ fused) และในระหว่างเปลี่ยนผ่านของสังคมในสังคมกำลังพัฒนาจะมีลักษณะที่เรียกว่า Prismatic คือมีหน่วยงานหลายหน่วยงานตามแบบสมัยใหม่ แต่การทำงานยังคงเป็นไปตามรูปแบบเดิม เกิดภาวะของความเป็น

ทางการจอมปลอม ซึ่งเป็นการผสมระหว่าง โครงสร้างการทำงานแบบสมัยเก่าและสมัยใหม่ ซึ่งระบบราชการมีอำนาจมากและทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีปัญหาต่าง ๆ เช่น การจู่ร้ายดูร์บังหลวง ปัญหาการเล่นพวก การหลีกเลี่ยงกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น (พิทยา บวรวัฒนา, 2535, น.145-148)

แนวความคิดทางการบริหารในยุคแรกจะมีลักษณะร่วมกันบางประการคือ

1) ทุกแนวความคิดมุ่งแสวงหาวิธีการทำงานของบุคคล และองค์การที่จะทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดีที่สุด

2) เป้าหมายของแนวความคิดเหล่านี้มุ่งจะให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3) นักคิดในกลุ่มนี้มององค์การในระบบปิด ไม่มองถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกองค์การ

ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารในยุคแรกกล่าวได้ว่าเป็นยุคทองของแนวความคิดทางการบริหารมีการคิดค้นทฤษฎีและพยายามนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นักคิดส่วนใหญ่อยู่ในโลกปฏิบัติ การคิดค้นมุ่งและหวังผลในทางปฏิบัติจริง ทฤษฎีจึงเป็นเรื่องที่อยู่ใกล้ตัวและเป็นความจริงที่เห็นชัด

อย่างไรก็ดีแนวความคิดในกลุ่มนี้ก็ได้รับการโต้แย้งในเวลาถัดมา ข้อโต้แย้งหลักที่เกิดขึ้นมักจะได้แก่

1) การไม่ให้ความสำคัญของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การและเห็นว่าคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิต จึงถูกโจมตีว่าเห็นคนเหมือนหุ่นยนต์ (Frederick Taylor อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2535)

2) หลักการหลาย ๆ ประการไม่ได้เป็นจริงในโลกของการปฏิบัติ เช่น หลักการทำงานตามกฎระเบียบของทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของเป้าหมาย (goal displacement) หรือการยึดเป้าหมายรองเป็นเป้าหมายหลักขององค์การ (sub-optimization) และเกิด dysfunctional ของระบบราชการเกิดขึ้น เป็นต้น (Robert Merton, Robert Michael, Alvin Gouldner, Michael Crozier อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2535)

3) หลักการบางอย่างมีความขัดแย้งกัน เช่น หลักขบข้ายในการควบคุมกับหลักสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติว่าควรจะทำอย่างไรในเรื่องนี้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2535) ข้อโต้แย้งต่าง ๆ เหล่านี้นำไปสู่การเกิดความสงสัยในทฤษฎีและทำให้เกิดการแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ ทางการบริหารเกิดขึ้นและเป็นที่มาของแนวความคิดในกลุ่มที่สอง ซึ่งได้แก่ แนวความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (วันชัย มีชาติ, 2552, น. 34-47)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ (Modern Theory)

แนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่เกิดจากการบริหารที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการแบบเดิมไม่สามารถอธิบายการทำงานและช่วยให้เกิดผลผลิตได้อย่างเต็มที่ แนวความคิดในยุคนี้จะเน้นในเรื่องเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการทำงาน เป็นยุคแห่งการสร้างเทคนิคทางการบริหาร มีเทคนิคต่าง ๆ เกิดขึ้นหลายประการ คือ (John Sheldrake, 1996, pp.185-199)

1. Theory Z ของ William Ouchi

William Ouchi เสนอแนวความคิด Theory Z โดยพิจารณาการบริหารงานขององค์กรในแบบอเมริกัน (Type A) และองค์กรที่บริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้คือ

- องค์กรแบบอเมริกัน (Type A) เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารที่สำคัญดังนี้คือ
- การจ้างงานเป็นการจ้างงานระยะสั้น
- องค์กรเน้นการแข่งขันกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน
- การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจของปัจเจกบุคคลในองค์กร
- การดูแลพนักงานเป็นการดูแลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น

ส่วนลักษณะขององค์กรตามแบบญี่ปุ่น (Type J) จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรแบบอเมริกัน โดยองค์กรแบบญี่ปุ่นจะมีลักษณะดังนี้คือ

- การจ้างงานเป็นการจ้างงานแบบตลอดชีพ (lifetime employment)
- องค์กรทำงานโดยมีการทำงานเป็นทีม พนักงานจะมีความรู้และทำงานแทนกันได้
- การเลื่อนตำแหน่งจะมีการเลื่อนตำแหน่งช้า
- การตัดสินใจในองค์กรเป็นการตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์
- การดูแลพนักงานในองค์กรเป็นการดูแลคนทุกคนทั้งดูทุกส่วนของบุคคล

William Ouchi เสนอความคิดว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าองค์กรแบบอเมริกัน William Ouchi เสนอให้มีการนำการบริหารแบบญี่ปุ่นมาปรับใช้โดยเรียกแนวความคิดที่นำเสนอใหม่ว่า Theory Z ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ

- การจ้างงานเป็นการจ้างงานระยะยาว
- องค์กรจัดการทำงานโดยให้มีการสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน ปานกลาง ไม่สร้างความชำนาญเฉพาะด้านมากนัก เป็นการผสมผสานระหว่างการสร้างความชำนาญเฉพาะของพนักงานกับการมีความรู้กว้าง ๆ แบบทั่วไป
- การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างล่าช้า

- การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มหรือใช้มติเอกฉันท์ แต่มีการแบ่งความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลในการนำไปดำเนินการ

- การดูแลพนักงานเป็นการดูแลพนักงานในภาพรวมทั้งบุคคล

- การควบคุมเป็นการผสมผสานระหว่างการควบคุมจากภายใน และการควบคุมจากหน่วยงานภายนอก

Theory Z เป็นการเสนอให้มีการปรับปรุงแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ในวัฒนธรรมแบบอเมริกัน ซึ่งจะช่วยในการสร้างผลงานขององค์การ

2. แนวความคิดในเชิงระบบ (System Theory)

แนวความคิดในเชิงระบบหรือทฤษฎีระบบเป็นแนวความคิดที่ใช้อธิบายเรื่องต่าง ๆ ได้หลากหลาย การศึกษาการบริหารก็มีการนำทฤษฎีระบบมาอธิบายองค์การและการทำงานขององค์การด้วยเช่นกัน แนวความคิดที่สำคัญของทฤษฎีระบบประกอบด้วย

- องค์การประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่ทำงานร่วมกันโดยระบบย่อยเหล่านี้จะมีลักษณะสำคัญสองประการคือ 1) มีความอิสระของตัวเอง หรือสามารถสร้างระบบการทำงานของตนเองได้ (independent unit) และ 2) ทำงานร่วมกับระบบอื่นในลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวกันในองค์การ (a part of the whole) การทำงานของระบบย่อยจะต้องประสานสอดคล้องกันจึงจะเกิดผลงานขององค์การได้

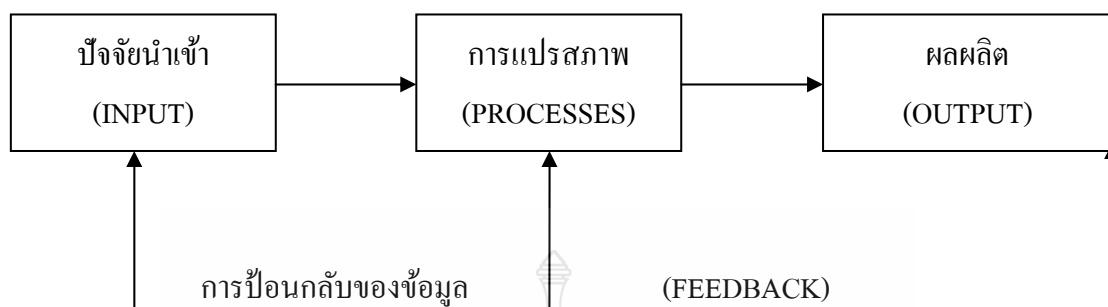
- ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสภาพแวดล้อม องค์การจะต้องแสวงหาปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ

- ระบบจะทำหน้าที่ในการแปรสภาพ (conversion process) ปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออกขององค์การ (outputs) ซึ่งปัจจัยนำออกที่องค์การสร้างขึ้นจะได้แก่ ผลผลิตขององค์การ อาจเป็นสินค้าหรือบริการต่าง ๆ

- องค์การจะสร้างผลผลิต (outputs) ขององค์การและส่งมอบผลผลิตเหล่านี้เข้าสู่สภาพแวดล้อม

- องค์การจะรับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ลักษณะของแนวความคิดระบบสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวความคิดเชิงระบบขององค์การ

ที่มา : วันชัย มีชาติ (2552, น.59)

ทฤษฎีระบบจะมองว่าการทำงานขององค์การจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดทั่วไปที่สามารถนำมาปรับใช้หรือสามารถอธิบายเรื่องต่าง ๆ ได้มากตั้งแต่การทำงานของสิ่งมีชีวิต ระบบการทำงานของเครื่องจักร เครื่องยนต์ จนกระทั่งถึงการทำงานของระบบการเมืองและองค์การ นักวิชาการที่อธิบายทฤษฎีระบบอาจจะอธิบายรายละเอียดของแนวความคิดแตกต่างกันออกไปบ้างตามมุมมองของแต่ละคน

อย่างไรก็ดี แนวความคิดในเชิงระบบจะมีนักวิชาการอธิบายไว้ในหลาย ๆ มิติ ทั้งแนวความคิดที่ศึกษาองค์การในฐานะระบบปิด ที่มุ่งศึกษาการทำงานขององค์การโดยพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกขององค์การว่า หากใส่ปัจจัยนำเข้าใดเข้าไปในระบบการแปรสภาพหรือกล่องดำ (black box) ขององค์การแล้วจะได้ปัจจัยนำออกใด นักวิชาการกลุ่มนี้ได้แก่ David Easton และ Thomas R. Dye และระบบที่มององค์การเป็นระบบเปิดที่ทำงานสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ระบบย่อยต่าง ๆ จะต้องทำงานสัมพันธ์กันและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานขององค์การจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ด้านนักคิดที่อธิบายระบบขององค์การลักษณะนี้ ได้แก่ James D. Thompson (ดิน ปรัชญพฤษ์, 2538) นอกจากนี้แนวความคิดที่แบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อยต่าง ๆ ยังมีความแตกต่างกันตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละคน การแบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อย ๆ นี้ก็เพื่อจะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ และผลต่อองค์การ

3. แนวความคิด Reinventing Government

แนวความคิด Reinventing Government เป็นเทคนิคทางการบริหารที่เสนอโดย David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การราชการที่มีการปรับเปลี่ยนระบบจะมีความคล่องตัวและปรับตัวได้เร็วขึ้น David Osborne และ Ted Gaebler เสนอการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐโดยเน้นหลัก 10 ประการคือ (David Osborne and Ted Gaebler อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2552, น.60)

1. รัฐบาลที่มุ่งจุดประกาย หน่วยงานภาครัฐจะกำกับดูแลมากกว่าการปฏิบัติเอง หรือการถือหางเสือเรือมากกว่าการพายเรือ (catalytic government : steering rather than rowing)
2. รัฐบาลเป็นของชุมชน ราชการจะเพิ่มอำนาจให้กับชุมชนมากกว่าการให้บริการ (community-owned government : empowering rather than serving)
3. รัฐบาลที่เน้นการแข่งขัน หน่วยงานราชการจะเน้นการแข่งขันกันให้บริการ (competitive government : injecting competition into service delivery)
4. รัฐบาลมุ่งเน้นภารกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ (mission-driven government : transforming rule-driven organization)
5. รัฐบาลที่เน้นผลสัมฤทธิ์ รัฐบาลจะให้การตอบแทนตามผลผลิตมากกว่าการให้การตอบแทนหรือลงทุนในการทำงาน (results-oriented government : funding outcomes, not inputs)
6. รัฐบาลมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก ไม่ใช่มุ่งตอบสนองความต้องการของตัวระบบราชการเอง customer-driven government : meeting the needs of customer, not the bureaucracy)
7. รัฐบาลที่คิดแบบผู้ประกอบการ เน้นการหารายได้มากกว่าการใช้จ่ายงบประมาณ (enterprising government : earning rather than spending)
8. รัฐบาลที่คาดการณ์ โดยจะมุ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการรักษาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น anticipatory government : prevention rather than cure)
9. รัฐบาลที่เน้นการกระจายอำนาจ โดยมุ่งการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (decentralized government : from hierarchy to participation and teamwork)
10. รัฐบาลที่เน้นการตลาด และการเปลี่ยนแปลงตามพลังของตลาด (market-oriented government : leveraging change through the market)

แนวความคิดในการปรับปรุงหน่วยงานภาครัฐทั้ง 10 ประการนี้เป็นข้อเสนอที่นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ

4. แนวความคิดด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research) เป็นเทคนิคทางการบริหารที่นำวิธีการในเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการบริหารงาน โดยนำแนวทางเชิงปริมาณมาช่วยในการบริหารงาน เทคนิคเหล่านี้จะเน้นในเรื่องของการวิเคราะห์และการจัดทำโครงการต่าง ๆ การคำนวณหาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ เทคนิคในกลุ่มนี้จะเน้นการสร้างตัวแบบที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ และควบคุมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ รวมถึงการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เทคนิคในกลุ่มของการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณมุ่งที่จะเพิ่มผลผลิตขององค์กร เพิ่มความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เต็มที่ จัดระบบการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ลดความสูญเสียและค่าใช้จ่ายในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ เทคนิคในการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีการนำมาใช้ในการบริหาร เช่น เทคนิค PERT (Program Evaluation Review Technique) เทคนิค CPM (Critical Path Method) เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Studies) เทคนิคการวิเคราะห์และจัดทำโครงการ (Project Management) เทคนิค Inventory control เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (Total Quality Control) เทคนิคที่บริหารปัจจัยการผลิตให้ตรงเวลา (Just in Time) เป็นต้น

เทคนิคในกลุ่มการวิเคราะห์เชิงปริมาณนี้จะมุ่งเน้นที่วิธีการทำงานขององค์กรเป็นหลักสนใจในขั้นตอนในการทำงาน และพยายามแสวงหาวิธีการทำงานที่จะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากที่สุด

5. แนวความคิดในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือที่เรียกว่า NPM (New Public Management) เป็นกระแสความคิดในการบริหารองค์กรที่เกิดขึ้นในช่วง 10-20 ปี ที่ผ่านมา โดยแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้มีสาระสำคัญคือ (R. A. W. Rhodes อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2552 น.63)

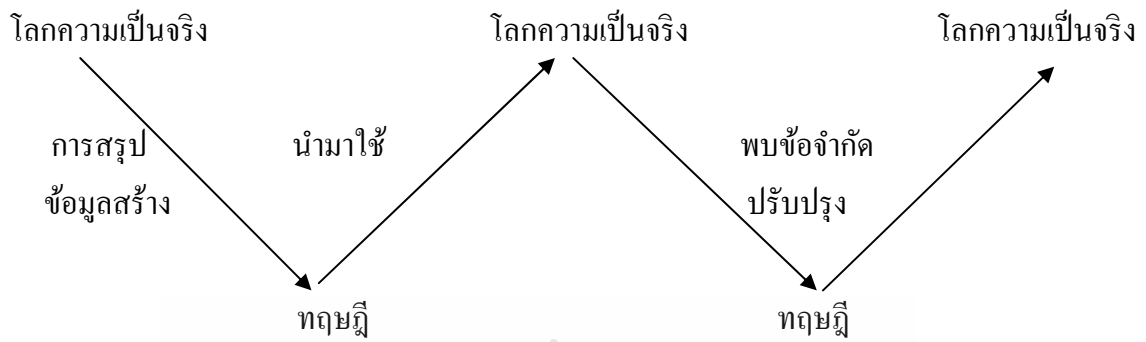
1. การนำเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ได้ผลในภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งลักษณะนี้เป็นแนวความคิดที่เรียกว่า การจัดการนิยม (Managerialism) เทคนิควิธีการบริหารที่นำมาใช้ ได้แก่ การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (managing by results) การควบคุมและจัดการในเรื่องมาตรฐานการทำงาน (explicit standard and measures of performance) การคำนวณความคุ้มค่าในการลงทุน (value for money) เป็นต้น

2. การให้มีหน่วยงานแบบอื่นเข้ามาดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการประชาชน การให้หน่วยงานราชการเป็นกลไกประการเดียวจะทำให้การบริหารไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร การใช้กลไกตลาดเข้ามาช่วยจะทำให้การจัดการภาครัฐดีขึ้น

แนวความคิดในการบริหารสมัยใหม่จะเป็นการเสนอเทคนิคทางการบริหารที่นำมาแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานขององค์กร ซึ่งนอกจากแนวความคิดข้างต้นแล้วยังมีเทคนิคทางการบริหารอีกหลายประการที่มีการนำมาช่วยในการบริหาร เช่น เทคนิคในเรื่องการควบคุมคุณภาพ เช่น QCC (Quality Control Circle) เทคนิค (Total Quality Management) เทคนิคการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO : Management by Objective) เป็นต้น ซึ่งมีการนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร

จะเห็นได้ว่าแนวความคิด ทฤษฎีทางการบริหารในยุคนี้มีความหลากหลายมากขึ้นลักษณะของแนวความคิดจะมีความแตกต่างกันออกไป

พัฒนาการของแนวความคิดและทฤษฎีทางการบริหารในแต่ละยุคจะมีลักษณะผสมผสานระหว่างความเป็นศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือการบริหารเป็นศาสตร์ ในลักษณะที่มีองค์ความรู้เป็นของตนเอง ซึ่งความรู้ดังกล่าวมีหลักการที่เป็นสากลสามารถศึกษาได้ มีกระบวนการในการเรียนการสอน และถ่ายทอดความรู้ มีทฤษฎีและแนวความคิดเป็นแนวทางในการศึกษา มีระเบียบวิธีการในการศึกษาความรู้เหล่านี้สร้างจากการปฏิบัติจริงและนำผลการปฏิบัติมาสร้างเป็นแนวความคิด และมีการนำแนวความคิดเหล่านี้มาทดลองใช้ในโลกรปฏิบัติจริง และหากมีข้อจำกัดเกิดขึ้นก็นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาทฤษฎีและแนวความคิดต่อไป องค์ความรู้ทางด้านการบริหารจึงเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างโลกของแนวความคิด ทฤษฎีกับโลกของการปฏิบัติจริงซึ่งจะสัมพันธ์กัน สภาพความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและแนวความคิดกับการปฏิบัติสามารถแสดงดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีทางการบริหารกับการปฏิบัติ
ที่มา : วันชัย มีชาติ (2552, น.65)

สำหรับในส่วนของเป็นศิลปะนั้น การบริหารมีความเป็นศิลปะในแง่ของการนำไปใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ที่ปฏิบัติแต่ละคนที่จะสร้างความเชี่ยวชาญของตนเอง หรือจะมีความสามารถในการประยุกต์ใช้แนวความคิดได้ดีเพียงไร แม้ว่าโดยหลักการแล้วแนวความคิดต่าง ๆ จะเป็นแบบเดียวกัน แต่ผลสำเร็จของการดำเนินการจะขึ้นอยู่กับทางเลือกแนวความคิดและทักษะในการนำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะเป็นความสามารถเฉพาะตัวของนักบริหารแต่ละคน ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ใช้แนวความคิดอีกด้วย การบริหารจึงมีลักษณะของการเป็นศิลปะที่ขึ้นอยู่กับผู้นำความคิดและทฤษฎีไปใช้ ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นศาสตร์และศิลปะของการบริหาร

จากพัฒนาการของแนวความคิดทางการบริหารเราสามารถพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของแนวความคิดเหล่านี้ได้คือ แนวความคิดทางการบริหารจะเกิดขึ้นจากสภาพการณ์ของสังคมและปัญหาทางการบริหารในขณะนั้นทำให้เกิดทฤษฎีหรือแนวความคิดเกิดขึ้น และเมื่อใช้แนวความคิดดังกล่าวช่วงเวลาหนึ่งจะพบว่าสภาพการณ์ทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป ปัญหาทางการบริหารก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย ทฤษฎีทางการบริหารก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ ประกอบกับแนวความคิดหรือทฤษฎีก็มักจะพบข้อจำกัดหรือปัญหาของตัวเอง ทำให้ทฤษฎีมีการเปลี่ยนแปลง มีการเสนอแนวความคิดใหม่ขึ้นมาเป็นระยะ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กร

จากการศึกษาพัฒนาการและความเป็นมาของทฤษฎีจะเห็นว่า ทฤษฎีการบริหารแต่ละทฤษฎีจะมีข้อดีและข้อจำกัดหรือมีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในสถานการณ์ต่างกัน ทฤษฎีในแต่ละยุคอาจจะเกิดมากจากการพบข้อจำกัดหรือความไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ของทฤษฎีในยุคก่อน

หน้า และเกิดขึ้นมาเพื่อพยายามอุดช่องว่างหรือลดข้อจำกัดของทฤษฎีก่อน ๆ แต่ก็มักจะมีจุดวิเคราะห์ต่างจากทฤษฎีที่ถูกโต้แย้ง ดังนั้น แนวคิดในยุคก่อน ๆ ก็ยังคงมีประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อมีสถานการณ์ที่สอดคล้องกับการเกิดทฤษฎีเกิดขึ้น หรืออยู่ในสถานการณ์เดียวกัน วิธีการของทฤษฎีก็ยังคงใช้ผลในทางปฏิบัติอยู่ การศึกษาทฤษฎีทางการบริหารจึงเป็นเรื่องของการทำความเข้าใจกับแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อเลือกใช้ให้ได้ผลกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2552, น.53-68)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “To Move” อันมีความหมายว่า เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To Move a Person to a Course of Action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

แรงจูงใจ (Motivation) บุคคลหนึ่ง ๆ มีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ได้หลายประการความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตและเกิดขึ้นจากภาวะตั้งเครียดทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความรู้สึกไม่สบาย เป็นต้น ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการของสิ่งจำเป็นทางจิตใจที่เกิดจากภาวะตั้งเครียดทางจิตหรือความไม่สบายใจ เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือหรือเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นต้น ความต้องการทางจิตเกิดขึ้นจากแรงจูงใจที่มีความรุนแรงมากพอที่จะกระตุ้นให้ความต้องการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมได้

ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

สุเมธ เดียวิสเรศ (2527, น.4) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมหรือมีพฤติกรรมออกมา และเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่มีอยู่และความต้องการที่มีความเข้มมากที่สุดจะเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์เราแสดงพฤติกรรมออกมา

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2528, น.53) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ แรงขับ หรือแรงกระตุ้นที่อยู่ภายในตัวบุคคล แรงจูงใจจะถูกนำมุ่งหวังสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นลักษณะของจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2525, น.23) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในที่มีแรงผลักดันและมีทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงใจให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีทั้งได้ภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของทุกคนคือความต้องการ

เสนาะ ดิยาว (2544, น.208) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าแรงจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานให้องค์การ แต่อีกความหมายหนึ่งแรงจูงใจเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น

Berelson and Steiner (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นภาวะภายในที่ทำให้พลัง กระตุ้น หรือเคลื่อนไหว และนำหรือเป็นช่องทางให้พฤติกรรมดำเนินสู่เป้าหมาย

Mowen and Minor (1998, p.160) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง (Goal-Directed Behavior) แรงจูงใจประกอบด้วย แรงขับ (Drives) ตัวกระตุ้น (Urges) ความปรารถนา (Wishes) หรือความต้องการอยากได้ (Desires) เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในร่างกาย อย่างมีลำดับขั้นตอนนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

Hoyer and MacInnis (1997 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ได้ให้นิยามไว้ว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดันภายในบุคคล (Inner Force) อันก่อให้เกิดผลสะท้อนกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย ผู้บริโภคที่ได้รับแรงจูงใจ จะเกิดพลังผลักดันให้เกิดความพร้อม ความเต็มใจ ที่จะแสดงกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา

Vroom (1964) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการในการเลือก ซึ่งคนหรืออินทรีย์ที่ต่ำกว่าคนใช้เลือกแบบการกระทำโดยสมัครใจ

จากคำนิยามความหมายของแรงจูงใจดังกล่าว พอจะสรุปเป็นความคิดรวบยอดว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงแรงผลักดันภายในบุคคล อันเกิดจากกลไกภายในร่างกายได้รับการกระตุ้น จนกลายเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมาย

การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบาง

โอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1. ความสำคัญต่องานขององค์กร บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพที่ดี สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรและแก่ตัวพนักงาน

2. ความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงานโดยตรง กล่าวคือ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญกำลังใจ และเกิดสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานเป็นพลังกระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กิตติมา ปรีดีดิติก (2529, น.174) ได้ระบุถึงประโยชน์ของแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกันทำงาน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์มั่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

วรินทร์ แก้วคล้าย (2549, น.9) กล่าวว่า ทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย 1) ตามแรงจูงใจ คือ แรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน 2) ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยสามารถที่จะทำงานให้ และ 3) ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ข่าวสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการปฏิบัติงานด้วยความสามารถและสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดมีขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้ คือ การปฏิบัติงานตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ถ่องแท้ เพราะแรงจูงใจในตัวพนักงานเอง เป็นพลังภายใน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่าการจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรได้มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะไม่ได้ผลตรงข้าม

จากรวรรณ กมลสินธุ์ (2548, น.13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ชลิตา ค่านทิพารักษ์ (2543, น.22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่ามีประเด็นในการพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์กร โดยส่วนรวม ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหารและความสำคัญที่มีต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญที่มีต่อองค์กร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการค้นพบกิจกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ คือ

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย

1.2 ทำให้้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรของ้องค์การจะทำงานตามที่ถูกลมอบหมายงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของ้องค์การ

2. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญที่มีต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ของ้องค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

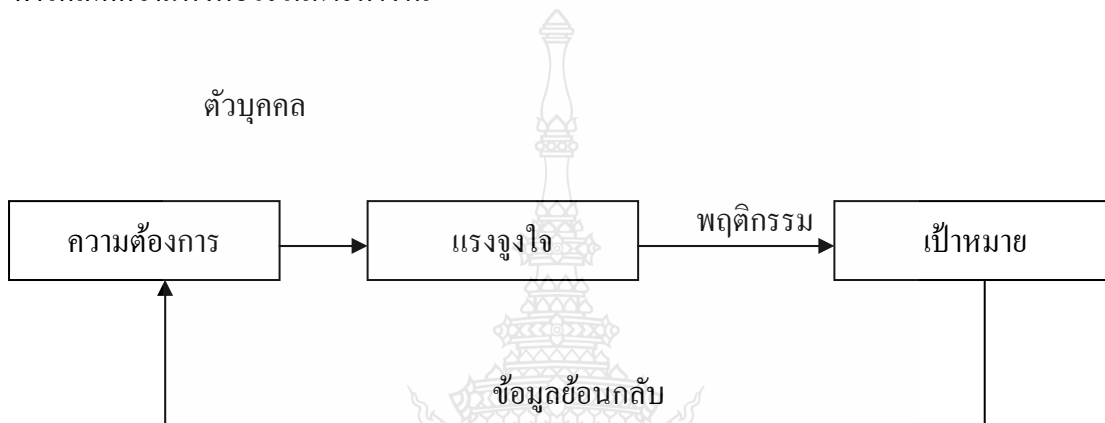
3.2 ได้รับความยุติธรรมจาก้องค์การและฝ่ายบริหาร

3.3 มีขวัญในการทำงาน

สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติต่อคนงานหรือพนักงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งจะสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และสร้างความสำเร็จต่อ้องค์การต่อไป

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

พงศ์ หรดาล (2540, น.66) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกาย และจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drives) หรือแรงจูงใจ (Motives) ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดพลังลง ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ที่มา : พงศ์ หรดาล (2540, น.66)

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งในตัวของบุคคลซึ่งเป็นการขาดดุลย์ทั้งร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก คนทุกคนมีความต้องการหลายระดับและความต้องการของคนเราสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความต้องการที่จะมีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการอากาศที่บริสุทธิ์ และความต้องการขับถ่าย เป็นต้น

1.2 ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) แรงจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพของสังคมวัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับโดยแยกออกได้ดังต่อไปนี้ คือ ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

2. แรงจูงใจ (Motive) หรือแรงขับ (Drive)

2.1 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่กระตุ้นนี้เรียกว่าพฤติกรรมที่ถูกจูงใจ (Motivated Behavior) พฤติกรรมที่ถูกจูงใจมี 2 ลักษณะ คือ จะต้องมีการอาการอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลังและจะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

2.2 แรงขับ (Drive) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับก็จะสูงทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แรงขับสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drive) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับวุฒิภาวะของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงขับทางด้านสรีระ เช่น ความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว เป็นต้น และแรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น 2) แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drive) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ หรือบางทีเรียกว่าแรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้นว่าตำแหน่งการงาน เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจ เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดหมายของพฤติกรรมซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับและลดความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พอใจ (เพิ่มแรงขับและเพิ่มความต้องการ)

จากการศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจทำให้ทราบว่าหลักการจูงใจเพื่อทำให้มนุษย์ทำงานประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ 2) วิธีการจูงใจเป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถคล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ 3) เป้าหมายของการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้ายภายหลังจากการใช้วิธีการจูงใจ และการกระทำให้การจูงใจมนุษย์ได้ผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของมนุษย์

ประเภทของแรงจูงใจ

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548, น.14) ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกาย

ต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำ และแสงสว่างจ้าเกินไป ก็เกิดแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา (Positive Supply Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น

แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง (Negative or Avoid Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น

แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างความซีกสืบทอดในสังคมต่อไป

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ดังนี้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็น การได้อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็น การได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความ

ภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำใด้ยากมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น

กุสุมา จ้อยช้างเนียม, (2547, น.14) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) โดยอธิบายว่าภายใต้มุมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่าบุคคลจะถูกรังจูงใจด้วยปัจจัยภายในสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดหรือรายได้ ในขณะที่มุมมองบางมุมมองเชื่อว่าบุคคลจะถูกรังจูงใจด้วยตัวเอง โดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บุคคลอาจจะระลึกถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้น และงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อรักษางานไว้เท่านั้น

พิมลจรรย์ นามวัฒน์, (2544, น.47) ได้สรุปแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) เกิดจากการที่บุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ทำ จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคลากรสร้างขึ้นในตัวเอง และ 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคคลอื่นสร้างขึ้น

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (2530, น.257 อ้างถึงใน ศิวีไล กุลทรัพย์ศุทธา, 2552) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางสรีระวิทยา แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้ เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการน้ำ อาหาร พักผ่อน และปราศจากโรค เป็นต้น เราสามารถวัดระดับของความต้องการทางสรีระได้จาก การสังเกตพฤติกรรมกระทำของคนเราคือ จากความต้องการมากน้อยของการกระทำ การเลือกกระทำ (เลือกสิ่งใดแสดงว่าต้องการสิ่งนั้นมาก) การโต้ตอบต่อสิ่งที่มาขัดขวาง

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา มีความสำคัญน้อยกว่าแรงจูงใจทางสรีระวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่า แต่จะช่วยเหลือเราทางด้านจิตใจ ทำให้มีสุขภาพจิตดี และสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ประกอบด้วย ความอยากรู้อยากเห็นและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม และความต้องการความรักและความเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น

3. แรงจูงใจทางสังคมหรือแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ แรงจูงใจชนิดนี้มีจุดเริ่มต้นส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตกาลของบุคคล และเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อเรา ตัวอย่างของแรงจูงใจทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนเรา ได้แก่

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ ความรักจากบุคคลอื่น และต้องการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ

3.3 แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (Self Esteem) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับของสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคน โดยทั่ว ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งจะนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง

จากการศึกษาการแบ่งประเภทของแรงจูงใจสรุปได้ว่าส่วนใหญ่จะแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน ส่วนแรงจูงใจภายนอกจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการ และนโยบายขององค์กร

ทฤษฎีการจูงใจ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น.91) คือ

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theorics of Motivation) ได้แก่

1.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy Needs Theory)

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's E.R.G. Theory)

1.3 ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) และ

1.4 ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จ (Achievement Motivation) ของแมคเคลแลนด์ (David c. McClelland)

1.1 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ อับบราฮัม เฮช มาสโลว์ เป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

1.1.1 สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ ที่มีผลต่อการจูงใจว่า (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2541, น.23-25)

1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่องไม่มีทางบรรลุได้หมดเมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้ว บุคคลจะมีความต้องการใหม่ขึ้น

2) พฤติกรรมเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น

3) ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับชั้นจากต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับตอบสนองขั้นความต้องการชั้นหนึ่ง เขาจะเกิดความต้องการในขั้นถัดไป

1.1.2 ผลการศึกษาค้นคว้าเกิดเป็นแนวคิดลำดับความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 5 ลำดับชั้นดังต่อไปนี้

1) Physiological Needs ความต้องการทางร่างกาย ในพื้นฐานการดำรงชีพ ประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ อากาศ เป็นต้น

2) Safety and Security Needs ความต้องการความปลอดภัย เป็นขั้นความต้องการต่อความตอบสนองทางกาย คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกายทรัพย์สิน

3) Belonging and Social activity Needs ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมในสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

4) Esteem and Status Needs ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่เป็นความต้องการสูงขึ้นมาอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการมีชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น

5) Self-realization and Fulfillment ความต้องการสมหวัง ความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

จะเห็นว่าแนวความคิดของมาสโลว์มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น แต่ยิ่งเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้นไปอีก จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคิดเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมีก่อกอออกมาในรูปของแรงจูงใจ

1.2 ทฤษฎีปัจจัยสองประการของ Herzberg

ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย” The two Factor Theory พบว่า มีมิติ 2 มิติ ที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน คือ มิติหนึ่งเริ่มจากความไม่พอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงความไม่มีความไม่พอใจ มีรายละเอียดดังนี้ (ทองใบ สุทธาริ, 2543, น.206)

1.2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Faction) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงาน โดยตรงทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ดังนี้

1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปราบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความคิดเห็น การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

1.2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Faction) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้

1) เงินเดือน (Salary) สวัสดิการและการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

3) นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

4) สถานะภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

5) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานให้แห่งใหม่

6) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

7) วิธีการปกครองบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากคนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใญ่นั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้นในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกันในการแก้ไขปัญหาระเบิดการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (job enrichment) เพื่อให้คำของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นเอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้นมีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมากจะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการพิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมา แต่อย่างไรก็ตาม กรณีการนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไปหรือพนักงานสตรี และ ณ ระดับของ

พนักงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวที่เดิวนัก และให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นไปได้เสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530, น.377-378 อ้างถึงใน วีรบุษ ตรีลักษณ์อานนท์, 2546, น.31-33)

1.3 ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor)

มณฑล รอยตระกูล (2546, น.18) กล่าวถึง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ซึ่งมีพื้นฐานความคิดจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ที่จำแนกคนออกเป็น 2 กลุ่มเป็นหลักพื้นฐานการนำไปใช้ในการจูงใจ แนวคิดของทฤษฎีนี้แบ่งผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น / กลุ่ม ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y สามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วขี้เกียจ	1. คนงานโดยมากมีความสุขกับการทำงาน
2. คนงานสนใจเฉพาะงานที่เป็นของตน	2. คนงานชอบที่จะเหลือผู้อื่นในงานต่าง ๆ
3. คนงานชอบให้ถูกลงโทษเพื่อเพิ่มผลงาน	3. การลงโทษไม่ได้ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่ม
4. คนงานไม่สนใจในงานที่ตนทำเท่าไร	4. คนงานสนใจในงานที่ตนทำ
5. โดยพื้นฐานคนงานขี้โกง	5. โดยพื้นฐานแล้วคนงานจริงจังกับงาน
6. ระเบียบวินัยสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต	6. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานเอง
7. คนงานไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร	7. คนงานสนใจในเป้าหมายขององค์กร
8. คนงานไม่มีความรับผิดชอบต่องาน	8. คนงานมีความรับผิดชอบต่องาน

ที่มา : มณฑล รอยตระกูล (2546, น.18)

ทฤษฎี X ถ้าเปรียบเทียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์แล้ว ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน เห็นแก่ตัวไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นแนวคิดการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องใช้วิธีการบังคับสั่งการโดยตรง การจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจควบคุม หรือแม้กระทั่งการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ และมุ่งตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ

ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับ ทฤษฎี X คือจะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการ

ความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง เห็นว่าการทำงานมีความสุขสาน ดังนั้น แนวการบริหารด้านการจูงใจจึงไม่สามารถจะใช้ออกคำสั่ง การควบคุม การป้อนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรเขายอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้นจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้ โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทักษะของฝ่ายจัดการ นั่นคือ ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ องค์กรจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ องค์กรจะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด กล่าวคือ ใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั่นเอง

1.4 ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จ (Achievement Motivation) ของแมคเคิลแลนด์ (David c. McClelland)

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547, น.22) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของแมคเคิลแลนด์ว่าแมคเคิลแลนด์นำเสนอทฤษฎี เอ เอ พี (AAP) ว่ามนุษย์มีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) มนุษย์มีความต้องการความสำเร็จจึงกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผน สร้างวิสัยทัศน์ ใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงานหรือมีอิทธิบาท 4 ในการทำงาน คือ มีฉันทะ (รักในงาน) มีจิต (สนใจในงาน) มีวิริยะ (ความเพียรพยายาม) และวิมังสา (เพื่อบรรลุความสำเร็จในงาน)

2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for Affiliation) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงต้องการรู้จักและมีความผูกพันกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความรักความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และเอื้ออาทรต่อกัน

3. ความต้องการอำนาจบารมี (Needs for Power) มนุษย์ชอบอยู่เป็นหมู่ เป็นพวก เป็นคณะ จึงต้องการอำนาจบารมี และมีอิทธิพลเหนือเพื่อนมนุษย์

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในกลุ่มเนื้อหา เน้นการศึกษาในด้านของปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคคลต้องการจากองค์กร ซึ่งการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีกลุ่มนี้องค์กรควรมองในด้านกร

ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ เมื่อความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation) ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่

2.1 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A. Locke)

2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom)

2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์ตเตอร์ และลอเลอร์ (The Porter Laler Motivation Model)

2.1 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A. Locke) มีหลักการคือ

2.1.1 ตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่าการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives-MBO) ก็จะเป็นหนึ่งในแนวความคิดดังกล่าว

2.1.2 เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะที่ท้าทายย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย โดยเป้าหมายที่ยากต่อการทำให้สำเร็จย่อมเกิดความคับข้องใจและความเครียด ยกเว้นบุคคลที่มีความมั่นใจสูง

2.1.3 การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการตั้งเอง ย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากมีการยอมรับนั่นเอง

2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) หรือทฤษฎีวี (VIE) ซึ่งมีแนวความคิด 3 ประการคือ

2.2.1 จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำหรือเรียกว่า ค่านิยม สิ่งจูงใจ ที่สนใจ ซึ่ง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ที่เกิด

2.2.2 ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น ผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดี จะได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.2.3 ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายามอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในผลลัพธ์ระดับแรก

ชลียา ค่านทิพารักษ์ (2543, น.28) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่า บุคคลไม่เพียงแต่จะถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้น แต่จะตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ต้องการกระทำหรือไม่กระทำด้วย ซึ่งวรูม ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1) ความคาดหวัง (Expectancy) ตามความหมายของวรูม คือความน่าจะเป็น (Probability) ที่การกระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าพนักงานทำงานอย่างหนัก และตั้งใจเต็มที่ โอกาสหรือความน่าจะเป็นจากการทุ่มเททำงานหนักของเขาจะทำให้เกิดผลผลิตในปริมาณสูงจะเป็นเท่าใด โอกาส หรือความน่าจะเป็นนี้จะอยู่ในระหว่าง 0 (คือไม่มีโอกาสหรือไม่มีทางเลย) ถึง 1 (คือมีโอกาสเต็มที่) ดังนั้น ถ้าพนักงานเชื่อแน่ว่าถ้าเขาทำงานเต็มที่ที่เขาจะสามารถทำผลผลิตได้ในปริมาณสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 1 ในทางตรงข้าม ถ้าเขาเชื่อว่าถึงแม้เขาจะพยายามทำงานหนักสักเพียงใดเขาก็จะไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 0

2) คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์ เป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ระดับที่สอง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจต่อผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับความปรารถนาของคน ๆ นั้น เช่น ถ้าพนักงานปรารถนาอย่างมากที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจของเขาจะมีค่าเป็นบวก ถ้าเขาไม่รู้สึกอะไรเลยต่อการได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าเขารู้สึกไม่ชอบหรือไม่ต้องการที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นลบ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง หรือกลไก แรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลที่เขาได้รับหรือที่เขาคิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำการนั้นสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว เช่น ถ้าพนักงานมีความเชื่อว่าถ้าผลผลิตของเขามีปริมาณสูงเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลงานของเขามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานผู้นี้จะเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรก ได้แก่ ปริมาณผลผลิตของเขา และระดับที่สอง ได้แก่ การได้เลื่อนตำแหน่ง จึงอาจกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่พนักงานมีหรือไม่มี หรือมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สองดังที่กล่าวแล้ว

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547, น.22) กล่าวถึง ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ให้สมมติฐานว่า ความต้องการเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในมนุษย์ และความเข้มแข็งของแรงจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะกระทำพฤติกรรม

วามเชื่อว่าบุคคลจะทำการเลือกกระทำพฤติกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังในการรับรู้คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลจากการกระทำพฤติกรรมและการรับรู้ความเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมที่กระทำจะเป็นสาเหตุให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่านั้น ในองค์กรพนักงานจะได้รับการจูงใจเพื่อที่จะทำงานอย่างหนัก ถ้าพวกเขาคาดหวังว่าความพยายามนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้นจะเป็นเครื่องมือที่นำพาบุคคลไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาทางบวกอื่น ๆ ได้

2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์ตเตอร์ และลอเลอร์ (The Porter Lawler Motivation Model)

สมยศ นาวิการ (2531, น.117) ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังของพอร์ตเตอร์ และลอเลอร์ว่าเป็นรูปแบบประสิทธิภาพในการผลิตและการตอบสนองความพอใจ โดยพอร์ตเตอร์ และลอเลอร์ได้พัฒนารูปแบบของพวกเขาขึ้นมาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจูงใจ โดยเฉพาะรูปแบบการจูงใจตามแนวคิดของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่าผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน โดยแบ่งผลตอบแทนเป็น 2 แบบ คือ 1) ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และ 2) ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน ผลตอบแทนหรือรางวัลภายในนั้นบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะได้รับด้วยตัวของเขาเอง สำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และการตอบสนองความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ในรูปแบบดังกล่าว ผลตอบแทนภายในจะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยตรงก็ต่อเมื่องานดังกล่าวจะต้องมีความท้าทายที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะให้รางวัลโดยตัวของเขาเองทางด้านความรู้สึกได้ ในกรณีที่เขามีความรู้สึกว่าเขาปฏิบัติงานนั้นได้ดี องค์กรจะให้ผลตอบแทนหรือรางวัลภายนอกและตอบสนองความต้องการระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือนและความมั่นคงในงาน พอร์ตเตอร์และลอเลอร์มีความคิดเห็นว่าผลตอบแทนภายนอกจะได้รับกาพิจารณาว่าเป็นรางวัลโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็ต่อเมื่อเขาให้คุณค่าสิ่งเหล่านั้นในทางบวก

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจกลุ่มกระบวนการนั้นเน้นการศึกษาในด้านของกระบวนการ ทิศทาง หรือการเลือกแบบแผนของการสร้างพฤติกรรมโดยการกระตุ้น การรักษา การยับยั้ง พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิด ซึ่งการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีในกลุ่มกระบวนการนี้คือการทำให้การรับรู้ของพนักงานในองค์กรสอดคล้องกับความพยายามและผลการปฏิบัติงานของเขา รวมทั้งกระตุ้นพฤติกรรมเมื่อต้องการให้เกิดและระงับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการให้เกิด

3. กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory of Motivation) ได้แก่ ทฤษฎีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าของธอร์น ไคค์ (Edward L. Thorndike)

กลุ่มทฤษฎีศึกษาศึกษาการเสริมแรงจึงเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับกลุ่มทฤษฎีทั้ง 2 กลุ่มข้างต้น เนื่องจากกลุ่มทฤษฎีศึกษาศึกษาการเสริมแรงจึงพยายามอธิบายว่ามนุษย์จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้ศึกษาอยู่ในช่วง ค.ศ.1960

ทฤษฎีสันับสนุนการศึกษาศึกษาการเสริมแรงจึง ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner และ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura

1. ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory) ของ Skinner มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า 1) ถ้าในอดีตบุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับผลเป็นที่น่าพอใจและได้รับการเสริมแรง มีพฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก และในทางตรงกันข้าม พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่กระทำลงไปแล้วได้รับการลงโทษ พฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มจะหดหายไปที่สุดในที่สุด

2) บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด 3) การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดค่าที่ของพฤติกรรมได้

ทฤษฎีการเสริมแรงพัฒนามาจากแนวคิดของ “เงื่อนไขการปฏิบัติการ” (Operant Conditioning) หรือการควบคุมพฤติกรรม (Behavior control) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขหรือการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นผลของการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรม 4 วิธี คือ วิธีการเสริมแรงทางบวก การเสริมแรงทางลบ การลงโทษ และการระงับ สำหรับวิธีการเสริมแรงทางบวก และการเสริมแรงทางลบจะช่วยเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมที่ต้องการ แต่วิธีการลงโทษและการระงับเป็นการลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Albert Bandura ได้แย้งว่าการเสริมแรงไม่สามารถอธิบายได้อย่างสมบูรณ์ หากละเอียดของกระบวนการทางความคิดของบุคคล บุคคลจะแสดงพฤติกรรมได้ต้องประกอบด้วยทั้งกระบวนการทางความคิดภายใน และสภาพแวดล้อมของสังคมภายนอก ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมนำเสนอว่ากระบวนการทางความคิด มีความสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งมนุษย์มีความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังนี้

1) การใช้สัญลักษณ์ (Symbolizing) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการใช้สัญลักษณ์ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

2) การคิดล่วงหน้า (Forethought) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการวางแผนการกระทำล่วงหน้า การคาดหวังของผลจากการกระทำหรือพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการกระทำที่จะต้องดำเนินการได้

3) การสังเกต (Observational) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ และ/หรือประเมินผลที่อาจเกิดขึ้นจากการสังเกตผู้อื่น

4) การควบคุมตนเอง หรือการดูแลตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง โดยการกำหนดมาตรฐานและผลของการกระทำ ทั้งในรูปของรางวัลตอบแทนหรือการลงโทษ

5) การสะท้อนตนเอง (Self-Reflection) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการรับรู้ตนเอง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถคิดและวิเคราะห์ประสบการณ์และกระบวนการทางความคิดของตนเอง ทำให้เกิดความรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม โดยสะท้อนจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน

หลักพื้นฐานของแรงจูงใจ (Fundamental of motivation)

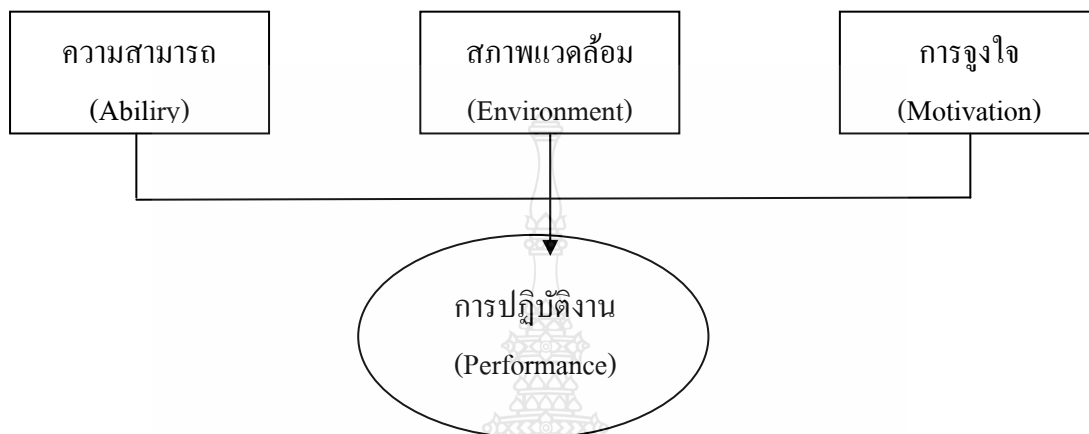
Schermerhorn, Hut and Osborn, (2000, pp.1-7 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, น.305) ได้กล่าวถึงพื้นฐานของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

แรงจูงใจซึ่งเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายใน ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000, p.555 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, น.305) มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการอื่น ๆ ด้วย เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น และความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ และแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหารด้วยแรงจูงใจผู้บริหารให้เกิดความพึงพอใจแก่ตน

สิ่งจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตและการยอมรับของบุคคลตลอดจนความรู้สึกต้องการความสำเร็จ (Bateman and Snell, 1999, pp.1-4 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, น.306) หรือปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) หรืออิทธิพล (Forces) ในแนวคิดของฝ่ายจัดการจะต้องศึกษาถึงความพอใจของบุคคล และพยายามสร้างความพึงพอใจให้สูง แต่มีระดับแรงจูงใจที่ต่ำเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน ซึ่งทั้งสองอย่างจะมีลักษณะตรงข้ามกัน สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือ บุคคลมักจะรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับจากตำแหน่งหน้าที่น้อยกว่าความต้องการ

หลักพื้นฐานของแรงจูงใจ (Fundamental of Motivation) การศึกษาถึงอิทธิพลซึ่งกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ใช่สิ่งง่าย การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติงานที่

สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ การที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน เหล่านี้เป็นสาเหตุมาจากแรงจูงใจ ซึ่งการปฏิบัติงานขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ 1) ความสามารถ 2) สภาพแวดล้อม และ 3) แรงจูงใจ



ภาพที่ 2.4 ส่วนประกอบของการปฏิบัติงาน (Component's Performance)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, น.307)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541, น.126) กล่าวว่า เกลเลอร์แมน (Gellerman) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจางาน และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541, น.127) กล่าวถึง แนวคิดความปรารถนา 4 ประการของโทมัส (Thomas's four wishes) ว่า

1) ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety wishes) หมายถึง การที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปีกแผ่น มีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ ไม่กังวลที่จะถูกกั้นแกล้ง มีความปลอดภัยทั้งต่อครอบครัวและทรัพย์สิน สามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มที่

2) ความปรารถนาให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ (Esteem wishes) เห็นความสำคัญของตนเอง ได้รับการแสดงออกและยกย่องด้วยสุจริตใจ

3) ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน (Belonging and Love wishes) โดยได้รับการสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ให้เกิดขวัญและความพอใจในความสำเร็จของงาน

4) ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ ๆ (Cognitive wishes) เป็นธรรมชาติที่คนอยากรู้ อยากเห็นสิ่งใหม่ เป็นการเร้าให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป

สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้เกิดความพอใจในการทำงาน ดังนี้ (Barmard, 1979, pp.142-149 อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่น, 2537, น.10)

1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ทำให้เห็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทนหรือเป็นรางวัล

2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจ เป็นต้น

3) สภาวะทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5) ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractionness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันที่ดีและพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน

6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของแต่ละบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

8) สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลหรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมั่นคงในการทำงาน

จากแนวความคิดของบาร์นาร์ด ได้แยกเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและโอกาสหนึ่ง สิ่งแวดล้อมและสัมพันธ์ภาพทางจิตใจอีกส่วนหนึ่ง

สรุปว่าแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ วิธีการจูงใจที่เน้นเนื้อหา วิธีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ และการเสริมแรงของการจูงใจ โดยทุกวิธีไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเน้นเนื้อหา กระบวนการ การเสริมแรงจูงใจล้วนมีจุดมุ่งหมาย เพื่อกระตุ้นปลุกเร้า โน้มนำให้คนได้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อแสดงพฤติกรรมในทางสำเร็จผล และเกิดประสิทธิภาพโดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์นั่นเอง

2.3 ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี

- โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. ความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.1 เป็นองค์กรตามกฎหมายที่ทำหน้าที่บริหารจัดการ พัฒนาตำบล หมู่บ้าน และชุมชน ตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

1.2 เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนฐานรากมีความอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารงานภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา อำนาจความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

1.3 เป็นองค์กรที่มีผู้แทนประชาชนเข้าไปบริหารงานทั้งในด้านของฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหาร คือนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งทำให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตำบลหมู่บ้าน ตรงกับความต้องการอันแท้จริงของประชาชน

1.4 เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยในทางปฏิบัติให้แก่ประชาชนในขอบเขตที่ไม่กว้างขวางมากนัก ทำให้ประชาชนมองเห็นภาพรวมอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมได้ไม่ยาก

2. โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 ได้กำหนดให้มีหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เรียกว่าองค์การบริหารส่วนตำบล โดยสภาตำบลที่จะจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้นั้นต้องมีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุน ในปีงบประมาณที่ผ่านมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ซึ่งจัดตั้งโดยประกาศกระทรวงมหาดไทยในราชกิจจานุเบกษา กำหนดโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

2.1 สภาพองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้าน ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.1.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

2.1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามนโยบายและพัฒนาคำบล ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2.2 คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.2.1 บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติข้อบัญญัติและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2.2 จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบ

2.2.3 รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

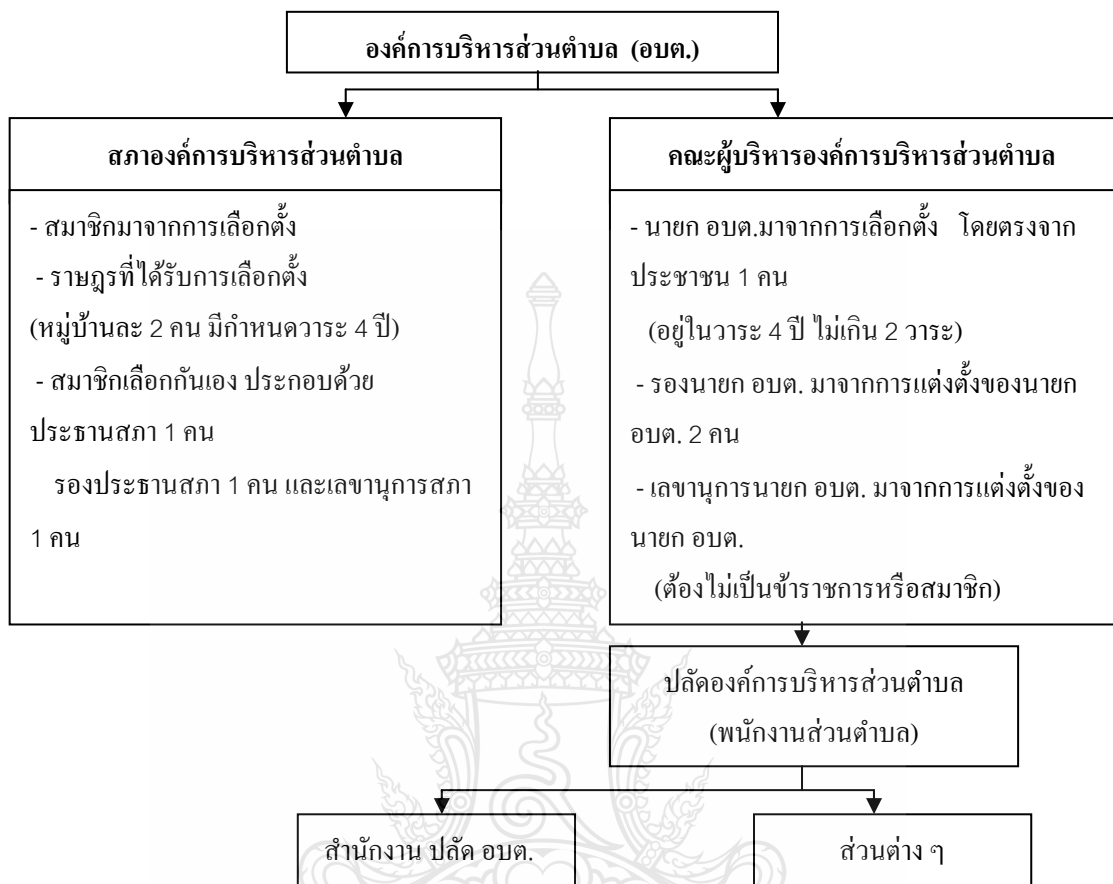
2.2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติ และกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งการบริหารงานออกเป็นส่วนราชการต่าง ๆ ในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 1) สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2) ส่วนการคลัง 3) ส่วนโยธา และ 4) ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่บริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

2.3 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดในองค์การบริหารส่วนตำบลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานนโยบายและแผน งานกฎหมายและคดี งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และงานสวัสดิการ และพัฒนาชุมชน

2.4 ส่วนการคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน การจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกาเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่น ๆ การเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่าง ๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้ และรายจ่ายต่าง ๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทางบตลงประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบล และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานการเงิน งานบัญชี งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ และงานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ

2.5 ส่วนโยธา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติ งานก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องกล และยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานก่อสร้าง งานออกแบบควบคุมอาคารและผังเมือง และงานประสานสาธารณูปโภค

2.6 ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสาธารณสุข การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน การสุขาภิบาล การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินที่สาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล การคุ้มครองดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามกฎหมายที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข และงานรักษาความสะอาด



ภาพที่ 2.5 แสดงโครงสร้างการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546
ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2550)

3. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.1 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

3.1.1 จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก

3.1.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้ง กำจัด

มูลฝอย และสิ่งปฏิกูล

3.1.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

3.1.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- 3.1.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- 3.1.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- 3.1.7 ค้ำครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3.1.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

3.1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

3.2 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลดังต่อไปนี้

- 3.2.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
- 3.2.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 3.2.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 3.2.4 ให้มีและบำรุง สถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
- 3.2.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 3.2.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 3.2.7 บำรุงและส่งเสริมประเพณีของราษฎร
- 3.2.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 3.2.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 3.2.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 3.2.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 3.2.12 การท่องเที่ยว
- 3.2.13 การผังเมือง

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามที่ได้กล่าวมานั้น ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การ หรือ หน่วยงานของรัฐในอันที่จะดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบล่วงหน้า และองค์การบริหารส่วนตำบล อาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบล หรือร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำกิจการร่วมกันได้ ทั้งนี้ เมื่อได้รับความยินยอมจากองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหาร

ส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและกิจการนั้น เป็นกิจการที่ จำเป็นต้องทำ และเป็นกรเกี่ยวเนื่องกับกิจการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตน ในการบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบล คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานให้ เป็นไปตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้แทน ขององค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำองค์การบริหารส่วน ตำบล

ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

อำเภอเมืองปทุมธานี เป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี มีประชากรจำนวนกว่า 1.7 แสนคน ประกอบด้วยตำบล 14 ตำบล และเป็นที่ตั้งของศูนย์ราชการของจังหวัดปทุมธานีอีกด้วย อำเภอเมืองปทุมธานีเป็นอำเภอมีความหนาแน่นเฉลี่ยของประชากรสูงถึง 1,421 คนต่อตารางกิโลเมตร และมีความเจริญกระจายตัวอย่างทั่วถึงทั้งอำเภอ ตรงกลางอำเภอมีแม่น้ำเจ้าพระยาผ่ากลางอำเภอ

1. ที่ตั้งและอาณาเขต มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

- ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอสามโคก มีคลองบางโพธิ์เหนือ แนวกึ่งกลางแม่น้ำเจ้าพระยา คลอง แม่น้ำอ้อม คลองเชียงรากใหญ่ คลองบางพูด คลองตาหลี่ และลำรางสาธารณะเป็นเส้นแบ่งเขต
- ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอคลองหลวง อำเภอธัญบุรี และอำเภอลำลูกกา มีทางรถไฟ สายเหนือ ถนนลูกครึ่ง และคลองเปรมประชากรเป็นเส้นแบ่งเขต
- ทิศใต้ ติดต่อกับเขตดอนเมือง (กรุงเทพมหานคร) และอำเภอปากเกร็ด (จังหวัดนนทบุรี) มีคลองบ้านใหม่ แนวกึ่งกลางแม่น้ำเจ้าพระยา และคลองบางตะไนย์เป็นเส้นแบ่งเขต
- ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอลาดหลุมแก้ว มีคลองตาทรัพย์ คลองบางโพธิ์ใต้ คลองใหม่ คลองพระมหาโยธา และคลองลัดเป็นเส้นแบ่งเขต

2. ประวัติศาสตร์

- พ.ศ. 2475 ตั้งอำเภอเมืองปทุมธานี
- วันที่ 29 พฤศจิกายน 2479 จัดตั้งเทศบาลเมืองปทุมธานี ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของ ตำบลบางปรอก
- วันที่ 2 กันยายน 2490 โอนพื้นที่บางหมู่บ้านของตำบลบางหลวงไปขึ้นกับตำบลบ้านฉาง
- วันที่ 21 พฤษภาคม 2505 จัดตั้งสุขาภิบาลบางหลวง ในท้องที่บางส่วนของตำบลบ้านฉาง ตำบลบางหลวง ตำบลบางเต็
- วันที่ 20 มีนาคม 2524 ขยายเขตเทศบาลเมืองปทุมธานีให้ครอบคลุมตำบลบางปรอกทั้ง ตำบล

- วันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ยกฐานะจากสุขาภิบาลบางหลวง เป็นเทศบาลตำบลบางหลวง
- วันที่ 1 พฤศจิกายน 2546 ยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลบางกะดี เป็นเทศบาลตำบลบางกะดี
- วันที่ 1 ตุลาคม 2554 ยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่ เป็นเทศบาลตำบลบ้านใหม่

3. การแบ่งเขตการปกครอง แบบการปกครองส่วนภูมิภาค

พื้นที่อำเภอเมืองปทุมธานีแบ่งเขตการปกครองย่อยเป็น 14 ตำบล แต่ละตำบลแบ่งออกเป็น หมู่บ้าน รวม 81 หมู่บ้าน ได้แก่

ตารางที่ 2.2 แสดงตำบลและจำนวนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

ตำบล	จำนวนหมู่บ้าน
บางปรอก	5
บ้านใหม่	6
บ้านกลาง	5
บ้านฉาง	4
บ้านกระแซง	4
บางจะแยง	4
บางคูวัด	12
บางหลวง	7
บางเดื่อ	7
บางพุด	6
บางพูน	6
บางกะดี	5
สวนพริกไทย	8
หลักหก	7

ที่มา : ข้อมูลประชากรอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี (ตุลาคม 2557)

- การปกครองส่วนท้องถิ่น

อำเภอเมืองปทุมธานีประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 15 แห่ง ได้แก่

- เทศบาลเมืองปทุมธานี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางปรอกทั้งตำบล
- เทศบาลเมืองบางคูวัด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางคูวัดทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลบางหลวง ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลบ้านฉาง ตำบลบาง

หลวง และตำบลบางเดื่อ

- เทศบาลตำบลบางกะดี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางกะดีทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลหลักหก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหลักหกทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลบ้านกลาง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านกลางทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลบางเดื่อ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางเดื่อ (นอกเขตเทศบาลตำบลบาง

หลวง)

- เทศบาลตำบลบางพูน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางพูนทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลบางชะแยง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางชะแยงทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลบ้านใหม่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านใหม่ทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านฉาง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านฉาง (นอกเขต

เทศบาลตำบลบางหลวง)

- องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกระแซง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านกระแซงทั้ง
- องค์การบริหารส่วนตำบลบางหลวง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางหลวง (นอกเขต

ตำบล

เทศบาลตำบลบางหลวง)

- องค์การบริหารส่วนตำบลบางพุด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางพุดทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลสวนพริกไทย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสวนพริกไทยทั้ง

ตำบล

- การคมนาคม

ถนนสายหลัก

1. ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 307 (ถนนกรุงเทพ-ปทุมธานี นนทบุรี-ปทุมธานี ปทุมธานีสายนอก)
2. ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 346 (ถนนรังสิต-ปทุมธานีและถนนปทุมธานี-บาง

เลน)

3. ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 306 (ถนนติวานนท์)
4. ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 345 (ถนนบางบัวทอง-บางคูวัด-บางพูน)
5. ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 347 (ถนนปทุมธานี-บางปะหันหรือถนนปทุมธานี-ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร)
6. ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 3111 (ถนนปทุมธานี-สามโคก-เสนา)
7. ทางพิเศษอุดรรัถยา
ถนนสายรอง
 1. ถนนปทุมธานีสายใน
 2. ถนนปทุมสัมพันธ์

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี นอกจากจะศึกษา แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังได้ทำการศึกษาจากผลงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็น ส่วนประกอบในการศึกษา ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

รัชดาภรณ์ เค้นพงษ์พันธ์ (2539) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร” โดยศึกษาข้อมูลจากพนักงานของกลุ่มบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 347 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งระดับการศึกษาและประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรมไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างและด้านปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg กำหนดตัวแปรต้น (ปัจจัยด้านองค์กร) และศึกษาตัวแปรตามคือ การส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนศึกษาทัศนคติของพนักงานธนาคารที่มีต่อสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ และปัญหา อุปสรรคที่มี

ผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 สาขา 120 คน ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจของพนักงานในด้านนโยบายของหน่วยงานส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 55.20 เห็นด้วยว่ามีนโยบายและจัดทำระเบียบคู่มือใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว

โสภิตา เพ็ญทอง (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง” ซึ่งใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg กำหนดตัวแปรต้น (ปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยค่าจูง) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง การศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง จำนวน 246 คน และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในกลุ่มปัจจัยในระดับมาก และให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง

วิเชียร ศรีพฤกษ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg กำหนดตัวแปรต้น (ปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยค่าจูง) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางเศรษฐกิจ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขวิทยา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามพนักงานของบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 304 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านสถานภาพการสมรส ที่อยู่อาศัย ฐานะ และเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และพนักงานที่มีภูมิหลังทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการทำงานที่แตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจต่างกัน ยกเว้น กลุ่มอายุ ที่พบว่า พนักงานที่อยู่ในกลุ่มอายุที่ต่างกัน และพนักงานส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะและขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์สูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จิราภรณ์ อ่อนตา (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาเฉพาะพนักงานจังหวัดชลบุรี” ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับปานกลางทุกด้าน โดยในด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีค่าเฉลี่ยตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานอันประกอบด้วย อายุ ระดับ ตำแหน่งงาน และรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน เพศ การศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ฉรรฐกร สิทธิชัย (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาสายงานรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แผนงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงานเท่านั้นที่อยู่ในระดับสูง 2) ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) ด้านต่าง ๆ มีทั้งที่แตกต่างกันและไม่แตกต่างกัน โดยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีความคิดเห็นแตกต่างกันเฉพาะด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับตำแหน่งงาน นั้นพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันเฉพาะด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นอกนั้นไม่แตกต่าง 3) ความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่สังกัดของพนักงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านที่แตกต่างกัน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านนโยบายการบริหาร นอกนั้นไม่แตกต่าง

ฉรรงค์ เอี่ยมสม (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ซึ่งใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg กำหนดตัวแปรต้น (ปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยค้ำจุน) วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาทั้งหมดจำนวน 220 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ประชากรของช่างอากาศยานกองบินตำรวจที่ประจำการอยู่สังกัดกองบังคับการกองบินตำรวจ จำนวน

150 คน และช่างอากาศยานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนที่ทำหน้าที่ซ่อมบำรุงอากาศยานให้กัปตันบินสำรวจ จำนวน 70 คน พบว่า ระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินสำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน โดยระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีมากกว่าช่างอากาศยานกองบินสำรวจ และระดับปัญหาปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินสำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน โดยระดับปัญหาปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินสำรวจ มีมากกว่าช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

อรุณี เกติยะ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์” ผลการวิจัย พบว่า การจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้านของทั้งสองปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อุกฤษฏ์ เกตุกันหา (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ ตามทฤษฎีของ Frederick Herzberg รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากประชากรพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 308 ราย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา นำเสนอในรูปของตารางแจกแจงความถี่ และค่าเฉลี่ย ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยค้ำจุนในด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านสภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านรายได้และสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับมาก ปัจจัยจูงใจในด้านการได้รับความสำเร็จ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะของงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

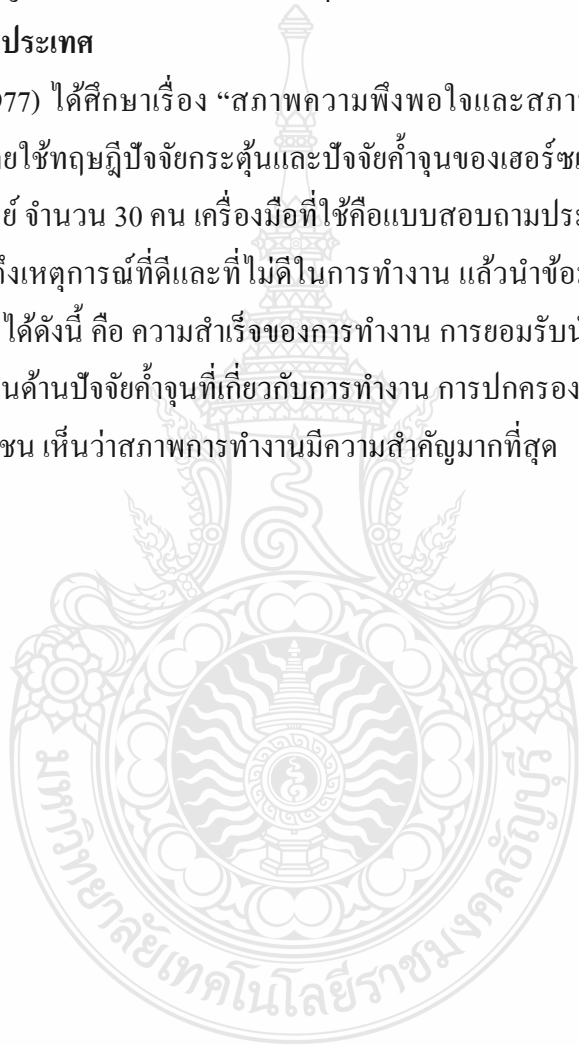
สุรัตน์จิ คุตระกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาราชการพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานราชการพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครในทุก ๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 9 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.59 ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 2.80 และมีค่าอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในงานมีค่าเฉลี่ย 3.91 ด้านความมั่นคงปลอดภัยมีค่าเฉลี่ย 3.71 และ 2) พนักงานราชการพาณิชย์ไทยที่มีปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุ ด้านสังกัดราชการ ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และด้านสถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศ ด้านตำแหน่งงาน และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

สุภาพ กันธิมา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับความ เป็นจริง มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยมีสมมติฐานว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลอยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมและหน้าที่การงานแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ และปัจจัยก้ำจุนในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การศึกษานี้ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลตำบลทุกตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 501 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจของ Frederick Herzberg กำหนดตัวแปรต้น (ปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยก้ำจุน) ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลได้รับปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะและขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยก้ำจุนในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิภาพและความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยจูงใจอื่น คือ การพัฒนาและความก้าวหน้า และปัจจัยก้ำจุนอื่น คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล เงินโบนัส ด้านสันตนาการและการกีฬาที่อยู่อาศัย การเดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคา ยุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุด มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ

ปานกลาง ในส่วนของสมมติฐาน พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมและหน้าที่การงานแตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านจำนวนบุตรของปัจจัยจิตใจมีค่าความแตกต่างในระดับที่มีนัยสำคัญ ส่วนที่เหลือ ได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน อายุ สถานภาพ ที่พักอาศัย การศึกษาคำแห่งปัจจุบัน อายุราชการ การปฏิบัติงานในหน่วยงาน รายได้อื่นต่อเดือน ไม่มีความแตกต่างและพบว่าด้านกลุ่มอายุที่แตกต่างกันและด้านการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความแตกต่างที่คาดหวังไว้ในระดับที่มีนัยสำคัญ ส่วนที่เหลือในปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ไม่มีความแตกต่าง

งานวิจัยต่างประเทศ

แมนนิ่ง (1977) ได้ศึกษาเรื่อง “สภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ชเบอร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์ จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงาน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเฮิร์ชเบอร์ก ได้ดังนี้ คือ ความสำเร็จของการทำงาน การยอมรับนับถือ มีความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ส่วนในด้านปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวกับการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับชุมชน เห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี” การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ “Quantitative Research” ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยและรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีเนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546, น.26)

$$n = \frac{z^2}{4e^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

$z = z_{.975}$ ถ้ากำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้ $z = 1.96$

e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดไว้เท่ากับ 0.05

เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้

$$\begin{aligned} n &= \frac{(1.96)^2}{(4)(0.05)^2} = \frac{384.16}{0.16} \text{ หรือ } 385 \text{ คน} \\ &= 384.16 \text{ หรือ } 385 \text{ คน} \end{aligned}$$

เพื่อความสะดวกผู้ศึกษาขอเก็บข้อมูลจำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้นเพื่อศึกษาในประเด็นดังกล่าว โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งข้อคำถาม

2. สร้างข้อคำถามคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษา รวมทั้งอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเพิ่มเติมในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ดังนี้

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีส่วนประกอบที่สามารถแบ่งได้ 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ 3) ด้านการสั่งการ 4) ด้านการประสานงาน และ 5) ด้านการควบคุม

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ปัจจัยจูงใจ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล
- 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความรับผิดชอบ
- 5) ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

- ปัจจัยสำคัญ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเงินเดือน 2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ด้านนโยบายและการบริหารงาน 4) ด้านสถานะภาพการทำงาน 5) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว 6) ด้านความมั่นคงในการทำงาน และ 7) ด้านวิธีการปกครองบัญชา

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ให้ตอบได้อย่างอิสระ หรือแสดงความคิดเห็น

โดยแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 ได้นำมาตรวัดของ Likert Scale มาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการวัดระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ตามความเป็นจริง 5 ระดับ ดังนี้

หมายเลข 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
หมายเลข 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
หมายเลข 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
หมายเลข 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
หมายเลข 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละระดับความเห็นคะแนนในการอภิปรายผล ได้มาจากการคำนวณโดยสูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

มีช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	4.21 - 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	3.41 - 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	2.61 - 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.81 - 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 - 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม (Reliability)

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1) ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง

2) ความเชื่อมั่น (Reliability Test) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทำการทดลอง (pre-test) กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่เขตใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้จริงได้ (Jump, 1978)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งคือ

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสารงานวิจัย ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ข้อปฏิบัติของทางราชการ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการศึกษาจากแบบสอบถาม โดยรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่ศึกษาจำนวน 400 ตัวอย่าง

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการประมวลข้อมูล ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้ประมวลข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากภาคสนาม
- 1.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทุกชุดเพื่อดูความถูกต้องและความสมบูรณ์
- 1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่ม และเป็นหมวด รวมทั้งให้รหัสคำตอบ
- 1.4 จัดทำคู่มือลงรหัส

1.5 ลงรหัสข้อมูลจากแบบสอบถามลงเครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer)

1.6 ทำการประมวลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS)

2. วิเคราะห์ข้อมูล หลังจากทำการสร้างเครื่องการวิจัยแล้ว ผู้ศึกษาจะจัดทำคู่มือการลงรหัส ต่อจากนั้นผู้ศึกษาจะทำการลงรหัสข้อมูลตามคู่มือการลงรหัสที่ได้จัดทำไว้ เปลี่ยนแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ที่เครื่องคอมพิวเตอร์ สามารถคำนวณและประมวลผลได้ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรพื้นฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของตัวอย่าง

2.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่างและการหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี โดยใช้สถิติ t-test, F-test และ Correlation

สำหรับข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ผู้ศึกษาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการพรรณนาบรรยายสรุปเป็นประเด็นใช้ทฤษฎีและประสบการณ์ในการวิเคราะห์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

คณะผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งผลการวิเคราะห์เป็น ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการ ในด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	153	38.25
หญิง	247	61.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวนร้อยละ 61.75 (247 คน)

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	67	16.75
26- 35 ปี	186	46.50
36- 45 ปี	95	23.75
46 ปีขึ้นไป	52	13.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากที่สุดมีอายุ 26-35 ปี จำนวนร้อยละ 46.50 (186 คน) รองลงมาอายุ 36-45 ปี จำนวนร้อยละ 23.75 (95 คน) น้อยที่สุดอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวนร้อยละ 13.00 (52 คน)

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	128	32.00
สมรส	243	60.75
หย่าร้าง/หม้าย	29	7.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวนร้อยละ 60.75 (243 คน)

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 8,000 บาท	11	2.75
8,001-16,000 บาท	255	63.75
16,001-32,000 บาท	109	27.25
32,000 บาทขึ้นไป	25	6.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-16,000 บาท จำนวนร้อยละ 63.75 (255 คน)

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าอนุปริญญา (ปวส.) (หรือเทียบเท่า)	135	33.75
ปริญญาตรี	205	51.25
ปริญญาโท	53	13.25
อื่นๆ	7	1.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 51.25 (205 คน)

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน / รับราชการ

ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	109	27.25
6-10 ปี	165	41.25
11-15 ปี	89	22.25
16 ปีขึ้นไป	37	9.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากที่สุดมีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวนร้อยละ 41.25 (165 คน) รองลงมา มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวนร้อยละ 27.25 (109 คน) น้อยที่สุดมีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวนร้อยละ 9.25 (37 คน)

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการ ในด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านการวางแผน	3.29	0.74	ปานกลาง	1
ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ	3.11	0.75	ปานกลาง	4
ด้านการสั่งการ	3.14	0.80	ปานกลาง	3
ด้านการประสานงาน	3.05	0.76	ปานกลาง	5
ด้านการควบคุม	3.17	0.72	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.15	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านการวางแผนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการควบคุมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านการประสานงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
มีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด	3.35	0.75	ปานกลาง	1
มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	3.29	0.79	ปานกลาง	3
มีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.21	0.77	ปานกลาง	5
สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดได้	3.28	0.71	ปานกลาง	4
มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงาน	3.32	0.70	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.29	0.74	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการวางแผนในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74) โดยด้านมีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีความคิดเห็นในระดับปานกลางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.21)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ

ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
มีการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานที่ชัดเจน	3.16	0.70	ปานกลาง	2
มีการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน	3.12	0.77	ปานกลาง	3
มีแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน	3.04	0.80	ปานกลาง	4
แต่ละหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอ	3.02	0.79	ปานกลาง	5
แต่ละหน่วยงานมีปริมาณงานที่เหมาะสม	3.21	0.70	ปานกลาง	1
ภาพรวม	3.11	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านแต่ละหน่วยงานมีปริมาณงานที่เหมาะสมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานที่ชัดเจนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านแต่ละหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านการสั่งการ

ด้านการสั่งการ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
มีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้	3.19	0.74	ปานกลาง	2
สามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์กรได้	3.02	0.88	ปานกลาง	5
มีวิธีการสั่งการที่เหมาะสม	3.09	0.78	ปานกลาง	4
มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกันได้	3.12	0.76	ปานกลาง	3
สามารถปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้ง	3.27	0.82	ปานกลาง	1
ภาพรวม	3.14	0.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการสั่งการในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80) โดยด้านสามารถปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้งมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.27) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.19) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านหน่วยงานสามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์กรได้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านการประสานงาน

ด้านการประสานงาน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
มีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	3.23	0.61	ปานกลาง	2
สามารถติดต่อข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	3.04	0.79	ปานกลาง	4
ยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.31	0.80	ปานกลาง	1
พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	2.95	0.77	ปานกลาง	5
พนักงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.93	0.78	ปานกลาง	6
ไม่นินทาว่าร้ายกันในหน่วยงาน	2.75	0.91	ปานกลาง	7
มีการประสานงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.13	0.68	ปานกลาง	3
ภาพรวม	3.05	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการประสานงานในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) ด้านไม่นินทาว่าร้ายกันในหน่วยงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.75)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านการควบคุม

ด้านการควบคุม	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
มีการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.16	0.60	ปานกลาง	3
มีการควบคุมพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง	3.08	0.82	ปานกลาง	4
ได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอก	3.22	0.69	ปานกลาง	1
ได้รับอิสระในการทำงานและไม่ถูกบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด	3.20	0.76	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.17	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการควบคุมในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านที่ได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอกมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.22) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับอิสระในการทำงานและไม่ถูกบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.20) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านมีการควบคุมพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.08)

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวม ในด้านปัจจัยจูงใจ

ด้านปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	3.17	0.76	ปานกลาง	3
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.09	0.72	ปานกลาง	5
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.17	0.75	ปานกลาง	2
ด้านความรับผิดชอบ	3.33	0.83	ปานกลาง	1
ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	3.15	0.72	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.18	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านความรับผิดชอบมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้าน ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล

ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ	3.20	0.67	ปานกลาง	2
ผู้บังคับบัญชาแสดงกล่าวคำชมต่อความสำเร็จในงานเสมอ	3.09	0.82	ปานกลาง	6
งานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี	3.30	0.72	ปานกลาง	1
สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ จากการปฏิบัติงานได้	3.18	0.73	ปานกลาง	3
รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.12	0.79	ปานกลาง	5
สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	3.13	0.80	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.17	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.30) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.20) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านผู้บังคับบัญชาแสดงกล่าวคำชมต่อความสำเร็จในงานเสมอมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	3.17	0.71	ปานกลาง	1
ได้รับการยกย่องเมื่อปฏิบัติงานได้ดีเด่น	3.08	0.79	ปานกลาง	3
ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.00	0.72	ปานกลาง	5
ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั้งหน่วยงาน	3.04	0.70	ปานกลาง	4
ได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน	3.15	0.69	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.09	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมในด้านการได้รับการยอมรับนับถือในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.00)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้าน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำท ให้ต้องลงมือทำ	3.17	0.64	ปานกลาง	3
ลักษณะงานมีความเหมาะสม ตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถ	3.08	0.78	ปานกลาง	4
เป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้น จนจบ โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว	3.18	0.86	ปานกลาง	2
งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ	3.24	0.74	ปานกลาง	1
ภาพรวม	3.17	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.24) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียวมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านลักษณะงานมีความเหมาะสม ตรงกับความถนัดความรู้ความสามารถมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.08)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้าน ความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่	3.24	0.73	ปานกลาง	3
ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด	3.32	0.89	ปานกลาง	2
ยอมรับข้อผิดพลาดหากงานที่ได้รับมอบหมายไม่ประสบความสำเร็จ	3.43	0.88	มาก	1
ภาพรวม	3.33	0.83	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านความรับผิดชอบมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83) โดยด้านยอมรับข้อผิดพลาดหากงานที่ได้รับมอบหมายไม่ประสบความสำเร็จมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.43) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 3) ด้านทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.24)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น	3.13	0.65	ปานกลาง	3
การได้เข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูน ความรู้	3.28	0.79	ปานกลาง	1
ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.04	0.72	ปานกลาง	4
ได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ	3.14	0.71	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.15	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัด ปทุมธานีในด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านการได้เข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อ เพิ่มพูนความรู้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.28) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้าน ได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความคิดเห็น ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.04)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการจัดการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้าน ปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม

ด้านปัจจัยค้ำจุน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านเงินเดือน	2.88	0.81	ปานกลาง	7
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.09	0.77	ปานกลาง	4
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.14	0.72	ปานกลาง	2
ด้านสถานะภาพการทำงาน	3.05	0.78	ปานกลาง	6
ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.09	0.73	ปานกลาง	3
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.18	1.00	ปานกลาง	1
ด้านวิธีการปกครองบัญชา	3.07	0.73	ปานกลาง	5
ภาพรวม	3.07	0.79	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการจัดการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านปัจจัยค้ำจุนในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79) โดยด้านความมั่นคงในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านนโยบายและการบริหารงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) ด้านเงินเดือนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.88)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 กรณีศึกษาองค์กรการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
 ในด้านเงินเดือน

ด้านเงินเดือน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติอยู่	2.97	0.75	ปานกลาง	1
ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ	2.84	0.83	ปานกลาง	5
ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม	2.92	0.79	ปานกลาง	2
เงินเดือน เงินค่าตอบแทน ที่ท่านได้รับช่วยส่งเสริม ให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	2.90	0.83	ปานกลาง	3
รายได้ที่ท่านได้รับสามารถทำให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่าง มีความสุข	2.74	0.82	ปานกลาง	6
ท่านพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ	2.88	0.83	ปานกลาง	4
ภาพรวม	2.88	0.81	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านเงินเดือนในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81) โดยด้านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติอยู่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.97) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.92) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านรายได้ที่ท่านได้รับสามารถทำให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.74)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเอาใจใส่พนักงาน	3.18	0.64	ปานกลาง	1
เพื่อนร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นมิตร	3.03	0.85	ปานกลาง	5
บุคลากรในหน่วยงานที่มีความสามัคคีปรองดองกัน	3.03	0.74	ปานกลาง	4
ได้เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ	3.11	0.84	ปานกลาง	2
สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	3.10	0.80	ปานกลาง	3
ภาพรวม	3.09	0.77	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77) โดยด้านผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเอาใจใส่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ย 3.11) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านเพื่อนร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นมิตรมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.03)

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านนโยบายและการบริหารงาน

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน	3.23	0.66	ปานกลาง	1
กำหนดนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี	3.04	0.80	ปานกลาง	5
มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน	3.16	0.71	ปานกลาง	3
มีความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างชัดเจน	3.17	0.75	ปานกลาง	2
เห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน	3.11	0.69	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.14	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านนโยบายและการบริหารงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างชัดเจนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านกำหนดนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.04)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านสถานภาพการทำงาน

ด้านสถานภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
มีการจัดสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสม มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆที่เพียงพอ	3.01	0.71	ปานกลาง	6
มีสถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่มีการคมนาคมสะดวก	3.01	0.88	ปานกลาง	5
มีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด	3.11	0.75	ปานกลาง	2
มีการจัดห้องทำงานเป็นสัดส่วนและมีพื้นที่เพียงพอ	3.12	0.76	ปานกลาง	1
พึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน	3.01	0.79	ปานกลาง	4
3.02	0.78	ปานกลาง	3	
ภาพรวม	3.05	0.78	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านสภาพการทำงานในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78) โดยด้านมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.12) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีสถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่มีการคมนาคมสะดวกมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านมีการจัดสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
พนักงานมีความรู้สึกที่ดีที่ได้รับจากงานในหน้าที่	3.08	0.61	ปานกลาง	4
การที่พนักงานไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว	3.10	0.73	ปานกลาง	3
พนักงานมีความพอใจกับการทำงาน	3.08	0.79	ปานกลาง	5
พนักงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่	3.11	0.81	ปานกลาง	2
พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	3.03	0.76	ปานกลาง	6
พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน	3.14	0.70	ปานกลาง	1
ภาพรวม	3.09	0.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73) โดยด้านพนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านพนักงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านพนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.03)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการจัดการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
งานที่ทำมีความมั่นคงยั่งยืน	3.22	0.65	ปานกลาง	2
หน่วยงานของท่านมีความมั่นคง	3.31	1.84	ปานกลาง	1
ได้รับโอกาสที่ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเสมอภาค	3.05	0.74	ปานกลาง	4
ได้รับการประเมินผลความดีความชอบอย่างเป็นธรรม	3.15	0.76	ปานกลาง	3
ภาพรวม	3.18	1.00	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการจัดการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านความมั่นคงในการทำงานในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00) โดยด้านหน่วยงานของท่านมีความมั่นคงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านงานที่ทำมีความมั่นคงยั่งยืนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.22) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านได้รับโอกาสที่ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเสมอภาคมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05)

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้าน วิธีการปกครองบัญชา

ด้านวิธีการปกครองบัญชา	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนเองได้เต็มที่	3.12	0.65	ปานกลาง	1
ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหารงาน	3.06	0.79	ปานกลาง	3
ผู้บังคับบัญชาให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน	3.09	0.68	ปานกลาง	2
ผู้บังคับบัญชามีการให้รางวัลเมื่อท่านปฏิบัติงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	3.01	0.81	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.07	0.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านวิธีการปกครองบัญชาในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73) โดยด้านผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนเองได้เต็มที่ที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.12) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านผู้บังคับบัญชาให้อิสระแก่พนักงานในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านผู้บังคับบัญชามีการให้รางวัลเมื่อท่านปฏิบัติงานที่มอบหมายได้สำเร็จมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01)

การทดสอบสมมุติฐานการศึกษา

1. เพศที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่าง

ตารางที่ 4.27 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม เพศ

เพศ	n	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
ชาย	153	3.13	0.41	0.454	0.650
หญิง	247	3.15	0.46		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม เพศไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. อายุที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่าง

ตารางที่ 4.28 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุ

อายุ	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 25 ปี	67	3.21	0.44	3.061	0.028*
26-35 ปี	186	3.07	0.41		
36-45 ปี	95	3.22	0.46		
46 ปีขึ้นไป	52	3.15	0.48		
รวม	400	3.14	0.44		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม อายุแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.29 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองจังหวัดปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD)

อายุ	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference(I-J))				
	Mean	ต่ำกว่า 25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	3.21	-	0.140*	-0.005	0.068
26-35 ปี	3.07		-	-0.145*	-0.072
36-45 ปี	3.22			-	0.073
46 ปีขึ้นไป	3.15				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 26-35 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 26-35 ปี มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 36-45 ปี ขึ้นไป ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. สถานภาพที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่าง

ตารางที่ 4.30 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
โสด	128	3.17	0.48	0.846	0.430
สมรส	243	3.12	0.42		
หย่าร้าง/หม้าย	29	3.21	0.45		
รวม	400	3.14	0.44		

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามสถานภาพไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่าง

ตารางที่ 4.31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
น้อยกว่า 8,000 บาท	11	3.26	0.48	5.103	0.002*
8,001-16,000 บาท	254	3.10	0.40		
16,001-32,000 บาท	109	3.16	0.48		
32,000 บาทขึ้นไป	26	3.43	0.57		
รวม	400	3.14	0.44		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.32 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD)

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))				
	Mean	น้อยกว่า 8,000 บาท	8,001-16,000 บาท	16,001-32,000 บาท	32,001 บาทขึ้นไป
น้อยกว่า 8,000 บาท	3.26	-	0.165	0.101	-0.171
8,001-16,000 บาท	3.10		-	-0.064	-0.336*
16,001-32,000 บาท	3.16			-	-0.272*
32,001 บาทขึ้นไป	3.43				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-16,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 32,001 บาทขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 16,001-32,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 32,001 บาทขึ้นไป ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

5. ระดับการศึกษาที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่าง

ตารางที่ 4.33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	n	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
ต่ำกว่าอนุปริญญา(ปวส.) (หรือเทียบเท่า)	135	3.08	0.40	4.481	0.004*
ปริญญาตรี	202	3.14	0.43		
ปริญญาโท	52	3.22	0.52		
อื่น ๆ	11	3.53	0.51		
รวม	400	3.14	0.44		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.34 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน :
 กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนก
 ตามระดับการศึกษา ที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference
 (LSD)

ระดับการศึกษา	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))				
	Mean	ต่ำกว่า อนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
ต่ำกว่าอนุปริญญา(ปวส.) (หรือเทียบเท่า)	3.08	-	-0.065	-0.148*	-0.451*
ปริญญาตรี	3.14		-	-0.083	-0.386*
ปริญญาโท	3.22			-	-0.303*
อื่น ๆ	3.53				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
 พนักงาน : กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนก
 ตามระดับการศึกษาที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) พบว่า
 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าอนุปริญญา (ปวส.หรือเทียบเท่า) มีระดับความคิดเห็น
 ต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับ
 การศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ ผู้ตอบ
 แบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับ
 การศึกษาอื่น ๆ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษานอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความ
 คิดเห็นไม่แตกต่างกัน

6. ประสิทธิภาพในการทำงาน/รับราชการที่แตกต่างส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ที่แตกต่าง

ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ

ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	109	3.18	0.47	3.797	0.010*
6-10 ปี	165	3.07	0.41		
11-15 ปี	89	3.14	0.43		
16 ปีขึ้นไป	37	3.33	0.48		
รวม	400	3.14	0.44		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.36 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน :
 กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนก
 ตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least
 Significant Difference (LSD)

ประสบการณ์ในการ ทำงาน/รับราชการ	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))				
	Mean	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 5 ปี	3.18	-	0.109*	0.044	-0.143
6-10 ปี	3.07		-	-0.064	-0.251*
11-15 ปี	3.14			-	-0.187*
16 ปีขึ้นไป	3.33				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 ของพนักงาน : กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least
 Significant Difference (LSD) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการต่ำ
 กว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ
 6-10 ปีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่ำ
 กว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 16 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามที่
 มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 11-15 ปี มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มี
 ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 16 ปีขึ้นไป ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการ
 ทำงาน/รับราชการนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

การทดสอบเพื่อวัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้วิธีการทางสถิติด้วยวิธี
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient (r) หรือ Pearson's Product
 Moment Correlation Coefficient) เกณฑ์การพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.10 - 0.39	ต่ำ
0.40 - 0.59	ปานกลาง
0.60 - 0.80 ขึ้นไป	สูง

นอกจากนี้ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ใกล้เคียง 1 หรือ -1 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง และถ้าค่า $r = 1$ หรือ -1 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันแบบสมบูรณ์

ตารางที่ 4.37 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

ปัจจัยเชิงจิต	ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.725** สูง
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.715** สูง
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.679** สูง
ด้านความรับผิดชอบ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.469** ปานกลาง
ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.608** สูง
ภาพรวม	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.821** สูง

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่าปัจจัยเชิงจิตกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.821$) ปัจจัยเชิงจิตด้าน

ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ากับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.725, 0.715, 0.679$ และ 0.608 ตามลำดับ) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีทิศทางเดียวกัน นั่นคือปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงตามกันในระดับสูง

ส่วนปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.469$) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีทิศทางเดียวกัน นั่นคือปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงขึ้นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.38 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยคำจูงกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

ปัจจัยคำจูง	ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ด้านเงินเดือน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.586** ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.666** สูง
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.680** สูง
ด้านสภาพการทำงาน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์ 0.648** สูง

ตารางที่ 4.38 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยคำจูนกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี (ต่อ)

ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	0.670**
	ระดับความสัมพันธ์	สูง
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	0.505**
	ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง
ด้านวิธีการปกครองบัญชา	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	0.586**
	ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง
ภาพรวมด้านปัจจัยคำจูน	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	0.776**
	ระดับความสัมพันธ์	สูง

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ปัจจัยคำจูนกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.776$) ปัจจัยคำจูนด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านสถานภาพการทำงานกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.680, 0.670, 0.666$ และ 0.648) และมีทิศทางเดียวกัน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือปัจจัยคำจูนด้านดังกล่าวข้างต้นเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเพิ่มสูงตามกันในระดับสูง

ส่วนปัจจัยคำจูนด้านเงินเดือน ด้านวิธีการปกครองบัญชา และด้านความมั่นคงในการทำงานกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.586, 0.586$ และ 0.505 ตามลำดับ) และมีทิศทางเดียวกัน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือปัจจัยคำจูนด้านดังกล่าวข้างต้นเพิ่มสูงขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงขึ้นในระดับปานกลาง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวนร้อยละ 61.75 (247 คน) สถานภาพสมรสจำนวนร้อยละ 60.75 (243 คน) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-16,000 บาท จำนวนร้อยละ 63.75 (255 คน) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวนร้อยละ 51.25 (205 คน) ส่วนมากที่สุดมีอายุ 26-35 ปี จำนวนร้อยละ 46.50 (186 คน) มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวนร้อยละ 41.25 (165 คน)

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน

1. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านการวางแผนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านการควบคุมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านการประสานงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05)

2. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการวางแผนในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74) โดยด้านการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีความคิดเห็นในระดับปานกลางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.21)

3. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านแต่ละหน่วยงานมีปริมาณงานที่เหมาะสมมี

ความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานที่ชัดเจนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านแต่ละหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

4. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการสั่งการในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80) โดยด้านสามารถปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้งมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.27) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.19) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านหน่วยงานสามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์การได้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

5. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการประสานงานในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) ด้านไม่มั่นใจว่าร้ายกันในหน่วยงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.75)

6. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีด้านการควบคุมในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอกมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.22) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับอิสระในการทำงานและไม่ถูกบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.20) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านมีการควบคุมพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.08)

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

1. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านความรับผิดชอบมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09)

2. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.30) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.20) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านผู้บังคับบัญชาแสดงกล่าวคำชมต่อความสำเร็จในงานเสมอมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09)

3. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านได้รับการยอมรับนับถือในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.00)

4. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.24) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียวมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านลักษณะ

งานมีความเหมาะสม ตรงกับความถนัดความรู้ความสามารถมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.08)

5. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านความรับผิดชอบมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83) โดยด้านยอมรับข้อผิดพลาดหากงานที่ได้รับมอบหมายไม่ประสบความสำเร็จมีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.43) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 3) ด้านทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.24)

6. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านการได้เข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.28) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.04)

7. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านปัจจัยค่าจูนในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79) โดยด้านความมั่นคงในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านนโยบายและการบริหารงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) ด้านเงินเดือนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.88)

8. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านเงินเดือนในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81) โดยด้านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติอยู่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.97) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.92) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านรายได้ที่ทำานได้รับสามารถทำให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.74)

9. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77) โดยด้านผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเอาใจใส่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านเพื่อนร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นมิตรมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.03)

10. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านนโยบายและการบริหารงานในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างชัดเจนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) กำหนดนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.04)

11. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านสภาพการทำงานในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78) โดยด้านมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวดมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.12) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีสถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่มีการคมนาคมสะดวกมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านมีการจัดสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01)

12. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73) โดยด้านพนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านพนักงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่

มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 6) ด้านพนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.03)

13. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาการช่างบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านความมั่นคงในการทำงานในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00) โดยด้านหน่วยงานของท่านมีความมั่นคงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านงานที่ทำมีความมั่นคงยั่งยืนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.22) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านได้รับโอกาสที่ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเสมอภาคมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05)

14. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาการช่างบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านวิธีการปกครองบัญชาในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73) โดยด้านผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่ที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.12) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านผู้บังคับบัญชาให้อิสระแก่พนักงานในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านผู้บังคับบัญชามีการให้รางวัลเมื่อท่านปฏิบัติงานที่มอบหมายได้สำเร็จมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01)

ผลการทดสอบสมมุติฐานการศึกษา

1. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : วิทยาลัยอาชีวศึกษาการช่างบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม เพศ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : วิทยาลัยอาชีวศึกษาการช่างบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม อายุแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3. ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : วิทยาลัยอาชีวศึกษาการช่างบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 26-35 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 26-35 ปี มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 36-45 ปีขึ้นไป ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามสถานภาพไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

6. ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-16,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 32,001 บาทขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 16,001-32,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 32,001 บาทขึ้นไป ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

7. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

8. ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าอนุปริญญา (ปวส.หรือเทียบเท่า) มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษานอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

9. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

10. ผลต่างของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการต่ำกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 6-10 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 16 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 11-15 ปี มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ 16 ปีขึ้นไป ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

11. พบว่าปัจจัยจูงใจกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.821$) และปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ากับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.725, 0.715, 0.679$ และ 0.608 ตามลำดับ) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีทิศทางเดียวกัน นั่นคือปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงตามกันในระดับสูง

ส่วนปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.469$) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีทิศทางเดียวกัน นั่นคือปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงขึ้นในระดับปานกลาง

12. พบว่าปัจจัยค่าจูงกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.776$) ปัจจัยค่าจูงด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านสถานภาพการทำงานกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.680, 0.670, 0.666$ และ 0.648) และมีทิศทางเดียวกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือปัจจัยค่าจูงด้านดังกล่าวข้างต้นเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงตามกันในระดับสูง

ส่วนปัจจัยด้านเงินเดือน ด้านวิธีการปกครองบัญชา และด้านความมั่นคงในการทำงานกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r=0.586, 0.586$ และ 0.505 ตามลำดับ) และมีทิศทางเดียวกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือปัจจัยด้านดังกล่าวข้างต้นเพิ่มสูงขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงขึ้นในระดับปานกลาง

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านการวางแผนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านการควบคุมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านการประสานงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05) เป็นไปตามที่ Henri Fayol เสนอองค์ประกอบของการบริหาร (element of management) 5 ประการ คือ (John Sheldrake, 1996, pp.53-55) ได้แก่

1. การวางแผน (planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์การต้องการจะบรรลุและวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ ความเป็นเอกภาพ (unity) มีความต่อเนื่อง (continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible) และมีความกระชับและชัดเจน (precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์การ

2. การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (organizing) องค์ประกอบในเรื่องการจัดองค์การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไร ในองค์การควรประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์การบรรลุผล

3. การสั่งการ (command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน

ดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถจัดการหรือจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

4. การประสานงาน (co-ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการ

ปฏิบัติงานขององค์กรให้ทุกส่วนในองค์กรทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

5. การควบคุม (control) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง โดยที่ความสำคัญขององค์กรบริหารส่วนตำบลมีดังนี้

1.1 เป็นองค์กรตามกฎหมายที่ทำหน้าที่บริหารจัดการ พัฒนาตำบล หมู่บ้าน และชุมชน ตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

1.2 เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนฐานรากมีความอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารงานภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

1.3 เป็นองค์กรที่มีผู้แทนประชาชนเข้าไปบริหารงานทั้งในด้านของฝ่ายนิติบัญญัติ คือสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหาร คือนายกองค์กรบริหารส่วนตำบล ด้วยการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งทำให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตำบลหมู่บ้านตรงกับความต้องการอันแท้จริงของประชาชน

1.4 เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้การปกครองในระบบประชาธิปไตยในทางปฏิบัติให้แก่ประชาชนในขอบเขตที่ไม่กว้างขวางมากนัก ทำให้ประชาชนมองเห็นภาพรวมอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมได้ไม่ยาก

ดังนั้นผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านการวางแผนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านการควบคุมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านการประสานงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05) ย่อมสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของหน่วยงานรัฐในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่หน่วยรัฐขอมเน้นการวางแผนงานและการควบคุมเป็นสำคัญ และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านปัจจัยจูงใจในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79) โดยด้านความมั่นคงในการทำงานมีความคิดเห็นใน

ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านนโยบายและการบริหารงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) ด้านเงินเดือนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.88) สอดคล้องกับงานวิจัยของอุกฤษฏ์ เกตุกันหา (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร” ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจ ตามทฤษฎีของ Frederick Herzberg ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยค่าจูนในด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านสภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านรายได้และสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับมาก ปัจจัยจูงใจในด้านการได้รับความสำเร็จ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะของงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในระดับปานกลางซึ่งพบว่าระดับความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของบุคคลากรในสองหน่วยงานที่มีความแตกต่างกันบ้างเพราะอาจเป็นไปได้ว่าหน่วยงานองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานรัฐ แต่ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐบาลเป็นรัฐวิสาหกิจที่ทำงานคล้ายกับธนาคารเอกชน ระดับความคิดเห็นหรือความพึงพอใจบางประการจึงแตกต่างกัน

5.2.2 จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามเพศ สถานภาพสมรสไม่แตกต่างกันแต่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน/รับราชการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เปรียบเทียบกับงานวิจัยของรัชดาภรณ์ เด่นพงษ์พันธุ์ (2539) “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร” พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งระดับการศึกษาและประสบการณ์การเข้ารับการศึกษาไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลบางปัจจัยมีทั้งสอดคล้องและแตกต่างกัน

5.2.3 จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.821$) และปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ากับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.725, 0.715, 0.679$ และ 0.608 ตามลำดับ) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีทิศทางเดียวกัน นั่นคือปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงตามกันในระดับสูง

ส่วนปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.469$) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีทิศทางเดียวกัน นั่นคือปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงขึ้นในระดับปานกลาง สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก

5.2.4 จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค่าจูงกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.776$) ปัจจัยค่าจูงด้านด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพการทำงานกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.680, 0.670, 0.666$ และ 0.648) และมีทิศทางเดียวกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ปัจจัยค่าจูงด้านดังกล่าวข้างต้นเพิ่มขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงตามกันในระดับสูง

ส่วนปัจจัยค่าจูงด้านเงินเดือน ด้านวิธีการปกครองบัญชา และด้านความมั่นคงในการทำงานกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.586, 0.586$ และ 0.505 ตามลำดับ) และมีทิศทางเดียวกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ปัจจัยค่าจูงด้านดังกล่าวข้างต้นเพิ่มสูงขึ้น ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเพิ่มสูงขึ้นในระดับปานกลาง สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 จากผลการศึกษานี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมในด้านปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านความรับผิดชอบมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09) และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในด้านปัจจัยค่าจูงใจในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79) โดยด้านความมั่นคงในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านนโยบายและการบริหารงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) ด้านเงินเดือนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.88)

ดังนั้นจึงควรที่ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีควรดำเนินให้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจแก่พนักงานในด้านต่าง ๆ มากน้อยตามข้อค้นพบนี้

5.3.2 จากผลการศึกษานี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : วิทยาลัยอาชีวศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามเพศ สถานภาพสมรสไม่แตกต่างกันแต่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน/รับราชการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ข้อค้นพบนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีในการใช้การบริหารเพื่อจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานโดยมุ่งให้ความสนใจปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีจึงควรมีการวิจัยในกรณีศึกษาอื่นซึ่งควรเป็นในพื้นที่อื่นเพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบที่ได้ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

5.4.2 เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาประเภทการวิจัยเชิงปริมาณ จึงน่าจะมีการศึกษาวิจัยในลักษณะเทคนิควิจัยเชิงคุณภาพเพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย. ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติมา ปรีดีคิดก. (2534). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- กุสุมา จ้อยช้างเนียม. (2547). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- จารุวรรณ กมลสินธุ์. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- จิราภรณ์ อ่อนตา. (2548). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาเฉพาะพนักงานจังหวัดชลบุรี. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- ชลิตา ด่านทิพารักษ์. (2543). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคมาเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี).
- ณรงค์ เอี่ยมสม, ร.ต.อ. (2548). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2541). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เด่นดาว แต่งรุ่ง. (2537). ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับวิธีการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครู อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- ดิน ปรัชญพฤกษ์. (2538). ทฤษฎีองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2528). การจูงใจเพื่อผลงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2525). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2541). องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประยงค์ จันทเต็ง. (2540). ความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการบริหารงาน

ขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดราชบุรี.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

พงศ์ หรดาล. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ :

สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พรพิมล รัตนกมลรัตน์. (2547). ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น

หรือผู้บริหารท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ ตามพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น

หรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ.2545. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.

พิทยา บวรวัฒนา. (2526). รัฐประศาสนศาสตร์ในประเทศไทย : ผลงานของนักวิชาการไทยสมัยใหม่.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

พิทยา บวรวัฒนา. (2535). รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887-1970)

(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิทยา บวรวัฒนา. (2535). รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1970-1980)

(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิทยา บวรวัฒนา. (2541). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.

พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8-15. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สาขาวิชา

วิทยาการจัดการ นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มณฑล รอยตระกูล. (2546). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพกรพื้นที่สาขา.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันราชภัฏนครปฐม).

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รัชดาภรณ์ เคนพงศ์พันธุ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ราณี อธิชัยกุล. (2543). หน่วยที่ 7 การจูงใจและการสื่อสารในองค์กร. ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : น. 4-39.
- ราณี อธิชัยกุล. (2547). บทที่ 7 การจูงใจทรัพยากรมนุษย์. ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, น. 4-39.
- วรงค์ จันทรร. (2541). ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ (Philosophy of Public Sector Administration) (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- วรินทร์ แก้วคล้าย. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต).
- วัลย์ลักษณ์ คำเพ็ญ. (2554). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วันชัย มีชาติ. (2552). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร ศรีพุกภัย. (2546). ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546). การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง. กรุงเทพฯ : บี.เจ. เพลท โปรเซสเซอร์.
- วิษณุ ภูพันธ์. (2553). ความสามารถด้านการจัดการของผู้ออกแบบชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทโคมไฟ : กรณีศึกษา บริษัทไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด มหาชน. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วีรนุช ตรีลักษณ์อานนท์. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น : ศึกษา กรณีผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารออมสินสาขา. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศิริไโล กุลทรัพย์ศุขธา. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ.เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ-พระนคร).
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2539). ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล. กรุงเทพฯ : ส่วนท้องถิ่น.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2513). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยพัฒนาพาณิชย์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2531). การบริหารการพัฒนาองค์กรและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมาน รังสิโยกฤษฏ์. (2540). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา.
- สมาน รังสิโยกฤษฏ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. (2544). หลักการบริหารเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- สุภพ กันธิมา. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- สุภาภรณ์ จันทวานิช. (2548). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุรัตน์จี กุตรระกูล. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษานักวิชาการพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช).
- เสนาะ ดีเยาว์. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภิตา เพ็ญทอง. (2545). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อรุณี เกติยะ. (2548). การจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- อำนาจ วีระวนิช. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซี. วี. แอล. การพิมพ์.
- อุกฤษฏ์ เกตุกันหา. (2549). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการ
ของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระ
ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- เอกวิทย์ มณีธร. (2551). ระบบราชการรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชนของไทย. กรุงเทพฯ :
เอ็ม.ที.เพรส.



ภาคผนวก



แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

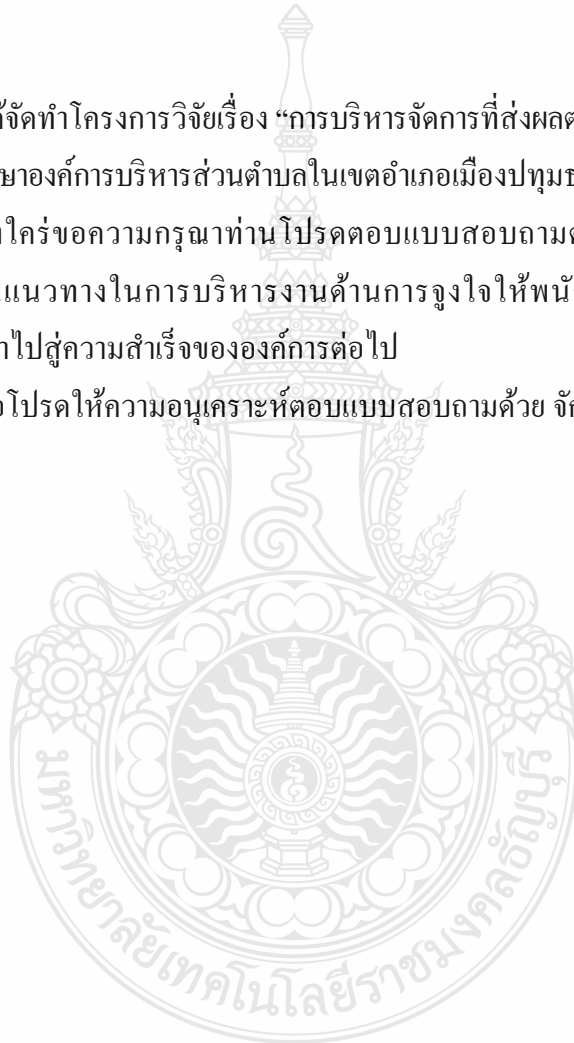
เรียน ทุกท่าน

ด้วยผู้วิจัยได้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี”

ในการนี้ จึงใคร่ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามดังกล่าว เพื่อผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการบริหารงานด้านการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามด้วย จักขอบคุณยิ่ง

นายอตุลย์ กองสัมฤทธิ์



เลขที่แบบสอบถาม () () ()

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นเป็นแนวทางในการบริหารงานด้านกรจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอความร่วมมือมายังท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามโดยไม่ต้องกังวลใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับ และจะไม่มีการวิเคราะห์เป็นรายบุคคล แต่จะวิเคราะห์โดยภาพรวม จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คำแนะนำ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 25 ปี

() 26 – 35 ปี

() 36 – 45 ปี

() 46 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

() โสด

() สมรส

() หย่าร้าง/หม้าย

() อื่น ๆ (ระบุ).....

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- () น้อยกว่า 8,000 บาท () 8,001 – 16,000 บาท
- () 16,001 – 32,000 บาท () 32,001 บาทขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา
- () ต่ำกว่าอนุปริญญา (ปวส.) (หรือเทียบเท่า)
- () ปริญญาตรี
- () ปริญญาโท
- () อื่น ๆ (ระบุ).....

6. ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ
- () ต่ำกว่า 5 ปี () 6 – 10 ปี
- () 11 – 15 ปี () 16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการ ในด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

คำแนะนำ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1) ด้านการวางแผน						
7	หน่วยงานมีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด					
8	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์					
9	หน่วยงานของท่านมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
1) ด้านการวางแผน (ต่อ)						
10	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดได้					
11	หน่วยงานมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงาน					
2) ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ						
12	หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาแบ่งงานภายในที่ชัดเจน					
13	ในหน่วยงานมีการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน					
14	หน่วยงานมีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน					
15	แต่ละหน่วยงานย่อยมีบุคลากรเพียงพอ					
16	แต่ละหน่วยงานย่อยมีปริมาณงานที่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร					
3) ด้านการสั่งการ						
17	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้					
18	ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์กรได้					
19	ผู้บังคับบัญชามีวิธีการสั่งการที่เหมาะสม					
20	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกันได้					
21	ท่านสามารถปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้งที่					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
4) ด้านการประสานงาน						
22	หน่วยงานของท่านมีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
23	ท่านสามารถติดต่อขอข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว					
24	ท่านยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
25	พนักงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
26	หน่วยงานของท่านมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
27	ไม่นินทาว่าร้ายกันในหน่วยงาน					
28	หน่วยงานของท่านมีการประสานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
5) ด้านการควบคุม						
29	หน่วยงานมีการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้					
30	หน่วยงานมีการควบคุมพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง					
31	หน่วยงานของท่านได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอก					
32	ท่านได้รับอิสระในการทำงานและไม่ถูกบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด					

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

คำแนะนำ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ปัจจัยจูงใจ จำนวน 5 ด้าน						
1) ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล						
33	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาโดยมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ					
34	ผู้บังคับบัญชาแสดงกล่าวคำชมต่อความสำเร็จในงานของท่านเสมอ					
35	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี					
36	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานได้					
37	ท่านรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
38	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						
39	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา					
40	ท่านได้รับการยกย่องเมื่อปฏิบัติงานได้ดีเด่น					
41	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
42	ท่านได้รับการยอมรับจากบุคคลทั้งหน่วยงาน					
43	ท่านได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
44	งานของท่านที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ					
45	ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่มีความเหมาะสม ตรงกับ ความถนัด ความรู้ ความสามารถ					
46	งานของท่านมีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้น จนจบ โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว					
47	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญมี ความสำคัญต่อหน่วยงาน					
4) ด้านความรับผิดชอบ						
48	ท่านทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานรับ มอบหมายประสบความสำเร็จ					
49	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตาม เวลาที่กำหนด					
50	ท่านยินดียอมรับข้อผิดพลาดหากงานที่ได้รับ มอบหมายไม่ประสบความสำเร็จ					
5) ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต						
51	ท่านได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น					
52	ท่านได้เข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูน ความรู้					
53	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
54	ท่านได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ					
ปัจจัยค้ำจุน จำนวน 7 ด้าน						
1) ด้านเงินเดือน						
55	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติอยู่					
56	ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ					
57	ท่านได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม					
58	เงินเดือน เงินค่าตอบแทน ที่ท่านได้รับช่วยส่งเสริมให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มของสามารถ					
59	เงินรายได้ที่ท่านได้รับสามารถทำให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข					
60	ท่านพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ					
2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
61	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเอาใจใส่พนักงาน					
62	เพื่อนร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นมิตร					
63	บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีปรองดองกัน					
64	ท่านได้เข้าร่วมได้เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ					
65	บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3) ด้านนโยบายและการบริหารงาน						
66	หน่วยงานมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน					
67	หน่วยงานกำหนดนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี					
68	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน					
69	ท่านมีความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายอย่างชัดเจน					
70	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน					
4) ด้านสถานะภาพการทำงาน						
71	หน่วยงานมีการจัดสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสม					
72	หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เพียงพอ					
73	หน่วยงานของท่านตั้งอยู่ในสถานที่ที่มีการคมนาคมสะดวก					
74	หน่วยงานของท่านมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด					
75	หน่วยงานของท่านมีการจัดห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนและมีพื้นที่เพียงพอ					
76	ท่านพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
5) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว						
77	พนักงานมีความรู้สึกที่ดีที่ได้รับจากงานในหน้าที่					
78	การที่พนักงานไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว					
79	พนักงานมีความพอใจกับการทำงาน					
80	พนักงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่					
81	พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
82	พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน					
6) ด้านความมั่นคงในการทำงาน						
83	ท่านคิดว่างานที่ท่านมีความมั่นคงยั่งยืน					
84	หน่วยงานของท่านมีความมั่นคง					
85	ท่านได้รับโอกาสที่ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่าง เสมอภาค					
86	ท่านได้รับการประเมินผลความดีความชอบอย่าง เป็นธรรม					
7) ด้านวิธีการปกครองบัญชา						
87	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความไว้วางใจให้ พนักงานรู้สึกว่าตนสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ ความสามารถของตนได้เต็มที่					
88	ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหารงาน					
89	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระแก่พนักงานในการ ทำงาน					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
90	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการให้รางวัลเมื่อท่านปฏิบัติ งานที่มอบหมายได้สำเร็จ					

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูล



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายอศุทธ์ กองสัมฤทธิ์
วันเดือนปีเกิด	29 มีนาคม 2533
ที่อยู่	68/2 หมู่ 4 ตำบลบางพูน อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
ประวัติการศึกษา	ชั้นประถมศึกษา โรงเรียนอุดมวิทยาคม จังหวัดปทุมธานี ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ช่างฝีมือทหาร ปริญญาตรี เทคโนโลยีสื่อสารมวลชน (บถ.บ.) สาขาการพิมพ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
เบอร์โทรศัพท์	090-960-4058
อีเมล	Benny_dul@hotmail.com

