

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาค้นคว้า โดยได้เสนอหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ
- 1.2 ปัจจัยสุขภาพจิตและปัจจัยจิตใจ
- 1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์
- 1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 1.5 ประวัติความเป็นมาของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน
- 1.6 ประวัติความเป็นมาของกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245

#### 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

#### 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546 : 169 - 170)

ได้อธิบายว่า “ขวัญ” หมายถึง ผมหหรือคนที่ขึ้นเวียนเป็นก้นหอย ; มิ่งมงคล , สิริ , ความดี เช่น ขวัญข้าว ขวัญเรือน ; สิ่งที่ไม่มีตัวตน เชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป ซึ่งเรียกว่า ขวัญหายขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น ทำให้คนนั้นได้รับผลร้ายต่างๆ , เรียกผู้ตกใจง่าย คือ เด็กหรือหญิงซึ่งมักจะขวัญหายบ่อยๆ ว่า ขวัญอ่อน , และอนุโลมใช้ไปถึงสัตว์หรือสิ่งของบางอย่าง เช่น ช้าง ม้า ข้าว เรือน ฯลฯ ว่ามีขวัญ เช่นเดียวกับคนเหมือนกัน , โดยปริยายหมายความว่า ยอดกำลังใจ เช่น ขวัญเมือง ว่า ยอดกำลังใจของเมือง ; กำลังใจดี เช่น ขวัญดี ; ผู้รู้พิธีทำขวัญ เรียกว่า หมอขวัญ ; การทำ

พิธีเชิญขวัญหมายความว่า เรียกขวัญมาอยู่กับตัว ; การเสียเงินค่าปรับให้แก่ผู้ถูกทำร้ายหรือถูกหมิ่นประมาทเรียกว่า ทำขวัญ ; เอาเส้นด้ายผูกข้อมือเด็กแล้วกล่าวเรียก ขวัญว่า “ขวัญเอ๋ย มาอยู่กับเนื้อกับตัว” แล้วกล่าวให้พรต่อไปตามควร เรียกว่า ผูกขวัญ ; เรียกขวัญหรือ เชิญขวัญ เรียกว่า รับขวัญ ; ทำพิธี เช่น รดน้ำมนตร์ให้ เสกเป่าให้ หรือกล่าวปลุกใจต่างๆ เพื่อให้ขวัญดีมีใจกล้าหาญ เรียกว่า บำรุงขวัญ ; สิ่งของที่ให้แก่เจ้าของขวัญเมื่อเสร็จพิธี ทำขวัญแล้ว หรือสิ่งของที่ให้กันในเวลาอื่นเป็นการถนอมขวัญหรือเพื่ออภัยขัยไมตรี เรียกว่า ของขวัญ ; ข้าวบาศรี เรียกว่า ข้าวขวัญ ; ไข่ปอกที่เสียบไม้ปักไว้บนยอดบาศรี เรียกว่า ไข่ขวัญ , ไข่ข้าว ก็เรียก ; ลูกคนที่รักมากที่สุด เรียกว่า ลูกขวัญ ; ผู้ที่เป็นมิ่งขวัญอย่างขอดเยี่ยมหมายถึงหญิงที่รัก เรียกว่า จอมขวัญ ; คำยกย่องเรียกภรรยาอันเป็นที่รักว่า เมียขวัญ ; กำลังใจเสีย เรียกว่า เสียขวัญ

คำว่า “ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale หมายถึง เจตคติส่วนบุคคลอันประกอบด้วย ความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานตามความต้องการหรือความคาดหวังของกลุ่ม ในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้นซึ่งขึ้นกับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จและเป้าหมายของกลุ่ม ความรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อผู้นำ และความรู้สึกได้รับความสำเร็จสูงสุดในอุดมการณ์ของกลุ่ม ความรู้สึกว่าการร่วมมือของฝ่ายบุคคลเกิดผลดี ตลอดจนความรู้สึกเสียสละ และจงรักภักดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น (มงคล บุญชม.2537 : 112)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” มากมาย อาทิ ประสพ รัตนคุณ (2533 : 28) ให้นิยามว่า “ขวัญ” คือ สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์การ

นำชัย ทนุผล (2534 : 37) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะการณ์ของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและต่อการทำงาน ขวัญจึงเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาวะอารมณ์ หรือสภาพของการทำงานในขณะนั้นๆ

บ้านาญ บำรุงรส (2534 : 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาต่อการทำงาน ต่อหน่วยงานและต่อผู้ร่วมงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 158) กล่าวว่า ขวัญ (Marale) เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารระหว่างที่มีสงคราม การว่าเหว่ ท้อแท้ และเสียใจ เนื่องจากร้างและห่างไกลบ้าน การบาดเจ็บและการล้มตายจากไป หน่วยบริหารหรือหน่วยเสนาธิการจึงจำเป็นต้องสร้างสิ่งที่จะบำรุงขวัญ ให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการสู้รบกับข้าศึกศัตรู ขวัญจึงถูกนำมาใช้กับนักศึกษา เพื่อให้สามารถชนะอุปสรรคในการเรียนและขวัญได้นำมาใช้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งในวงการอุตสาหกรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงานของหน่วยงาน

จากนานาทัศนะต่างๆ ที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขวัญ เป็นสภาวะของจิตใจ อารมณ์ และความพึงพอใจที่เกิดขึ้นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานในด้านต่างๆ ขวัญไม่มีตัวตน แต่สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมได้ ซึ่งนอกจากจะแสดงสภาวะจิตใจของแต่ละบุคคลแล้ว ยังสามารถแสดงออกมาเป็นภาพรวมของกลุ่มอีกด้วย

#### ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

อดิศักดิ์ มาตยคง (2536 : 11) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ผู้บริหารงานจะต้องมีความพยายามที่จะให้งานของหน่วยงานได้รับความสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบาย หรือแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อมกันนั้นยังต้องพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานอยู่เสมอ

ชาญชัย อาจินตมาจาร (ม.ป.ป.: 72) ได้กล่าวอ้างว่า นักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยามีความสนใจในการศึกษาถึงประสิทธิผลการทำงานของคณงาน ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นเวลานานแล้ว เขาได้สรุปว่าเจตคติของคณงานต่องานของเขามีความสำคัญต่อผลผลิตที่ผลิตออกมา เรียกเจตคตินี้ว่า “ขวัญ” หรือตัวกำหนด “ระดับความพอใจ” ของแต่ละบุคคล

นิรุต โชติกะ (2536 : 20) ได้กล่าวว่า ขวัญเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน ทุกหน่วยงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงเพราะจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความสามัคคี

มงคล บุญชม (2537 : 3) ได้กล่าวว่า การทำงานของบุคคลที่มีขวัญดีมีความสำคัญพอกับการทำงานที่ต้องอาศัยบุคคลที่มีความชำนาญและมีเครื่องมือที่ดีในการ

ทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องการคุณภาพด้วยแล้วขวัญในการทำงานย่อมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ศิริวรรณ หมิ่นหัทธ (2539 : 1-2) ก็ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อนักบริหารหรือหัวหน้างาน ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกคนได้เข้าใจถึงความต้องการทางจิตใจ (Psychological Need) ของบุคคลที่ร่วมงานกัน และสามารถตอบสนองความต้องการนั้นอย่างมีเหตุผลและจริงจังแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ ผู้ร่วมงานทุกคนจะมีกำลังใจดี ซึ่งจะ เป็นพลังหรือแรงจูงใจอันสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจ ตั้งใจทำงาน รวมทั้ง เสียสละและทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เป็นสถานการณ์ทางจิตใจของบุคคล ซึ่ง แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เมื่อบุคคลมีกำลังใจที่ดีจะก่อให้เกิดความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างให้สมาชิกเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และต่างจะพยายามดำรงรักษาไว้ซึ่งภาระหน้าที่ขององค์การและวัตถุประสงค์ที่้องค์การ กำหนดไว้ การที่บุคคลในองค์การกำหนดไว้ การที่บุคคลในองค์การมีขวัญที่ดีในการ ทำงาน จะสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ รู้สึกว่าตนและองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและรู้สึกมีความภาคภูมิใจในฐานะที่ตนเป็น สมาชิกภาพขององค์การ

เดวิส (Davis, 1962 : unpagged ; อ้างถึงใน อรุณรัตน์ สกุนะสิงห์.2541 : 51) ได้เปรียบเทียบว่า ขวัญในการทำงานนั้น เปรียบคล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์ที่อาจจะ เป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่น ตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การ

จากทัศนะต่างๆ ที่กล่าวมาเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญกำลังใจ จะเห็นได้ว่าการที่สมาชิกขององค์การมีขวัญกำลังใจที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลดีในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
2. ความสามัคคีในองค์การ
3. สัมพันธภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ก่อให้เกิดความสนใจทุ่มเทและเสียสละให้แก่งาน
5. เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

## 1.2 ปัจจัยสุขภาพจิตและปัจจัยงูใจ

### 2.1.1 ปัจจัยสุขภาพจิต (Hygiene factors)

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1959 : unpagged) ได้ให้ความหมายของปัจจัยสุขภาพจิต คือ บรรดาปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นจะต้องมีจึงจะทำให้คนงานยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีความครอบคลุมทุกปัจจัยแล้วก็จะไม่ส่งผลเสียเพียงแต่คนงานรู้สึกเฉย ต่อการมาทำงานตามหน้าที่ไปวันๆ เท่านั้น เข้าทำนองเป็นตัวที่ทำให้เกิด “ความพอใจที่จะมาทำงาน” หรือ Job Satisfaction แก่คนงานเท่านั้น (จึงอาจเรียกปัจจัยสุขภาพจิตนี้ว่า Dissatisfiers) และที่เรียกว่า ปัจจัยสุขภาพจิตก็เพราะว่าถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดไปคนงานก็อาจมาทำงานแต่ทำงานด้วยความไม่เต็มใจ สภาพเช่นนี้เองที่จะทำให้คนงานคนนั้นเกิดอาการ “สุขภาพจิตเสื่อม” ได้ในเวลาต่อมา ปัจจัยสุขภาพจิต ได้แก่

1) เงินเดือน (Monthly Salaries) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงานอาจกล่าวได้ว่า “เงินเดือนดีอย่างเดียวไม่อาจทำให้คนงานทำงานหนักขึ้นแต่ถ้าเงินเดือนน้อยหรือน้อยกว่าที่คาดหวังกลับจะทำให้คนงานเลวลง”

2) นโยบายและการบริหารงาน (Policies and Task Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การทำงานซ้ำซ้อน การแก่งแย่งอำนาจกัน และการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการทำงานเอง เขาก็จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จมากขึ้น หากบุคคลในองค์กรไม่เข้าใจอย่างแน่ชัดถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งไม่เข้าใจถึงเป้าหมายและมาตรฐานของงาน ย่อมมีความสับสนเพราะปฏิบัติไม่ถูกต้อง ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

3) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationships Among Work Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Task Performance Contest) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ฯลฯ การจัดองค์ประกอบ



ในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ จิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจอย่างมาก งานที่มีสถานะไม่ดีมักจะทำให้คนงานท้อแท้ เบื่อหน่ายในการทำงาน

5) **วิธีการบังคับบัญชา (Techniques of Commandship)** หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร การที่หัวหน้างานมีการควบคุมอย่างเข้มงวด จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ง่าย ส่วนหัวหน้างานที่คอยควบคุมบังคับบัญชาอย่างห่วยโง่กลับสร้างความพอใจในหมู่คนทำงานเสมอ การควบคุมงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีส่วนส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่องาน

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) เน้นอีกว่า ถ้าจะให้คนงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีดีนั้น จำเป็นต้องได้รับปัจจัยจูงใจเสริมเข้าไปในการทำงานอีกด้วย

1.2 **ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1) **ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Aspect of Success)** หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในความสำเร็จของงานเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ไข ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ

2) **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition from People)** หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ คนเราต้องการได้รับการยกย่อง ชมเชย เสมอไม่ว่าอยู่ในฐานะใด และตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็น การสร้างแรงจูงใจ

3) **ลักษณะของงานที่ทำ (Nature of Work)** หมายถึง งานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์ค้นคว้าหาสิ่งใหม่ แบบใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ งานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มที่นำไปสู่ความพอใจในงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือให้สำเร็จประสบผล จะนำมาซึ่งความพอใจในงาน ส่วนที่ไม่ท้าทายจะเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย นำไปสู่ความไม่พอใจในระดับสูง และอาจส่งผลในรูปการขาดงานหรือการลาออกจากงานได้

4) ความรับผิดชอบที่ได้รับ (Assigned Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่องานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป การมอบหมายงานที่ให้ความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Functional Promotion) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย เพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งจะทำให้คนงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การได้รับปัจจัยเหล่านี้เพียงตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้งหมดก็จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนงานเกิดความขยัน หรือมีชีวิตชีวาในการทำงาน เข้าลักษณะเป็นตัวทำให้เกิด Job Enrichment หรืออาจเรียกว่า เป็นเครื่องปรุงที่ทำให้เกิดรสชาติในการทำงาน ความคิดของเฮอริชเบิร์ก ในเรื่องนี้จะใช้ได้กับคนตะวันตกและคนทางตะวันออก โดยไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959 : unpagged) นั้นเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ เฮอริชเบิร์กได้ตีพิมพ์ผลงานของเขาในปี ค.ศ.1957 เรื่อง Motivaton Hygiene Theory หรือทฤษฎีสภาพจิตและการจูงใจซึ่งเขาได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจต่างๆ กับผลตอบสนองของคนต่อปัจจัยจูงใจเหล่านั้น ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮอริชเบิร์กสร้างขึ้นจากผลการวิจัยของเขาและคณะ ที่เมือง พิตทสเบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กที่ว่ามนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ คือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ทางร่างกาย เช่น ความหิว ความเคียดร้อนทางสุขภาพ และความทรมานของดินฟ้าอากาศ ประการที่ 2 คือ ความปรารถนาความสุขทางใจ เช่น ความสำเร็จในงานการเป็นที่ยอมรับนับถือชีวิตที่เจริญก้าวหน้าขึ้น เมื่อใช้องค์ประกอบในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานพิจารณาแล้ว ความต้องการประเภทแรก คือ องค์ประกอบคู่ ก่อนที่เฮอริชเบิร์กจะทำวิจัยนี้ ได้มีคณะวิจัยแห่งพิตทสเบิร์กได้วิเคราะห์เรื่องความพึงพอใจในการทำงานมาแล้ว ได้ผลว่า ปัจจัยด้านความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น เงินเดือนน้อย เป็นสาเหตุของความไม่พึงพอใจ แต่เงินเดือนมากก็ไม่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น เฮอริชเบิร์ก มอนเนอร์ และชินเดอแมน จึงได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น โดยใช้ประชากรที่เป็นวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรมพิตทสเบิร์ก และนักบัญชีรวม 200 คน วิธีดำเนินการใช้การ

สัมพันธภาพเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะทำให้นักบัญชีและวิศวกรมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นและน้อยลง และถามความเห็นประชากร ในการวิจัยเน้นถึงลักษณะที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดี และไม่ดีต่องานตามทัศนคติของเขา นอกจากนี้ยังถามเรื่องความพอใจและไม่พึงพอใจในงานนั้นว่ามีผลในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือไม่ ผลการค้นคว้าเป็นรายงานว่า องค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุหรือปัจจัยให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น แตกต่างกับปัจจัยที่เป็นมูลเหตุให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและไม่มีความสัมพันธ์กัน

ผลการศึกษาของ เฮอร์ชเบิร์ก พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจมีถึง ร้อยละ 81 และทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ร้อยละ 19 ส่วนปัจจัยก้ำจุนทำให้เกิดความพึงพอใจ ร้อยละ 31 และทำให้ไม่เกิดความพึงพอใจ ร้อยละ 69 ซึ่งตามทฤษฎีของเฮอร์ชเบิร์กแสดงว่าสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ โอกาสในความก้าวหน้า การได้รับความสำเร็จ การได้รับการยกย่องนับถือ ส่วนปัจจัยอื่นๆ ซึ่งได้แก่ การที่มีความรู้สึกว่านโยบายของหน่วยงานไม่ดี การได้รับค่าจ้างหรือสวัสดิการไม่เพียงพอ ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความยุติธรรมเมื่อเกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้น จะสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานติดตามมา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จากทฤษฎีต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ล้วนเป็นประโยชน์กับการสร้างขวัญและบำรุงรักษาขวัญบุคคลในองค์กรทั้งสิ้น เมื่อทฤษฎีกล่าวไว้เช่นนี้ ผู้บริหารจะใช้ปัจจัยจูงใจสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ ได้ก็ต่อเมื่อตอบสนองปัจจัยอนามัยหรือความต้องการระดับต่ำจนเป็นที่พอใจเสียก่อน ดังนั้น การจูงใจข้าราชการตำรวจ จำเป็นที่ผู้บริหารต้องนำทฤษฎีต่างๆ มาใช้โดยมีการปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม โดยคำนึงอยู่เสมอว่าบุคคลแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันทั้งทางด้าน อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สิ่งเหล่านี้ผู้เป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาต้องเรียนรู้ คือ ต้องดูคนให้ออก บอกคนให้ได้ และใช้คนให้เป็นผลงานขององค์กรนั้น ก็จะสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมาย



### 1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์

ความแตกต่างระหว่างบุคคล ย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน การสรรหาคัดเลือกบรรจุคนเข้าทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันสอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ความสนใจ ความถนัดของบุคคลนั้น นอกจากนี้คนเรายังมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกันด้วย อาทิ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคง รายได้ หรือเพื่อไม่ให้มีเวลาว่าง เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ทำให้คนเลือกงานมีความตั้งใจในการทำงานแตกต่างกันไปด้วย และในงานชนิดเดียวกัน บุคคลมีความรู้ระดับเดียวกัน มีเทวัญปัญญาพอกัน ก็ยังมีความสามารถในการทำงานต่างกันด้วย ผลงานก็ย่อมออกมาแตกต่างกัน

ฉะนั้น จึงควรพิจารณาถึงสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล ดังนี้

1.3.1 ปัจจัยที่บุคคล บุคคลมีลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย ได้แก่

1) ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านไม่เหมือนกัน

2) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้ลักษณะนิสัยการแสดงออกแตกต่างกันไป

3) ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถด้านกายภาพ บุคคลที่แข็งแรงย่อมเหมาะกับการทำงานในลักษณะหนึ่ง แตกต่างจากคนหน้าตาสวยงาม

4) ความสนใจและการจูงใจ ซึ่งในแต่ละคนจะแตกต่างกัน ความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจ

5) อายุ เพศ และวัยต่าง มีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะแก่การทำงานที่จำเจและต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานที่แตกต่างกันบ้าง

6) การศึกษา มีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในด้านนั้น มิฉะนั้นก็ไม่อาจจะกระทำได้

7) ประสบการณ์ การเคยรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้นงานบางอย่างจึงบ่งจำนวนปีที่เคยทำงานก่อนจะรับเข้าทำงาน

### 1.3.2 ปัจจัยที่สภาพแวดล้อม แบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ

#### 1) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน แยกออกได้ดังนี้

1.1) วิธีการทำงาน เป็นระบบการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร ยากง่ายเพียงไร

1.2) เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงาน อุปกรณ์ที่ใช้ช่วยผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงไร

1.3) การจัดบริเวณสถานที่ทำงาน ที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อนมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงานมีส่วนช่วยให้บุคคลรักสถานที่ทำงาน

1.4) ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น ความสะดวกสบายในการคมนาคม การป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

#### 2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การ มีผลต่อการตัดสินใจทำงานในทางอ้อม คือ

2.1) ลักษณะขององค์การ เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน หากเป็นงานราชการ งานรัฐวิสาหกิจ บุคคลที่สนใจเข้าทำงานเพราะความมั่นคง มีสวัสดิการ หากเป็นโรงงานอุตสาหกรรมก็หวังในเรื่องรายได้

2.2) ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการพิจารณา สายงานว่ามีลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชาเป็นลักษณะใด

2.3) ชนิดของเครื่องจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 94-96)

### 1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของสเตราสส์และเซเรส (Strauss and Sayles.1960 : 199-211; อ้างถึงใน วุฒิชัย โสมานุตร.2536 : 52) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า คือ ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ โดยเฉพาะงานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติควรจะได้รับ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งเกื้อกูลต่างๆ ลักษณะงานที่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า เกิดความมั่นคงปลอดภัย ได้รับความพอใจสูงสุดทั้งในทางวัตถุและจิตใจ ทำให้บุคคลเต็มใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างดีที่สุด

และทฤษฎีนี้อยู่ที่ ผลได้ (Outcomes) ความปรารถนาที่รุนแรง (Violence) และความคาดหวัง (Expectance) ทฤษฎีความคาดหวังจะคาดคะเนว่าโดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมก็ต่อเมื่อเขามองเห็นโอกาสความน่าจะเป็นไปได้ (Probability) ค่อนข้างเด่นชัดว่าหากมีความพยายามก็จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลได้ (Outcomes) ที่เขาปรารถนา ซึ่งหมายถึงว่าความคาดหวังนี้เกิดก่อนการกระทำจึงสามารถเป็นเหตุของการกระทำ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากแรงผลักดัน ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากความต้องการ และอีกส่วนหนึ่งเกิดมาจากการคาดหมายที่ได้รับสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์จะมีความสำคัญและจะเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรมได้ ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจต่อผู้ตอบแทนมีผลกระทบต่อความพยายามของบุคคลหนึ่งๆ แล้วเขาจะต้องรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับของกำลังความพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลของการปฏิบัติงานของเรา

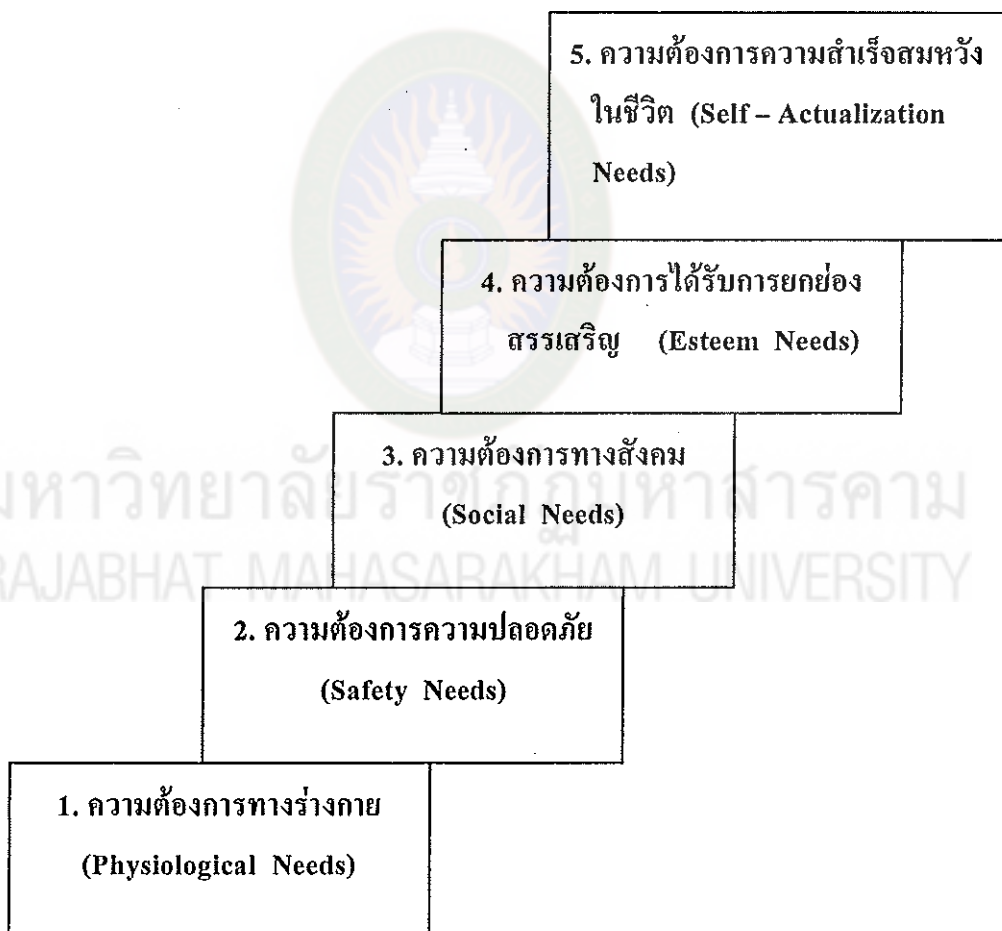
#### 1.4.4 ทฤษฎีความต้องการ (Need Theory)

ทฤษฎีความต้องการถูกพิจารณาว่าเป็นแบบของการจูงใจจากภายใน เนื่องจากความต้องการของบุคคลอยู่ภายในตัวของเรา แรงจูงใจให้กระทำของเขาได้มาจากพลังที่อยู่ภายในตัวของเขา การพิจารณาถึงทฤษฎีการจูงใจต่างๆ ซึ่งให้เห็นว่าวิชาการยังไม่เห็นพ้องกันในการแยกประเภทความต้องการของมนุษย์ที่ยอมรับโดยทั่วไป เหล่านี้ดูเหมือนว่าเป็นความแตกต่างทางภาษาเท่านั้น ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการทางชีวภาพ ความต้องการปฐมนิยาม ความต้องการเบื้องต้นต้องการการตอบสนองเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้เป็นของทุกคน แต่เรียกชื่อแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความต้องการทางสังคม จิตใจ หรือทฤษฎีนิยม ไม่ได้สัมพันธ์โดยตรงกับความอยู่รอด ดังนั้นความต้องการเหล่านี้จะแตกต่างกันระหว่างบุคคลต่างๆ มากกว่าความต้องการทางชีวภาพ ความต้องการทางสังคมจะปรากฏขึ้นมาหลังจากความรับผิดชอบ การยอมรับทางสังคม การยกย่องความสำเร็จ อำนาจ และความสมหวังของชีวิต (Doyal, 1991 : unpagged ; อ้างถึงใน อรุณรัตน์ ศึกษนะสิงห์.2541 : 19)

#### 1.4.5 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslows' Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีการจูงใจมนุษย์ที่มีชื่อเสียงมากทฤษฎีหนึ่งถูกสร้างขึ้นมาโดย Abraham H.Maslow ใน ค.ศ.1943 ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1943 : 370-396) ซึ่งมีข้อสมมุติฐานดังต่อไปนี้

1) ความต้องการของบุคคลสามารถเรียงลำดับความสำคัญได้จากความต้องการระดับต่ำสุด ความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow จะเป็นไปตามแผนภูมิที่ 1

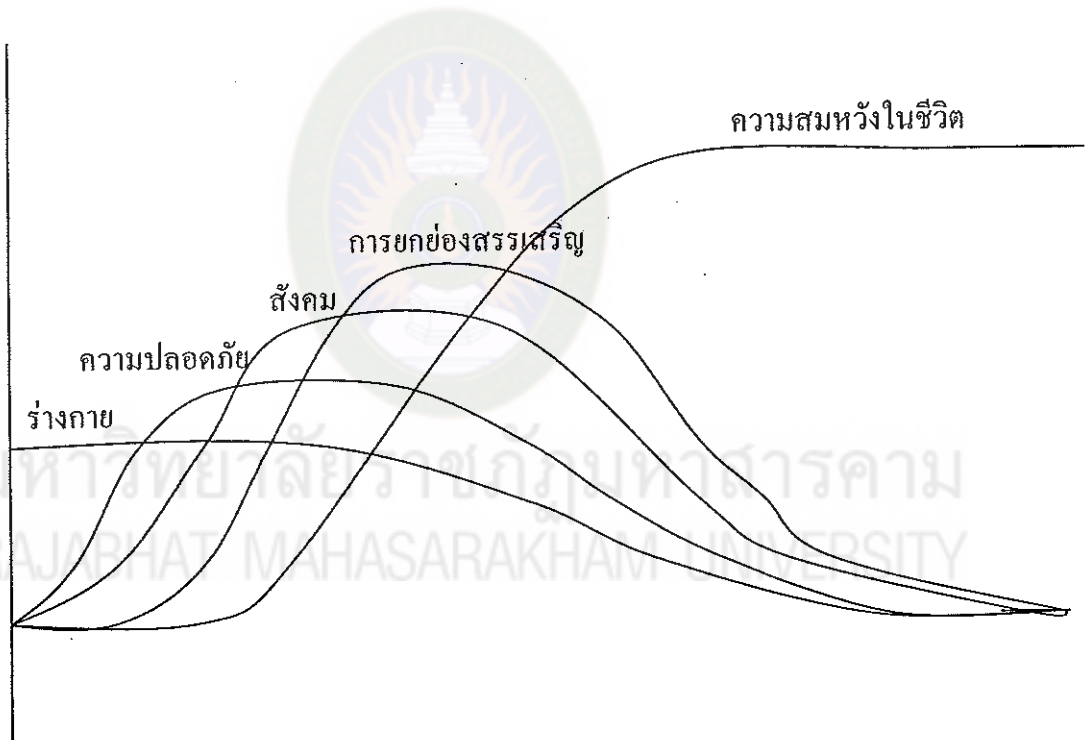


แผนภูมิที่ 1 ลำดับความต้องการของมาสโลว์  
ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 120)

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองและจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ พฤติกรรมของบุคคลต่อไปอีก บุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปยังมิได้รับการตอบสนอง

3) ความต้องการของบุคคลจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมา

### ความสัมพันธ์ของระดับความต้องการ



แผนภูมิที่ 2 ความสัมพันธ์ของระดับความต้องการของมาสโลว์  
ที่มา : รชดา นະมะทิมา (2542 : 20)

ความจำเป็นต่างๆ ของมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษา เพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าเป็นความจำเป็นของคนเรา ขึ้นอยู่กับระดับความจำเป็นระดับสูงมาสโลว์ จึงได้แบ่งความจำเป็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้



### 3.1)ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

ความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลต่อเมื่อความต้องการทุกอย่างของบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ซึ่งมาสโลว์ ซึ่งให้เห็นว่า บุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในสภาวะของการขาดอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคม และความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลจะมีความต้องการอาหารมากกว่าสิ่งใด

### 3.2)ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

ความต้องการที่อยู่ระดับสูงขึ้นไปจะมีความสำคัญต่อเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยเป็นการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วย และความสูญเสียทางเศรษฐกิจ เมื่อพิจารณาจากทัศนคติของฝ่ายบริหาร ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง การให้ความแน่นอน หรือการรับประกันต่อความมั่นคงของงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่คนงานมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่า ความต้องการของสภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนอกจากความต้องการเพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้วพวกเขายังมีความต้องการความมั่นคงของงาน และผลประโยชน์พิเศษอื่นอีกด้วย

### 3.3)ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล บุคคลมีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่มดังนั้น ความต้องการดังกล่าวนี้ เป็นความต้องการ การอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและการมีความรู้สึกที่ พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ บุคคลต้องการเพื่อนไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้าน หรือเพื่อนร่วมงาน บุคคลอาจมีความสมัครใจเป็นสมาชิกขององค์การใดองค์การหนึ่งได้

### 3.4)ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem Needs)

ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ เป็นความต้องการระดับสูง ความต้องการความมั่นใจของตนเองทางความรู้ ความสามารถ ความต้องการการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่น และความต้องการทางสถานภาพ เป็นต้น

### 3.5)ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs)

ความต้องการความสมหวังในชีวิตเป็นความต้องการระดับสูงสุด ความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของเขาเอง บุคคลจะผลักดันชีวิตของเขาเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดที่เขาคาดหวังเอาไว้และสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของเขาเอง เมื่อเขาต้องการที่จะเป็นอะไร เขาจะพยายามเป็นไปให้ได้ เช่น ความคิดฝันอยากเป็นนักธุรกิจ เป็นต้น

#### 1.4.6 การจูงใจทางความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Achievement Motive)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2544 : 46-49) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของการจูงใจไว้ว่า การบริหารงาน คือ การทำความสำเร็จให้กับองค์กรโดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์หรือการใช้ความพยายามเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ มนุษย์เป็นปัจจัยการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิด และมีพฤติกรรมที่แสดงออกหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป โดยมีสาเหตุมีแรงกระตุ้นหรือพลังจูงใจ และมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะกระทำการดังกล่าวนี้ได้ก็ด้วยการจูงใจ ซึ่งมีความหมายและความสำคัญดังต่อไปนี้

##### 1) ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจมีความหมายแตกต่างกันตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1) กระบวนการชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามไปในทิศทางที่ทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.2) พลังที่อยู่เหนือหรืออยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ และชักนำพฤติกรรมเหล่านั้นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

1.3) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

#### 1.4) กระบวนการในการกระตุ้นและธำรงรักษาพฤติกรรมที่มุ่ง

ความสำเร็จของเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปการจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมต้องการทำงานที่พึงประสงค์ ด้วยกระบวนการสร้างพลังกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตน และชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมต่างๆ ไปในทิศทางที่มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

จากคำนิยามที่กล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการจูงใจทำให้เกิดแรงจูงใจ

#### 2 ลักษณะคือ

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เกิดจากการที่บุคคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ทำ จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคคลากรสร้างขึ้นในตัวเอง

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคคลอื่นสร้างขึ้น แรงจูงใจจากภายในเกิดขึ้นจากพลังต่างๆ ที่อยู่ภายในบุคคล ความต้องการของเขา ทฤษฎีแรงจูงใจจากภายนอกไม่ได้บดบังทฤษฎีแรงจูงใจจากภายใน แต่ทฤษฎีแรงจูงใจภายนอกถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานของทฤษฎีแรงจูงใจภายใน ทฤษฎีแรงจูงใจจากภายนอกรวมเอาพลังต่างๆ ที่มีอยู่ในบุคคลและปัจจัยต่างๆ ที่ควบคุมโดยผู้บริหาร เช่น สภาพแวดล้อมงาน เงินเดือน และนโยบายขององค์การ การยกย่อง ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบเข้าไว้ด้วยกัน

เนื่องจากสมาชิกในองค์กรอาจจะมีการปฏิบัติในทางบวกหรือลบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้บริหารของพวกเขากระทำ ดังนั้นผู้บริหารควรจะใช้การชักจูงใจจากภายนอกที่ทำให้เกิดการตอบสนองในทางบวกของพนักงาน การตอบสนองในทางบวกเหล่านี้จะชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานยังคงมีปัญหามากกว่ากำลังทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ผู้บริหารสามารถใช้การจูงใจจากภายนอกที่เป็นบวกหรือลบได้ การจูงใจทางบวกจะให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดี การจูงใจทางลบจะลงโทษการปฏิบัติงานไม่ดี การจูงใจทั้งสองสามารถใช้ได้โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ในทุกวัน (อรุณรัตน์ ศกุนะสิงห์.2541 : 22)

#### 2) ความสำคัญของการจูงใจบุคคล

การที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กรบุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วยจึงจะทำให้เกิดขวัญในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องบริหารเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้าเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันเมื่อเขาสามารถมองเห็น

ผลประโยชน์หรือ ได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วการปฏิบัติงานความรับผิดชอบก็จะเป็นไป อย่างดีที่สุดการจูงใจมีหลักกว้าง ๆ คือ ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งการจูงใจแยกความสำคัญใหญ่ออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

2.1) ความสำคัญต่อองค์การ การจูงใจเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม เพราะสามารถสนองความต้องการขององค์การด้านพฤติกรรมมนุษย์ได้ในประเด็นต่อไปนี้

2.1.1) ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคนดีๆเหล่านั้นไว้ในองค์การต่อไปนานๆ ปัญหาสำคัญที่องค์การจำนวนมากประสบอยู่ก็คือ ไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากสาเหตุสำคัญมาจากการที่องค์การเหล่านั้น ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์การ การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการเหล่านั้น ให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ และอยู่กับองค์การเป็นเวลานานๆหรือตลอดไปได้

2.1.2) ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ จริงอยู่แม้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การจะกระทำกันอย่างพิถีพิถัน มีการพิจารณาผู้สมัครอย่างละเอียดถี่ถ้วน ว่ามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับองค์การได้แล้วก็ตาม ก็ยังไม่มีหลักประกันว่าบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์การจะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์การอย่างเต็มที่ นอกจากนี้องค์การก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการในอันที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดเหล่านั้นล้วนแต่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่สถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันบีบบังคับให้องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจต้องต่อสู้กับคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา องค์การต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ๆ ที่จะนำความพยายามและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์การทำให้ บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจได้

2.1.3) ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ ความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลกใหม่อยู่เสมอ

และความสามารถในการทำงานแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะซ้ำซากจำเจ ไม่อาจช่วยให้องค์กร  
แก้ปัญหาดังกล่าวและไม่อาจช่วยให้การดำเนินการประสบความสำเร็จได้ ความสามารถในการ  
การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กร องค์กรทุก  
องค์กรจึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆใหม่ๆ ได้  
ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อ  
องค์กรแล้ว ยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในแง่ของประ โยชน์ที่ผู้บริหารได้รับอีกหลาย  
ประการที่สำคัญ ได้แก่

2.2.1) ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่จะพบว่ามีอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
อุปสรรคอันเกิดจากทฤษฎีของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ เช่น  
คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถ ไม่ต้องการความรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมี  
อุปสรรคอันเกิดจากที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่อีกด้วย วิธีการจูงใจจะช่วย  
ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีต่อการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็น  
สิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

2.2.2) ช่วยลดหรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการ  
จูงใจจะช่วยให้การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้  
ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปัญหาข้อขัดแย้ง  
ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดน้อยลงจนอาจหมดสิ้นไปในที่สุด

2.2.3) ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จด้านการสั่งการ การจูงใจ  
ช่วยให้ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การ  
สั่งการหรือการอำนวยความสะดวกเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์  
การจูงใจซึ่งสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ได้ จึง  
เอื้ออำนวยต่อผู้บริหารในการสร้างความสำเร็จ โดยอาศัยความพยายามของผู้อื่นได้เป็น  
อย่างดี

2.3) ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจจะมีความสำคัญต่อ  
องค์กรและต่อฝ่ายบริหารแล้วประโยชน์ที่มีต่อบุคลากรขององค์กรก็นับว่ามีความสำคัญ  
ด้วยดังนี้



2.3.1) ช่วยให้บุคลากรทำงาน โดยสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือความต้องการของตนเองได้พร้อมๆกัน จึงทำให้บุคลากรปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

2.3.2) ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร เมื่อฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร โดยส่วนรวมและต่อตนเองแล้ว ย่อมมีนโยบายด้านการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการทุ่มเทความพยายามและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

2.3.3) มีขวัญในการทำงาน บุคลากรที่ได้รับการจ้างหรือมีแรงจูงใจโดยทั่วไป มักจะเห็นว่าจะงานที่ทำเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการได้ และช่วยให้ตระหนักในคุณค่าของตนเองได้ เนื่องจากได้รับความสนใจและการปฏิบัติจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นปัจจัยสิ่งมีชีวิตจิตใจที่ไม่ใช่วัตถุ ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ความกระตือรือร้นในการทำงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน (อรุณรัตน์ สกุนะสิงห์. 2541 : 23)

แนวความคิดที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของทฤษฎีการจ้างที่อยู่บนพื้นฐานของพลังที่อยู่ภายในบุคคล คือ แรงจูงใจทางความสำเร็จ ในการวิจัยแรงจูงใจทางความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ พบว่านักธุรกิจ นักวิทยาศาสตร์ และนักวิชาชีพต่างๆ จะมีแรงจูงใจทางความสำเร็จสูงกว่าธรรมดา นักธุรกิจที่มีแรงจูงใจทางความสำเร็จไม่ได้ตีราคากำไรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น เขาต้องการกำไรเพราะว่าเขามีความต้องการความสำเร็จอย่างรุนแรงกำไรเป็นเพียงเรื่องวัดว่าปฏิบัติงานแค่ไหน กำไรไม่ได้เป็นเป้าหมายโดยตัวเอง (McClelland. 1965 : 321-333 ; อ้างถึงใน อรุณรัตน์ สกุนะสิงห์. 2541 : 22)

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1965 : 321-333) เสนอแนะว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีคุณสมบัติบางอย่าง คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

- 1) เขาพอใจในงานที่เขาสามารถมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลในผลลัพธ์
- 2) เขากำหนดเป้าหมายระดับปานกลาง
- 3) เขาต้องการสิ่งย้อนกลับทางความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ในกรณีที่ขาดความรับผิดชอบส่วนบุคคล ผู้ต้องการความสำเร็จจะได้รับการยอมรับการตอบสนองความพอใจส่วนบุคคลในการบรรลุถึงเป้าหมายน้อยมาก ด้วยการทำงานที่มีความยุ่งยากปานกลางเท่านั้น เขาจะมีความรู้สึกลึกซึ้งทางความสำเร็จส่วนบุคคลอย่างดี

ที่สุด ถ้าหากว่าเขาแก้ปัญหาต่างๆ และประสบความสำเร็จ เขาจะได้รับการตอบสนองความพอใจน้อยมาก ในทางตรงกันข้ามถ้าหากว่าเขาทำงานที่ยุ่งยากมาก เขาอาจจะล้มเหลวและไม่ได้รับการตอบสนองความพอใจเลย ถ้าปราศจากสิ่งย้อนกลับ เขาจะไม่รู้ว่าการตัดสินใจของเขาผิดหรือถูก ดังนั้นเขาจะพอใจและทำงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เขาได้รับสิ่งย้อนกลับ ในองค์การธุรกิจสิ่งย้อนกลับอาจจะเป็นต้นทุนและกำไร ตามที่เคยกกล่าวถึงนักธุรกิจที่ต้องการความสำเร็จไม่ได้สนใจกำไรเพราะว่าอยากได้แต่กำไรจะเป็นเครื่องวัดความสำเร็จเท่านั้น และพวกเขาเพียงแต่ต้องการงานที่มีเงินเดือนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายประจำเดือนเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้การจูงใจจากภายนอกเพื่อให้บุคคลเหล่านี้ทำงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการทำความเข้าใจทั้งการจูงใจจากภายในและภายนอกขององค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น (อรรถรัตน์ สกุนะสิงห์. 2541 : 23)

#### 1.4.7 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ความหมายและลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เมอร์รี่ (Marry. 1938 : 164-165) เป็นบุคคลแรกที่ได้กล่าวถึงความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ว่าเป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวทุกคน เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรค ฝ่าฟันกระทำการที่ยากๆ ให้ประสบความสำเร็จ แมรี่ให้ความหมายของความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ต้องการทำงานอย่างอิสระมีความเพียรพยายามที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงเด่นที่ตั้งไว้ พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ ชอบทำสิ่งที่ยากเป็นระยะเวลานาน ๆ มีความมุ่งมั่นและรู้สึกสนุกกับกิจกรรมนั้น ๆ

ลินด์แกรม (Lindgram. 1967 :31-34) กล่าวว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความทะเยอทะยาน (Ambition) มีการแข่งขัน (Competition) และมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น (Self Improvement)

เฮอมาส (Hermas. 1970 : 354 - 355) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ดังนี้ คือ

1. มีความทะเยอทะยานสูง
2. มีความหวังอย่างมากกว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ผลการกระทำของตนนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส
3. มีความพยายามที่จะไต่เต้าไปสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น
4. มีความอดทนในการทำงานที่ยากเป็นเวลานาน

5. เมื่องานที่ทำอยู่ถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำต่อจนเสร็จ

6. มีความรู้สึกที่เวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่างๆ ผ่านผ่านไปอย่างรวดเร็วจึงควรรีบทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จทันเวลา

7. กำหนัดถึงเหตุการณ์ในอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน

8. ในการเลือกเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก

9. ต้องการให้ตนเป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำตนให้ดีขึ้น

10. พยายามทำงานให้ได้อยู่เสมอ

วิดเลอร์ (Vidler. 1977 : 66-68) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่าเป็นรูปแบบของการวางแผนการกระทำและความรู้สึกเกี่ยวกับการพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จในการบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศที่บุคคลได้ตั้งเอาไว้

แอทกินสัน (Atkinson. 1978 : 241) ได้กำหนดความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า คือ ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น (A Capacity for Taking Pride in Accomplishment)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จากทฤษฎีต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จไปด้วยดี ทั้งในด้านการแข่งขันและการทำงานด้วยมาตรฐานอันดีเลิศหรือปรารถนาที่จะชนะหรือทำดีกว่าคนอื่น ๆ พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวที่สำคัญของความมุ่งหวังความพยายามและรวมทั้งความอดทน ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เรียกว่า พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่างกันจะประสบความสำเร็จในการทำงานต่างกัน

แมคเคลแลนด์ (McClelland.1953 :110-111) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ (Standard of Excellence) หรือทำดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวล เมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลว ต่อมาแมคเคลแลนด์ได้วิจัยถึงการจูงใจบุคคลในสังคม ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจทางสังคมมี 3 ชนิด ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศมีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมหรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น
3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำให้อำนาจซึ่งอำนาจจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่น

นอกจากนั้นยังได้เน้นความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า มีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จทางเศรษฐกิจของประเทศและได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความพยายามบากบั่นกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าที่จะกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
2. จะเลือกทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายการทำงานจึงไม่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากเกินไป
3. เป็นผู้ที่มีความคิดว่างานทุกอย่างจะสำเร็จก็เพราะความตั้งใจจริงของตนเองเท่านั้นมิใช่เพราะว่าโอกาสอำนวยให้
4. การกระทำกิจกรรมใด ๆ นั้นมุ่งหวังเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตนเอง ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่รางวัลหรือชื่อเสียง (McClelland, 1965 : 321-333 ; อ้างถึงใน อรุณรัตน์ ศกุนะสิงห์, 2541 : 24)

จากทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้น จะเป็นผู้ที่มีความมานะอดทนเพื่อเอาชนะความล้มเหลว พยายามที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายปลายทาง การทำงานมีการวางแผนและเป้าหมาย พยายามที่จะเพิ่มความสามารถของตนเองในการประกอบกิจกรรมต่างๆให้สูงขึ้นเท่าที่จะสามารถทำได้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจต่อเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าเรื่องแรงจูงใจทางด้านอื่นเพราะถ้าผู้ใดเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแล้ว ย่อมเป็นผู้ที่มีลักษณะพึงประสงค์ คือ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติงานจะได้มาตรฐาน ตามที่องค์การกำหนดหรือที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องมี

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตัวบุคคล ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคล จะทำให้เกิดความต้องการทำงานในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ต้องการทำงานอย่างมีอิสระในการตัดสินใจหรือมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ต้องการงานที่ยากและมีความท้าทายความรู้ ความสามารถ
3. ต้องการงานที่ทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตราชการ

#### 1.5 ประวัติความเป็นมาของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน

ลำดับความเป็นมาของตำรวจตระเวนชายแดน จัดแบ่งเป็น 5 ยุค ดังนี้

##### ยุคที่ 1 ตำรวจรักษาดินแดน (รต.) พ.ศ.2494

เมื่อกรมตำรวจได้รับอนุมัติให้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับสถานการณ์ตามแนวชายแดน สิ่งแรกที่กรมตำรวจจะต้องปฏิบัติทันที คือ การอุดช่องทางต่างๆ ตามแนวชายแดนของประเทศ มิให้มีการแทรกซึมบ่อนทำลายในบริเวณดังกล่าวของประเทศได้

ฉะนั้น ปี พ.ศ.2494 จึงได้มอบหมายให้กองบัญชาการจรดตำรวจ ทำการจัดตั้งหมวดตำรวจรักษาดินแดน (รต.) ขึ้นเป็นครั้งแรก จำนวน 22 หมวด เพื่อเฝ้าอุดช่องทางต่างๆ ตลอดแนวภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออก โดยคัดเลือจากตำรวจภูธรมาปรับเป็นกำลังหลักขึ้นส่วนหนึ่ง และรับสมัครจากบุคคลภายนอกอีกส่วนหนึ่ง

##### ยุคที่ 2 ตำรวจรักษาดินแดน (บข.รช.) พ.ศ. 2496

ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2496 สงครามนอกแบบได้อุบัติขึ้นในราชอาณาจักรลาว ลอมมิวนิสต์ภายใต้การสนับสนุนของเวียดนามเหนือ ได้ทำการรุกรานดินแดนทางภาคเหนือของลาวอย่างเปิดเผย กองทหารเวียดมินห์ได้สมทบกับคอมมิวนิสต์ทำลายและยึดเมืองต่างๆ ของราชอาณาจักรลาว ก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของประเทศไทยอย่างชัดเจน กระทรวงมหาดไทยโดยมติของคณะรัฐมนตรี จึงได้ประกาศจัดตั้ง “กองบัญชาการตำรวจรักษาชายแดนภาคอีสาน (บข.รช.)” ขึ้น ตามคำสั่งของกระทรวงมหาดไทยที่ 436/2496 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2496 โดยมี พลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจเป็นผู้บัญชาการ ซึ่งตำรวจตระเวนชายแดน ถือเอาวันที่ 6 พฤษภาคมของทุกปี เป็นวันสถาปนากองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน จนถึงทุกวันนี้



### ยุคที่ 3 ตำรวจตระเวนชายแดน (บช.ตชด.) พ.ศ.2497

เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา และให้การปฏิบัติของตำรวจรักษา ดินแดน และให้การปฏิบัติของตำรวจรักษาดินแดน และตำรวจรักษาชายแดนเป็นไปใน แนวทางเดียวกัน กระทรวงมหาดไทยจึงได้ประกาศรวมตำรวจรักษาดินแดนและตำรวจ รักษาชายแดนเข้าไว้ด้วยกันจึงเกิดเป็น “กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน” ตาม ประกาศลงวันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ. 2497 เป็นต้นมา โดยมี พลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจเป็นผู้บัญชาการ

และตั้งกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (ส่วนที่ 1) ส่วนอำนวยการ ณ ที่ตั้ง กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนปัจจุบัน ส่วนกองบัญชาการตำรวจตระเวน ชายแดน (ส่วนที่ 2) ตั้งอยู่ที่ค่ายสุรนารายณ์ จังหวัดนครราชสีมา แบ่งส่วนราชการเป็น กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขต รวม 8 เขต

### ยุคที่ 4 ตำรวจภูธร (ชายแดน) (บช.ภ.(ชด.)) พ.ศ. 2503

ในปี พ.ศ.2500 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศขึ้น และตำรวจ ตระเวนชายแดน ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วย เนื่องจากถูกเพ่งเล็งว่าเป็น ฐานอำนาจส่วนบุคคล จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2503 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2503 ส่งผลให้กองบัญชาการตำรวจตระเวน ชายแดนได้ถูกปรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกองบัญชาการตำรวจภูธร แต่แยกสายการบังคับ บัญชาในส่วนของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนออกมาต่างหาก มีส่วนบังคับบัญชา เรียกว่า “กองบัญชาการตำรวจภูธร(ชายแดน)” บช.ภ.(ชด.) และได้ปรับให้ตำรวจพลร่ม ซึ่ง เดิมอยู่ในสังกัดของกองบังคับการยานยนต์กองบัญชาการจรตำรวจให้เข้ามาอยู่ในสังกัด ของกองบัญชาการตำรวจภูธร(ชายแดน) ด้วย

### ยุคที่ 5 ตำรวจตระเวนชายแดน (บช.ตชด.) พ.ศ.2515

สถานการณ์การก่อการร้ายในประเทศของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย ก็ได้เพิ่มความรุนแรงมาตั้งแต่วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2508 จนกระทั่งรัฐบาลต้องใช้กำลัง ทหาร ตำรวจ เข้าแก้ไขปัญหาด้วยความรุนแรง ทำให้การจัดตั้งกองบัญชาการตำรวจ ตระเวนชายแดนได้รับการหยิบยกมาพิจารณาใหม่ โดยได้มีประกาศคณะปฏิวัติที่ 130 ลง วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2515 จัดตั้งกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนให้เป็นหน่วยขึ้น ตรงต่อ กรมตำรวจอีกครั้งหนึ่ง ในปี พ.ศ.2529 กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจึง ได้เสนอขอปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ยิ่งขึ้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2529 ต่อมาเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2541 ได้มีพระราชกฤษฎีกาโอนกรมตำรวจไปจัดตั้งเป็นสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีฐานะเป็นกรมนอกสังกัดกระทรวง ทบวง การบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ในส่วนของตำรวจตระเวนชายแดน มีการจัดหน่วยเหมือนเดิม ขึ้นตรงต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. 2550 : 6 - 8)

ปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้มีการปรับโครงสร้างจัดหน่วยใหม่ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 ในส่วนของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้มีการปรับโครงสร้างขึ้นมาใหม่ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่ 30 มิถุนายน 2548 เป็นต้นมา (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. 2550 : 8)

#### ภารกิจของตำรวจตระเวนชายแดน

1. รักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการแพร่ระบาดของยาเสพติด
2. รักษาความมั่นคงปลอดภัยตามแนวชายแดนและป้องกันปราบปรามการค้าความไม่สงบ
3. พัฒนาและช่วยเหลือประชาชนเพื่อความมั่นคงของชาติ
4. ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนภารกิจของตำรวจตระเวนชายแดนและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. 2550 : 9)

#### อุดมการณ์ของตำรวจตระเวนชายแดน

1. เทิดทูนและดำรงไว้ซึ่ง ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเอกลักษณ์ของความเป็นไทย รักษาไว้ซึ่งระบบการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นองค์ประมุข

2. ความอยู่รอดของชาติ และความผาสุกของประชาชนอยู่เหนือชีวิต และความเหนียวแน่นของตำรวจตระเวนชายแดน

3. ตำรวจตระเวนชายแดนทุกคน จะต้องมีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย ประหยัด ขยันหมั่นเพียร มีคุณธรรม รับผิดชอบต่อประชาชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม สามารถพึ่งตนเองได้ (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. 2550 : 9)

### 1.6 ประวัติความเป็นมาของกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245

เมื่อวันที่ 29 มกราคม พ.ศ.2517 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ตั้งอยู่ที่บ้านสังคม ตำบลแก้งไก่อ อำเภอสังคม จังหวัดหนองคาย

กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ก่อตั้งขึ้นจากการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 (เดิม กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 6 กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขต 4 และ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 3 กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขต 4) ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 มกราคม พ.ศ.2517 โดยอาศัยอาคารที่ทำการของ กองบังคับการ หมวดตำรวจตระเวนชายแดน 405 (เดิม) เป็นที่ตั้งอาคารที่ทำการ ซึ่งตั้งอยู่ในเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 21 ไร่ ทิศเหนือติดแม่น้ำโขง ทิศใต้จดถนนสาย อำเภอสังคม อำเภอปากชม ทิศตะวันออกติดกับไร่กล้วยและลำห้วยคือ ทิศตะวันตกติดกับโรงเรียนบ้านสังคม

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นเพื่อ

- เป็นส่วนอำนวยการของตำรวจตระเวนชายแดนระดับกองบังคับการ กองร้อย
- เป็นศูนย์รวมในการฝึกอบรมของตำรวจตระเวนชายแดน ระดับหมวด
- ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ หมวดตำรวจตระเวนชายแดนที่ขึ้นตรง
- เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหน่วยเหนือ
- เพื่อรักษาศักดิ์กั่นการรุกกล้าอธิปไตยของทหารต่างชาติและรักษาชายแดน ด้าน

อำเภอสังคม จังหวัดหนองคาย ซึ่งมีพื้นที่ติดต่อกับฝั่ง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และป้องกันปราบปรามการคุกคามของกลุ่มคอมมิวนิสต์ในเขตพื้นที่ อำเภอสังคม จังหวัดหนองคาย และ อำเภอน้ำโสม (พื้นที่บางส่วน) จังหวัดอุดรธานี

เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2519 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ตั้งอยู่ที่ บ้านศรีเชียงใหม่ ตำบลพานพร้าว อำเภอสรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย

เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2519 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ก่อตั้งขึ้นจากการตำรวจตระเวนชายแดนเขต 4 ได้ทำการโยกย้ายที่ตั้งกองบังคับการ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน ออกจาก บ้านสังคม อำเภอสังคม จังหวัดหนองคาย มาตั้งที่ บ้านศรีเชียงใหม่ ตำบลพานพร้าว อำเภอสรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย โดยอาศัยอาคารที่ทำการ กองบังคับการ หมวดตำรวจตระเวนชายแดน 411 (เดิม) เป็นอาคารที่ทำการ กองบังคับการ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 20 ไร่ ทิศเหนือติดกับวัดธาตุคำ ทิศใต้จดไร่ยาสูบของราษฎร ทิศตะวันออกติดกับไร่ยาสูบ,นา ทิศตะวันตกติดกับบ้านพักของราษฎรและสวนกล้วยของราษฎร

สาเหตุที่ย้ายที่ตั้ง กองบังคับการ กองร้อย จาก บ้านสังคม มาอยู่ที่บ้านศรีเชียงใหม่  
เนื่องจาก

- พื้นที่ตั้ง กองบังคับการ กองร้อย อยู่ติดกับแม่น้ำโขง ทำให้น้ำโขงเซาะตลิ่งพัง
- พื้นที่ตั้ง ไม่เหมาะแก่การตั้งเป็น กองบังคับการ กองร้อย ดาวร และเสี่ยเปรียบ

ในค้ายุทธวิธี เพราะติดกับชายแดนมากเกินไป

- สถานที่ตั้งคับแคบ ไม่สามารถขยายพื้นที่ออกได้
- ไม่สะดวกแก่การติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการต่างๆ ในเขตพื้นที่

ข้างเคียงและหน่วยเหนือ เพราะถนนในเวลานั้นไป-มา ลำบากมาก ทำให้เกิดการล่าช้าในการ  
ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตลอดจนการส่งกำลังบำรุงอาจไม่ทันต่อเหตุการณ์

เมื่อวันที่ 21 เมษายน พ.ศ.2541 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ตั้งอยู่ที่  
บ้านนาซำน้ำ ตำบลท่าบ่อ อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย

เมื่อวันที่ 21 เมษายน พ.ศ.2541 กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขต 4 (เดิม)  
ได้มีคำสั่งให้ย้ายที่ตั้ง กองบังคับการ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 กองกำกับการ  
ตำรวจตระเวนชายแดนเขต 4 จากบ้านศรีเชียงใหม่ อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย ให้  
มาตั้งที่บ้านนาซำน้ำ ตำบลท่าบ่อ อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย โดยให้ใช้ตัวอาคารที่ทำ  
การ กองบังคับการ หมวดตำรวจตระเวนชายแดน 404 (เดิม) เป็นอาคารที่ทำการ กองบังคับการ  
กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งตั้งอยู่ในเขตเนื้อที่ทั้งหมด ประมาณ 125 ไร่ ทิศเหนือติด  
กับพื้นที่ของสถานีบำบอบยาท่าบ่อ ทิศใต้ติดกับพื้นที่ของโรงเรียนท่าบ่อและไร่นาของราษฎร  
ทิศตะวันออกติดกับถนนสายอำเภอท่าบ่อ – อำเภอบ้านผือ และเขตพื้นที่ของโรงเรียนท่าบ่อ  
(บางส่วน) ทิศตะวันตกติดกับที่สาธารณะประโยชน์และบ้านเรือนราษฎร บ้านน้อยป่าตาล

สาเหตุที่ย้ายที่ตั้งจากบ้านศรีเชียงใหม่ อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย มา  
อยู่ที่บ้านนาซำน้ำ ตำบลท่าบ่อ อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย เนื่องจาก

- พื้นที่ตั้งกองบังคับการ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน ที่บ้านศรีเชียงใหม่  
คับแคบไม่สามารถที่จะขยายพื้นที่ตั้งออกได้หรือใช้เป็นที่ตั้งกองบังคับการ กองร้อยแบบดาว  
ได้ตลอดจนไม่มีพื้นที่ที่จะสร้างอาคารบ้านพักของข้าราชการตำรวจได้

- อยู่ห่างจากฝั่งแม่น้ำโขงประมาณ 500 เมตร เมื่อมีฝนตกหนักจะเกิดน้ำท่วม  
ซึ่งไม่เหมาะแก่การปฏิบัติทางยุทธวิธี และขัดกับนโยบายของหน่วยเหนือในการจัดตั้งตัวอาคาร  
กองบังคับการ กองร้อย ตำรวจตระเวนชายแดนฝ่ายตรงข้ามสามารถตรวจการณ์ทางพื้นดินได้  
และอยู่ในระยะกระสุนวิถีโค้งของฝ่ายตรงข้าม

- พื้นที่ที่ตั้ง กองบังคับการ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน ที่บ้านนาช้างน้ำ มีพื้นที่กว้างสามารถที่จะขยายหรือจัดสร้างบ้านพักของข้าราชการตำรวจได้หลายหลังหรือหลายคูหา

- อยู่ห่างจากแนวชายแดน ประมาณ 2 กิโลเมตร ฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถที่จะตรวจการณ์ทางพื้นดินได้ นอกเหนือจากทางอากาศ

- สะดวกแก่ข้าราชการตำรวจในการนำบุตรหลานเข้ารับการศึกษา ตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายตลอดจนอยู่ใกล้กับสถานศึกษาพยาบาล

- มีสนาม ฮ. ที่สามารถบินขึ้น-ลง ได้ตลอดทุกฤดูกาล

- มีเส้นทางส่งกำลังบำรุงหลายเส้นทาง และทุกเส้นทางสามารถใช้ได้ทุกฤดูกาล เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2531 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ตั้งอยู่

ที่ บ้านจอมเสด็จ ตำบลหาดคำ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย

เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2531 ผู้กำกับการ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้สั่งการให้กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ย้ายที่ตั้ง กองบังคับการ กองร้อย จาก บ้านนาช้างน้ำ ตำบลท่าบ่อ อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย มาตั้งที่ บ้านจอมเสด็จ ตำบลหาดคำ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย โดยใช้อาคารที่ทำการ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 242 (กองร้อยกิจการพิเศษ) และให้กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 242 ย้ายเข้าไปตั้งในบริเวณกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 (ค่ายเสนีย์รณยุทธ) เนื่องจากกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 242 ไม่ใช่กองร้อยสนาม จึงเปลี่ยนชื่อจากกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 3 กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขต 4 เป็นกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ซึ่งเป็นที่ตั้งปัจจุบัน มีเนื้อที่ประมาณ 146 ไร่ ห่างจากศาลากลางจังหวัดหนองคายมาทางทิศตะวันออกตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 212 ประมาณ 6 กิโลเมตร

- พื้นที่ตั้ง กองบังคับการ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 บ้านจอมเสด็จ มีพื้นที่กว้างขวางสามารถที่จะขยายสร้างอาคารที่ทำการหรือสร้างอาคารบ้านพักให้ข้าราชการให้กับข้าราชการตำรวจและครอบครัวได้พักอาศัยอย่างทั่วถึง

- อยู่ห่างจากแนวชายแดน ประมาณ 1.5 กิโลเมตร ฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถตรวจการณ์ทางภาคพื้นดินได้

- มีสนาม ฮ. ที่สามารถขึ้น-ลง ได้ทุกฤดูกาล



- มีเส้นทางส่งกำลังบำรุงได้สะดวก เพราะอยู่ติดกับทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 212 และสามารถใช้ได้ทุกฤดูกาล

- สะดวกแก่ข้าราชการตำรวจในการนำบุตรหลายเข้ารับการศึกษ เนื่องจากอยู่ใกล้ตัวเมืองจังหวัดหนองคาย ตลอดจนอยู่ใกล้สถานที่รักษาพยาบาล (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. 2550 : 10)

**พื้นที่รับผิดชอบ**

**พื้นที่รับผิดชอบตามสายงานปกติ**

กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 ได้รับมอบหมายพื้นที่รับผิดชอบตามคำสั่งกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ 29 / 2546 ลงวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ.2546 จำนวน 26 อำเภอ 3 จังหวัด ดังนี้

**พื้นที่พึงเล็งเฉพาะจังหวัดหนองคาย ได้แก่**

1. อำเภอเมือง
2. อำเภอโพนพิสัย
3. อำเภอรัตนวาปี
4. อำเภอท่าบ่อ
5. อำเภอศรีเชียงใหม่
6. อำเภอสังคม

**พื้นที่รับผิดชอบทั่วไป**

**จังหวัดหนองคาย**

1. อำเภอฟ้าไร่
2. อำเภอสระใคร
3. อำเภอโพธิ์ตาก

**จังหวัดอุดรธานี**

1. อำเภอเมือง
2. อำเภอบ้านผือ
3. อำเภอเพ็ญ
4. อำเภอกุมภจัมป์
5. อำเภอหนองวัวซอ
6. อำเภอหนองแสง

7. อำเภอกุมภวาปี
8. อำเภอโนนสะอาด
9. อำเภอนายูง
10. อำเภอน้ำโสม
11. อำเภอประจักษ์ศิลปาคม

#### จังหวัดขอนแก่น

1. อำเภอเมือง
2. อำเภออุบลรัตน์
3. อำเภอเขาสวนกวาง
4. อำเภอกระนวน
5. อำเภอน้ำพอง
6. อำเภอซำสูง

พื้นที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยควบคุมทางยุทธการ

พื้นที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากกองกำลังสุรศักดิ์มนตรีหน่วยควบคุมทางยุทธการ คือ พื้นที่ตามแนวชายแดนและลึกเข้ามาในภูมิประเทศที่เห็นเด่นชัดจากแนวชายแดน 5-10 กิโลเมตร ของจังหวัดหนองคาย คือ อำเภอสังคม, อำเภอศรีเชียงใหม่, อำเภอท่าบ่อ, อำเภอเมือง, อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย

จากปากห้วยเชียงคา บ้านห้วยค้อ ตำบลบ้านม่วง อำเภอสังคม ถึงปากห้วยเป บ้านหนองกุงใต้ ตำบลกุดขิง อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย กว้างด้านหน้า 169 กิโลเมตร แบ่งมอบพื้นที่ออกเป็น 3 พื้นที่ มอบหมายให้ชุดเฝ้าตรวจชายแดน จำนวน 3 ชุด เฝ้าตรวจชายแดนปฏิบัติ ดังนี้

1. ชุดเฝ้าตรวจชายแดนที่ 1 ที่ตั้ง ฐานปฏิบัติการบ้านผาตั้ง ตำบลผาตั้ง อำเภอสังคม จังหวัดหนองคาย รับผิดชอบพื้นที่ตามแนวชายแดน จากปากห้วยเชียงคา บ้านห้วยค้อ ตำบลบ้านม่วง อำเภอสังคม จังหวัดหนองคาย ถึง บ้านห้วยช้างเผือก ตำบล พระพุทธบาท อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย กว้างด้านหน้า 44 กิโลเมตร และจัดกำลัง 1 หมู่ ไปปฏิบัติงานประจำฐานปฏิบัติการ บ้านม่วง

2. ชุดเฝ้าตรวจชายแดนที่ 2 ที่ตั้ง ฐานปฏิบัติการบ้านป่าสัก ตำบลบ้านหม้อ อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย รับผิดชอบพื้นที่ตามแนวชายแดน จาก บ้านห้วยช้างเผือก

ตำบลพระพุทธบาท อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย ถึง บ้านหนองบัว ตำบลกวนวัน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย กว้างด้านหน้า 45 กิโลเมตร

3. ชุมเฝ้าตรวจชายแดนที่ 3 ที่ตั้งฐานปฏิบัติการบ้านใหม่ ตำบลกุดบง อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย รับผิดชอบพื้นที่ตามแนวชายแดนจาก บ้านหนองบัว ตำบลกวนวัน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ถึงบริเวณปากห้วยเป บ้านหนองกึ่งให้ ตำบลกุดบง อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย กว้างด้านหน้า 80 กิโลเมตร (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. 2546 : 29)

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ปริญญา เสมานู (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน – พลตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนมีปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด ในเรื่องงบประมาณ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงาน รองลงมาเป็นลำดับคือ ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปกครองบังคับบัญชา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และน้อยที่สุดคือ นโยบายของรัฐบาลและสำนักงานตำรวจแห่งชาติในการบริหารงาน

อดิศักดิ์ มาศยคง (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระบบขวัญกำลังใจ คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจและอิทธิพลของปัจจัยที่ศึกษาต่อระดับขวัญกำลังใจ
3. ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร ที่มีวุฒิทางการศึกษาและอายุราชการแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัจจกร เศรษฐสถล (2535 : 128-129) ได้ศึกษาขวัญของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 7 พบว่า มีขวัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยมีขวัญสูงสุดกับต่ำสุด ตามปัจจัย 4 ด้าน ตามลำดับ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน สถานภาพของบุคลากร บรรยากาศขององค์กร และปัจจัยที่มีต่อการทำงาน ขวัญของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยระดับเงินเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และสถานภาพสมรส มีความสอดคล้องกันตามลำดับ และเมื่อทดสอบด้วยค่าที ทุกปัจจัยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมโภชน์ สารพานิช (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในระดับหน่วยงานของจังหวัดนครสวรรค์ อันได้แก่ อายุ อายุราชการ ระดับขั้นเงินเดือน ขั้นยศ และสถานภาพสมรส มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน โดยเปรียบเทียบกับระดับขวัญแต่ละองค์ประกอบ คือ ความรู้สึกพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกรับผิดชอบความรู้สึกก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความสัมพันธ์กันในหน่วยงาน และสวัสดิการ พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 มีอิทธิพลต่อระดับขวัญของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดนครสวรรค์ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกสอดคล้องไปทิศทางเดียวกันทำให้ภาพรวมของระดับขวัญของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนมีระดับสูง

ร.ต.อ.ไอศูรย์ นักร้อง (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม พบว่ามีขวัญในการปฏิบัติงานรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อทำการเปรียบเทียบขวัญในการทำงานในการทำงานตามตัวแปรขั้นยศหน้าท่งานและสถานที่ทำงานพบว่า ระดับขวัญไม่มีความแตกต่างกัน

พ.ต.ท.อดุลย์ แสงสิงแก้ว (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บังคับกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน ผลการศึกษาพบว่าระดับขวัญของผู้บังคับกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน โดยทั่วไปอยู่ในระดับที่สูง ปัจจัยในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของรายได้อยู่ในเกณฑ์สูง ส่วนปัจจัยในด้านความรู้สึกอบอุ่นในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทั้งผู้ได้บังคับบัญชานั้นอยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลาง และในการวิเคราะห์สาเหตุและผล พบว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและระดับการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ความร่วมมือจากประชาชนและภาระความรับผิดชอบในงานพบว่า มีความสัมพันธ์ต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน

ร.ท.อ.ศุภาวุฒิ สังข์อ่อง (2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของข้าราชการตำรวจกองบัญชาการศีกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทราบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของนายตำรวจระดับผู้บังคับกองร้อย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ตามโรงเรียนพลตำรวจต่างๆ ทั่วประเทศพบว่าสภาพขวัญของนายตำรวจ โดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลางและนายตำรวจที่มีภูมิลั้ทางด้านระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงเรียนตำรวจ อายุ วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีขวัญไม่แตกต่างกัน

กล้า ทองขาว (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าระดับความสำคัญทางปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ เรียงตามลำดับดังนี้ ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพและการได้รับการยอมรับ สัมพันธ์ภาพระหว่างคณะอาจารย์และสิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ความมั่นคงปลอดภัย ความเพียงพอของรายได้ และการสนับสนุนทางการศึกษาชุมชน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

โอเพนซอว์ (Openshaw, 1980 : 2470 – 2471 – A ; อ้างถึงใน อรุณรัตน์ ศกุนะสิงห์, 2541 : 33) ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยการประยุกต์ทฤษฎีของเฮอรัชเบิร์กในสถาบันอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่งงาน โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารและอาจารย์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่งงาน โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร 61 คนและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจอร์เจียผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็องค์ประกอบขั้นต้นสำหรับความพึงพอใจในงาน แต่ปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจหรือไม่พอใจได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ในทุกๆ ด้าน

คลีเมนต์ (Clements. 1983 : 2567 – A ; อ้างถึงใน อรุณรัตน์ สกุนะสิงห์. 2541 : 33) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอกกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะงานรองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่วไปองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับเจ้าหน้าที่ชาย – หญิง ไม่พึงพอใจในงานในเรื่องโอกาสการก้าวหน้า แต่เจ้าหน้าที่หญิงมีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญ

เดวิส (Davis. 1983 : 2475 – A ; อ้างถึงใน อรุณรัตน์ สกุนะสิงห์. 2541 : 35) ได้ทำการวิจัยเรื่องทฤษฎีความพึงพอใจในงานของเฮอรัชเบิร์ค : การทดสอบซ้ำโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประยุกต์ทฤษฎีของเฮอรัชเบิร์ค ในเรื่องความพึงพอใจในงานกับผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮอรัชเบิร์คไปประยุกต์ใช้กับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 100 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารการศึกษา

สวาริงิม (Swaringim. 1982 : 1785 – A ; อ้างถึงใน วาริน สววิเศษ. 2539 : 46) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนรัฐบาล กับครูประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา โดยสุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาลจำนวนเท่ากัน ผลการวิจัยพบว่าขวัญของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู ความกดดันจากชุมชน สถานภาพของครู และมี 4 องค์ประกอบที่ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงินเดือน ชั่วโมงการสอนของครู และปัญหาของหลักสูตร

เวอ์ส (Werst. 1987 : unpagged ; อ้างถึงใน สมบัติ ырรอง. 2533 : 22) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมแถบเมืองสปริงฟิลด์ มลรัฐอิลลินอยส์พบว่าครูในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยเฉพาะด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ครูชายมีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูสตรีในด้านการใช้เครื่องอำนวยความสะดวกและบริหารโรงเรียน ครูที่ทำงานสูงกว่า 10 ปี มีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี ครูที่มีอายุสูงกว่า 46 ปี มีขวัญในการ



ทำงานสูงกว่าครูที่มีอายุต่ำกว่า 46 ปี ในด้านสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ภาระในการสอนสถานภาพของตำแหน่ง และการได้รับความนับถือจากชุมชน

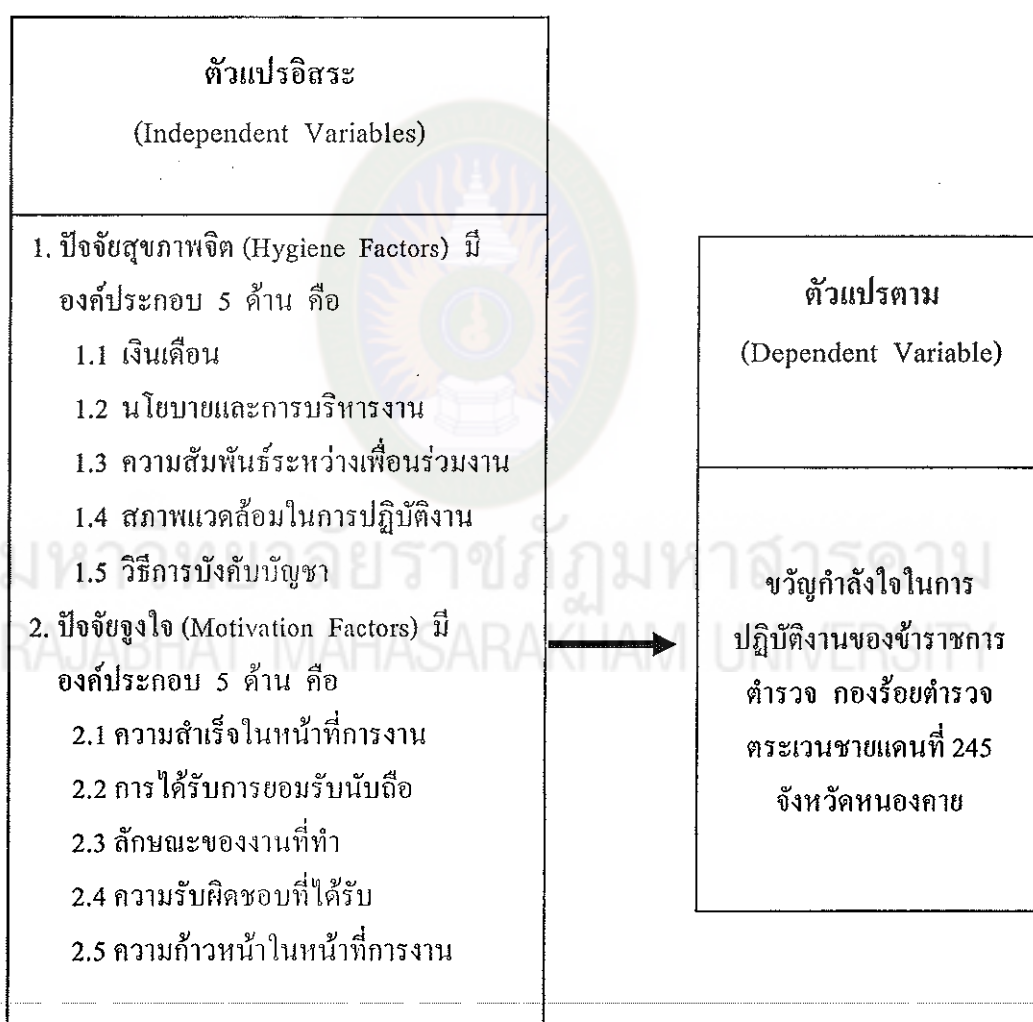
มาร์แชล (Marshall, 1984 : unpagged ; อ้างถึงใน สมบัติ ырรยง. 2533 : 21) ได้ทำวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญของครูในสหรัฐอเมริกาและครูในประเทศไต้หวันเตเล (โคลัมเบีย) พบว่า ครูทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นร่วมกันว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญในการทำงานเรียงตามลำดับ คือ ลักษณะขององค์การ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน และแรงจูงใจจากภายนอก ครูในประเทศไต้หวันเตเลให้ความเห็นว่า อิทธิพลจากชุมชนมีแรงกระตุ้นสูงกว่าความคิดของครูจากสหรัฐอเมริกา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่น่าจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 จังหวัดหนองคาย เรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ ประสพการณ์ทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ค่าจ้างและสวัสดิการที่ได้รับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองและบังคับบัญชา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ งบประมาณ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพจิตและปัจจัยจูงใจต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวชายแดนของข้าราชการตำรวจ กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 245 จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิด ตามทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



กรอบแนวคิดในการวิจัย

ร.ต.อ. ชาติชาย วัฒนสุขชัย (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการทำงานของข้าราชการ ตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับขวัญของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น โดยพิจารณาจากชั้นยศ การศึกษา และสถานที่ทำงาน พบว่าขวัญในการทำงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเมื่อทำการเปรียบเทียบขวัญในการทำงานที่มีระดับการศึกษาชั้นยศต่างกันพบว่า ระดับขวัญไม่มีความแตกต่างกัน

สุนทร อนนท์ศิริพร (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กอปรกับการตำรวจภูธร จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยทางด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสถานภาพและการยอมรับนับถือ ความมั่นคงปลอดภัยจากงานที่ทำให้มี โอกาสก้าวหน้าในงาน ความเพียงพอของรายได้ ความเหมาะสมของงานกับความรับผิดชอบมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงานไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจแต่ประการใด

บุญญะพัฒน์ จันทร์อุไร (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการทำงานของปลัดอำเภอพบว่าความแตกต่างของอายุไม่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญระยะเวลาในการปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อย ส่วนระดับศึกษาสูงมีความสัมพันธ์กับขวัญสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำและรายได้สวัสดิการมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานสูง

ธีรพล คุปตานนท์ (2530 : 67) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลพบว่า

1. ปัจจัยภูมิหลังเกี่ยวกับตำแหน่ง อายุ อาชुरาชการ การศึกษาเพิ่มเติม สภาพการสมรส รายได้ ฐานะครอบครัวและประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน
2. ปัจจัยทักษะและวิธีการปฏิบัติงานเรื่องการวางแผนในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน การมอบหมายงานและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า มีความสัมพันธ์ต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน
3. ปัจจัยสภาพการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการสอบสวน ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา