

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลนครบาล อำเภอพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้ศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน
4. สถานีตำรวจนครบาลนครบาล อำเภอพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ภายใต้อาณัติเดียวกันนั้น มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาตลอดจนประสบการณ์ที่ แตกต่างกันไปเท่านั้น แต่มีปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่า อีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับแรงจูงใจ (Motive) ในการทำงานที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้

กันยา สุวรรณแสง (2540 : 45) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกิจกรรม

ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือเร้าให้อินทรีย์ได้เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเทในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุความปรารถนาในการแก้ปัญหา หรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ

อารีย์ พันธุ์ณี (2544 : 179) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาพที่อินทรีย์เกิดความ ต้องการหรืออยู่ในสภาวะขาดสมดุลก็จะทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อผลักดันให้เกิด

หรรษา สุขกาล (2538 : 12) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า สภาวะหรือเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความต้องการเต็มใจ จนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

หลุย จำปาเทศ (2545 : 12) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการของแต่ละบุคคลจะเป็นแรงขับนำไปสู่การกระทำหรือการปฏิบัติเพื่อเป็นทางที่นำไปสู่ความพึงพอใจหรือเพื่อบรรลุความต้องการเดิมของเขา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 320) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นการชักนำหรือเกื้อหนุนเพื่อให้เห็นคล้อยตาม

ลูแทน (Luthans. 1985 : 183) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการเบื้องต้นที่เกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

มิทเชล (Mitchell . 1992 : 154) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้น ๆ ของแต่ละคนแต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรมทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชมส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือรางวัลหรือผลตอบแทน

## 2. ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในลักษณะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง นักจิตวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายของมนุษย์แฝงไว้ด้วยแรงจูงใจทั้งสิ้น การศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจจะทำให้สามารถคาดเดาถึงแนวโน้มของการเกิดพฤติกรรมได้ค่อนข้างใกล้เคียง นอกจากนั้นยังทำให้

สามารถศึกษาถึงสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมได้ถูกต้อง จากเหตุผลดังกล่าวเราสามารถให้ประโยชน์จากการศึกษาแรงจูงใจไปใช้ในการทำให้เกิดพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวัง เช่น ถ้าเราคิดว่า การปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ดี เราจะต้องศึกษาถึงวิธีการจูงใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีพฤติกรรมมุ่งการทำงาน อาจเป็นคำชมเชยความสำเร็จหรือสิ่งของรางวัล ในลักษณะเช่นนี้อาหารหรือสิ่งประทังชีวิตย่อมมีคุณค่าเป็นแรงจูงใจให้คนยากจนหิวโหยมีพฤติกรรมได้มากกว่าชื่อเสียงหรือการประกาศเกียรติคุณใด ๆ นักวิชาการ ได้อธิบายความสำคัญของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

พวงเพชร วัชรอยู่ (2546 : 1) กล่าวว่า ในหน่วยงานทั่วไปทุกแห่งนั้นแทบจะกล่าวได้ว่า งานแรกทีผู้บริหารต้องทำคือ กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด ส่วนคนทำงานก็ทำเพื่อสนองความต้องการของตนด้วยเหตุผลต่าง ๆ เป็นต้นว่า เพื่อผลตอบแทนเป็นเงิน ซึ่งจะสามารถนำไปซื้อสิ่งต่าง ๆ ได้ หรือเพื่อสิ่งอื่นซึ่งไม่อาจสัมผัสได้ เช่น ความพอใจหรือการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ฉะนั้นในเรื่องของแรงจูงใจกับการทำงานก็คือ การพยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของตนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีที่สุดสอดคล้องตามเป้าหมายของการทำงาน การให้ผลตอบแทนการทำงานของ คนด้วยเงินหรือสิ่งของที่เขาพอใจนั้นอาจเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยากนักแต่ การตอบแทนด้วยสิ่งอื่นที่นอกเหนือไปจากเงินหรือสิ่งของนั้น ไม่ใช่ของง่ายที่จะกระทำ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นความพอใจของแต่ละคน เป็นต้นว่า อธิติพลจากสภาพความเป็นอยู่ การอบรมเลี้ยงดู การศึกษาและสิ่งแวดล้อมอื่นที่มีผลให้ความคิด ค่านิยม ทศนคติ ความสนใจ ฯลฯ ของแต่ละคนต่างกัน ไปจะมากหรือน้อยก็ตาม เพราะบางครั้งแม้จะอยู่ในบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมที่เหมือนกันหรือแม้จะอาศัยสิ่งจูงใจอย่างเดียวกันก็ตาม อาจมีผลของการกระทำที่ไม่เหมือนกันเกิดขึ้นได้เสมอ

เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธารง (2538 : 53-54) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากในองค์การจะต้องทะนุบำรุงทั้งภายในและภายนอก คือ สุขกายและสุขใจตามฐานานุกรม มีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทน มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมี ความแตกต่างกันแต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับการทำงานต่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ

ลัดดาวัลย์ สานตินิรันดร (2538 : 12) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อบุคคลในองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานบุคคลที่ได้รับแรงจูงใจจะมีแนวการทำงานที่แน่นอนระดับการทำงาน สม่าเสมอ และเป็นผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่าการไม่มีแรงจูงใจ

ฐนิตา ปัดตานี (2546 : 24) กล่าวว่า แรงจูงใจหรือการจูงใจ เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญที่นักบริหารและหัวหน้างาน จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการ บริหารงานและองค์การ เพราะแรงจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ดีขึ้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน แรงจูงใจจึงมีความสำคัญ ดังนี้

2.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังงานด้วยความสามัคคี

2.3 สร้างกำลังใจขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานด้วยความ สามัคคี

2.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

2.5 ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงามลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

2.6 เกื้อกูลและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์การเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ

2.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุข ภาย สุขใจและความพึงพอใจในการทำงาน

2.8 แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2549 : 29) ในการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจอาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลากร คือ ช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถร่วมทำงานด้วยและรักษาคณดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์การต่อไปนาน ๆ

ประการที่ 2 ความสำคัญต่อผู้บริหารช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน แรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

ประการที่ 3 ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมชาติกับทุกฝ่ายทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงานได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการแล้ว ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจส่งผลให้เขาเต็มใจที่จะใช้ความสามารถพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

### 3. ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจนอกจากกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้วยังสามารถทำให้บุคคลเกิดความต้องการ หรือมีแนวทางว่าจะให้บุคคลมีพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ อีกด้วยด้วยเหตุนี้จึงมีผู้ให้ความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจกันมาก และได้พยายามหาทางจำแนกประเภทของแรงจูงใจ ดังนี้

#### 3.1 การจำแนกประเภทของแรงจูงใจ

สุชา จันทน์เอม (2544 : 101-110) ได้แบ่งแรงจูงใจตามที่มาของแรงจูงใจได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.1.1 แรงจูงใจทางสรีรวิทยา (Physiological motivation) แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมดเพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการน้ำ อาหาร ต้องการพักผ่อนและปราศจากโรค เราสามารถวัดระดับความต้องการทางสรีระได้ จากการสังเกตพฤติกรรม การกระทำของคนเรา คือ จากความมากน้อยของการกระทำ การเลือกกระทำ การโต้ตอบสิ่งที่มาขัดขวาง

3.1.2 แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological motivation) มีความสำคัญน้อยกว่าแรงจูงใจทางด้านสรีรวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่า แต่จะช่วยคนเรา

ทางด้านจิตใจจะทำให้มีสุขภาพจิตดีและสดชื่นแรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น และการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ความต้องการความรักและความเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น

3.1.3 แรงจูงใจทางสังคมหรือแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ (Social motivation) แรงจูงใจชนิดนี้มีจุดเริ่มต้นส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางด้านสังคมในอดีตของบุคคลและจุดมุ่งหมาย

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ ซึ่งได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่วัยเด็ก จากผลของการศึกษาวิจัยพบว่า เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเอง ฝึกหัดการช่วยเหลือตนเองตามวัยจะเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดี ต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง การฝึกให้บุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจึงต้องเริ่มต้นจากครอบครัว

2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Facilitative motivation) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ ต้องการความรักจากบุคคลอื่น

3) แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (Self-Esteem motivation) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับของสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคน โดยทั่วไป ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งจะนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง

### 3.2 ประเภทแรงจูงใจตามการแสดงออกของพฤติกรรม

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณย์ (2548 : 236) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการแสดงออกของพฤติกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นภาวะที่บุคคลเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ดีทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุในกิจกรรมนั้น ๆ เป็นรางวัลอยู่แล้ว

3.2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นภาวะที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพราะมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาเร้าไม่ได้ทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย เช่น การกระทำเพื่อต้องการรางวัล ตำแหน่ง เกรด เป็นต้น

### 3.3 ประเภทของแรงจูงใจตามสิ่งจูงใจ

เฮเยล (Heyel, 1963 : 214 – 218) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ



3.3.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

3.3.2 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า “ทำมากจ่ายมาก”

1) สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจทำงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมากได้แก่ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit)

2) เป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่สามารถจะสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of work)

#### 4. องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจ

แรงจูงใจจะได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะรุกรูเร้าให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาตามความต้องการของแรงจูงใจที่ตั้งไว้นั้นมาจากองค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 23-24) ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านธรรมชาติของแต่ละคน ทุกคนมีธรรมชาติเฉพาะของตน ซึ่งมีความแตกต่างกันกับธรรมชาติของคนอื่น ๆ หรือมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

1.1 แรงขับ แรงขับของบุคคลจัดว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเกิดพฤติกรรมแรงขับเป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลภายในร่างกายของมนุษย์ เช่น สภาวะความต้องการอาหาร น้ำ สภาวะความตึงเครียด ความรู้สึกเจ็บปวด เป็นต้น แรงขับที่เกิดขึ้นได้จากลักษณะ 2 ประการ คือ แรงขับภายในร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความง่วงนอน

เป็นต้น และแรงขับที่เกิดจากภายนอกร่างกาย เช่น การได้รับความเจ็บปวดจากสิ่งเร้าภายนอก สถานะความกดดันจนทำให้เกิดความตึงเครียด

1.2 ความวิตกกังวล ความวิตกกังวลมีผลต่อการเรียนรู้หรือการกระทำ พฤติกรรม ความวิตกกังวลจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลเมื่อบุคคลมีอายุเพิ่มมากขึ้น มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นย่อมจะมีความวิตกกังวลเพิ่มมากขึ้น เด็กเล็ก ๆ จะไม่มีความวิตกกังวลใจแต่จะมีความกลัวเมื่ออายุเพิ่มมากขึ้นความกลัวจะลดลง กลายเป็นความวิตกกังวลเพิ่มขึ้นมาทันที

2. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สิ่งแวดล้อมย่อมจะส่งผลให้บุคคลเกิดแรงงูใจแตกต่างกัน เป็นต้นว่า ส่งผลให้บุคคลเกิดความสับสนวุ่นวายหรืออื่น ๆ และวัฒนธรรมแต่ละสังคมย่อมจะ ส่งผลให้พัฒนาการของผู้เรียนแตกต่างกันด้วย ลักษณะสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงงูใจ ได้แก่

2.1 การแข่งขัน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีความปรารถนาจะเอาชนะผู้อื่น ต้องการให้ตนมีสภาพการณ์ดีขึ้นลักษณะการแข่งขันมีลักษณะที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ การแข่งขัน กับตนเองเป็นการแข่งขันที่ทำให้ตนเองดีขึ้นด้วยความเต็มใจและความต้องการของตนเองไม่มีใครมาบังคับ การแข่งขันกับบุคคลอื่นเป็นความรู้สึกที่ต้องการเอาชนะบุคคลอื่นให้ตนเองเหนือกว่าคนอื่น มักจะพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนชนะผู้อื่นเสมอ

2.2 ความร่วมมือ หมายถึง แรงงูใจที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแรงผลักดัน ทางสังคม มีพฤติกรรมแบบประนีประนอม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้งานหรือพฤติกรรมที่มุ่งปรารถนาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ฉะนั้นความร่วมมือของบุคคลจึงจัด ว่าเป็นแรงงูใจที่สำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น

2.3 การตั้งจุดมุ่งหมาย หมายถึง การที่บุคคลได้มีการตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตไว้ มีผลทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่บุคคลตั้งไว้ แต่ในบางครั้งแม้จะมีการตั้งจุดมุ่งหมายได้ บุคคลก็ไม่สามารถกระทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตน ตั้งไว้ได้ ด้วยเหตุนี้การตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตจึงเป็นแรงงูใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ลักษณะของการตั้งจุดมุ่งหมายมี 2 ลักษณะ คือ

2.3.1 การตั้งจุดมุ่งหมายรวม เป็นจุดมุ่งหมายที่มักจะมีจุดมุ่งหมายย่อย ๆ มา เกี่ยวข้องเช่น การตั้งจุดมุ่งหมายชีวิตว่าจะแก่นักวาดรูปที่มีชื่อเสียงของโลกแต่ขณะนี้อายุยังน้อย จึงมีเป้าหมายย่อย ๆ หลายจุดมุ่งหมายมารวมกัน คือ จะวาดรูปให้ชนะการแข่งขัน จะวาดรูปให้ได้รับคำชมจากครู จะวาดรูปให้เพื่อน ๆ ยอมรับ



2.3.2 การตั้งจุดมุ่งหมายระยะไกล เพื่อจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง โดยเฉพาะ การตั้งจุดมุ่งหมายระยะไกลจะเกิดขึ้นกับคนที่มีวุฒิภาวะทางด้านสมองพอสมควร จะไม่เกิดขึ้นในเด็กเล็ก

2.4 การตั้งความทะเยอทะยาน เป็นการตั้งความหวังสูงไว้ และมีความพยายามมุมานะอย่างมากที่จะทำให้สำเร็จการตั้งความหวังหรือเกิดความทะเยอทะยาน จึงเป็นแรงจูงใจที่ ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมขึ้นถ้าบุคคลตั้งความทะเยอทะยาน ไว้สูงเกิน ความสามารถของตนเองจะทำให้บุคคลเกิดความล้มเหลวได้ง่าย ทำให้ไม่มีแรงจูงใจใน การทำงานนั้น ๆ เกิดความท้อถอย หรือถ้าตั้งความหวังไว้ต่ำกว่าความสามารถก็จะไม่มี แรงจูงใจพอที่จะทำ เพราะว่าตนประสบความสำเร็จในงานนั้น ๆ ง่ายเกินไป

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่ออธิบายว่าทำไม มนุษย์จึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาไม่มีทฤษฎีใดสามารถอธิบายได้ครบถ้วน ผู้ศึกษา จึงนำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35-37) เป็นเจ้าของทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่าปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างหลากหลาย และทำให้เกิดความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ก็คือ ความต้องการ (Needs) ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั่นเอง โดยได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับภารกิจของ ความต้องการ ดังนี้

1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการของมนุษย์เป็นแหล่งกำเนิด พฤติกรรมต่าง ๆ

1.2 ความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย

1.3 ความต้องการของมนุษย์มีความแตกต่างกันและมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิต ไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งเป็น ความต้องการในการพัฒนาตนเองไปตามศักยภาพสูงสุดของตน

1.4 มนุษย์ต้องการการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นอย่างพอเพียงใน ระดับหนึ่งเสียก่อนจึงพัฒนาไปสู่ความต้องการขั้นต่อไป ซึ่งบุคคลยังไม่ได้รับการสนอง

ความต้องการในขั้นใดจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อสนองความต้องการในขั้นนั้น  
ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์แบ่งออกเป็น 5 ลำดับ ดังแผนภาพที่ 2

ลำดับ 5	(ความต้องการขั้นสูง)
ความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง (Self Actualization)	
ลำดับ 4	
ความต้องการที่จะได้รับคำยกย่อง (Self – Esteem Needs)	
ลำดับ 3	
ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs)	
ลำดับ 2	(ความต้องการขั้นต่ำ)
ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs)	
ลำดับ 1	(ความต้องการขั้นต่ำ)
ความต้องการสรีรวิทยา (Physiological Needs)	

แผนภาพที่ 2 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : Maslow. 1970 : 37

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ ความต้องการด้านสรีระในการดำรงชีวิตของ มนุษย์นับเป็น ความต้องการที่จำเป็นที่สุดที่ต้องได้รับการตอบสนองเป็นลำดับแรกให้เพียงพอในระดับหนึ่ง บุคคลจึงจะพยายามในการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไป ความต้องการด้านสรีระนี้ ได้แก่ ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ สิ่งบรรเทาความเจ็บปวดร่างกาย ความต้องการทางเพศ รวมทั้ง ความต้องการอยู่ในอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม หลากหลาย เช่น การหาอาหารด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้หายหิวบางรายอาจถึงฆ่าตัวตาย เพื่อหลีกเลี่ยง หนี ความเจ็บปวดจากโรคต่าง ๆ เป็นต้น เมื่อความต้องการขั้นนี้ได้รับการตอบสนองก็จะลด ความรุนแรงลง และถ้าความต้องการลำดับแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองพอเพียง แรงจูงใจ ประเภทอื่น ๆ ก็ยากที่จะบังเกิดขึ้นได้

**ลำดับที่ 2** คือ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ บุคคลจะแสวงหาความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงต่อไป พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากความต้องขั้นนี้ เช่น การเลือกอาหารที่ สะอาดปลอดภัยจากเชื้อโรคต่าง ๆ การคาดเข็มขัดนิรภัยเป็นประจำ ความต้องการที่จะรักษาชีวิตทรัพย์สิน รวมทั้งการป้องกันภัยอันตรายอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ อาจแสดงออกในลักษณะของการคบหาบุคคลที่มีอำนาจมากกว่าเพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ เป็นต้น

**ลำดับที่ 3** คือ ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ ความต้องการขั้นนี้เป็นลักษณะความต้องการได้รับความรักจากผู้อื่นและความต้องการเป็นผู้ที่ได้รับความรักด้วย ซึ่งรวมทั้งการได้แสดงความเป็นเจ้าของที่ได้แสดงความรักหวงใยปรารถนาดีปกป้องผู้อื่น และในขณะที่เดียวกันก็ต้องการให้บุคคลอื่นแสดงเช่นนั้นกับตนด้วยความต้องการความรักและเอาใจ ใส่นี้เกิดขึ้นในมนุษย์ทุกคนแต่อาจมีการแสดงออกที่ต่างกัน ภรรยาบางคนอาจได้รับความรักความเอาใจใส่จากสามีแสดงออกด้วยการปรนนิบัติเป็นอย่างดี หรือนักเรียนบางคนอยากได้รับความรัก ความสนใจจากครูอาจเรียกร้องโดยการเอาใจครูหรืออาจแสดงความเกรงเพื่อให้ครูสนใจก็เป็นได้ ควรทำความเข้าใจมูลเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมเหล่านั้น

**ลำดับที่ 4** คือ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น เป็นความต้องการขั้นที่สูงขึ้นหลังจากความต้องการขั้นที่ผ่านมาได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว ความต้องการขั้นนี้เกิดจากบุคคลต้องการมีหน้าตามีชื่อเสียงเกียรติยศเป็นที่ยอมรับยกย่องจากสังคม โดยจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ เช่น นักกีฬามุ่งฝึกซ้อมอย่างหนักเพื่อให้ได้ ชัยชนะหรือแชมป์ นักวิชาการที่มุ่งค้นคว้าวิจัยเพื่อผลงานทางวิชาการทำความดีต่าง ๆ ล้วนแต่ ต้องการยกย่องในการกระทำนั้นทั้งสิ้น

**ลำดับที่ 5** คือ ความต้องการที่จะบรรลุถึงศักยภาพของตนเอง ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลในการที่จะทำตามศักยภาพของคนที่มียู่ การได้ทำตามสิ่งที่ตนเองพึงพอใจอย่างแท้จริง จากขีดความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ เป็นการพัฒนาตนเองไปสู่จุดสุขสมบูรณ์ในตัวเอง อันจะก่อให้เกิดความสุขความอิมใจและความภูมิใจโดยไม่มี การเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเป็นอยู่กับใคร ๆ เช่น บุคคลหนึ่งประเมินศักยภาพในตนเองว่าสามารถจะเป็นช่างอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้ ทำให้เขาเกิดความรู้สึกมีความสุขกับงานนี้มาก ถึงแม้จะมีรายได้ดีเท่าผู้ที่จบวิศวกรรมมาก็ตาม เพราะแท้จริงแล้วขีดสูงสุดแห่งศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้น ต่างกัน อยู่ที่ว่าจะสามารถดำเนินไปบรรลุขีดสูงสุดที่มีอยู่ได้หรือไม่

## 2. ทฤษฎีการจูงใจของแมกเกรเกอร์

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 24 ) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของสถาบัน M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวตนในหนังสือ “The Human Side of Enterprise” ข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ซึ่งเปรียบเทียบลักษณะของคนในลักษณะที่แตกต่างกันสองลักษณะ อธิบายได้ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎี X

ตามทฤษฎี X แมกเกรเกอร์ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนว่ามีลักษณะดังนี้

2.1.1 ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส

2.1.2 เนื่องจากการไม่ชอบทำงานดังกล่าว จึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม กำกับและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ

2.1.3 คนโดยทั่วไปมักจะชอบให้มีการบังคับสั่งการชี้แนะ โดยผู้นำเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย แต่ขาดความกระตือรือร้น

### 2.2 ทฤษฎี Y

ตามทฤษฎี Y แมกเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมติฐาน ทฤษฎี Y ในลักษณะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X เนื่องจากวิชาการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษา และค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลทำให้เกิดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ แมกเกรเกอร์ ได้สรุปทฤษฎี Y ไว้ว่า

2.2.1 ลักษณะของคนโดยทั่วไปมิได้รังเกียจงานเสมอไป งานจะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลว สำหรับคนงานนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการควบคุม การจัดการที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งจูงใจคนงานได้

2.2.2 การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่วิธีทางที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ควรเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสได้ใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self-direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง (Self-control) ในขณะที่ปฏิบัติงานจะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2.3 การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่บุคคลจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของตน

2.2.4 งานต่าง ๆ ที่ได้มีการจัดการอย่างเหมาะสมจะทำให้คนงานยอมรับงานนั้น ๆ และอยากที่จะมีความรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

2.2.5 คนโดยทั่วไปมีความสามารถในการใช้ความคิด มีจินตนาการ มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดริเริ่มแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2.2.6 การที่ไม่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจลักษณะของตนที่แท้จริง จะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรบุคคลไม่ได้ผลเต็มที่

### ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดของทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. ธรรมชาติของคนไม่ชอบการทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงงาน	1. งานเหมือนการเล่นกีฬา หรือการพักผ่อน หย่อนใจ ถ้ามีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีความพร้อม คนก็จะชอบทำงาน
2. ธรรมชาติของคนไม่ชอบมีความรับผิดชอบ เปิดความรับผิดชอบ	2. คนมีความรับผิดชอบต้องการงานให้สำเร็จ
3. เพราะคนไม่ชอบทำงาน และไม่มีความรับผิดชอบ จึงต้องจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทน ตามความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัย	3. การจูงใจมิใช่เพียงแต่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น คนยังมีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จในชีวิต
4. ประสิทธิภาพการทำงานของคนจะดีขึ้นถ้ามีการควบคุมอย่างใกล้ชิด	4. ประสิทธิภาพการทำงานของคนจะสูงขึ้น ถ้าได้รับการจูงใจที่ดีและเหมาะสม
5. คนโดยทั่วไปขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีในการแก้ปัญหา	5. คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาถ้าโอกาสเหมาะสม

ที่มา : ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 32

### 3. ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์

ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 32) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ทำการวิจัย เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าคนมีความต้องการประสบความสำเร็จ 3 ประการ คือ

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างสูงและมีความต้องการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง คนพวกนี้จะสนใจความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้มากกว่าผลประโยชน์หรือรางวัลที่จะได้รับ คนกลุ่มนี้จะมี บุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

3.1.1 จะตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

3.1.2 ต้องการทราบผลงานและความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ ว่าบรรลุตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด และไม่ชอบทำงานที่ไม่เห็นผลสำเร็จและไม่ฝืนคุณค่าของงาน

3.1.3 ต้องการควบคุมผลการทำงานด้วยตนเอง โดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของ บุคคลอื่น

3.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for need for affiliation) เป็นความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการเป็นมิตรภาพและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น

3.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ต้องการควบคุมผู้อื่นทั้งทรัพย์สินสิ่งของและในทางสังคม การให้คุณให้โทษกับผู้อื่นได้ รวมทั้งมี หน้าที่รับผิดชอบบุคคลอื่นด้วยลักษณะเด่นของคนกลุ่มนี้ คือ

3.3.1 นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร

3.3.2 เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ

3.3.3 พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร

3.3.4 เชื่อในความเป็นธรรม

### 4. ทฤษฎีการจูงใจ อี. อาร์. จี

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972 : 41 ) ได้สร้างทฤษฎี E.R.G. Theory (Alderfer 's Existence-Relatedness-Growth) โดยนำแนวความคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ และสร้างรูปแบบที่ต่างไปจากเดิมโดยเสนอว่าความต้องการของ มนุษย์แบ่งออกได้



เป็น 3 ประเภท ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาทดสอบที่ชื่อว่า “An Empirical Treat of New Theory of Human Needs” ในปี ค.ศ.1969 ความต้องการ 3 ประเภท ได้แก่

4.1 ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs : E) เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยรวมถึงวัตถุประสงค์ของต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย

4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs : R) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม

4.3 ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth needs : G) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพและความเติบโตก้าวหน้าในการงาน ความต้องการมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัว

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า

ข้อ 1 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) คือ เมื่อความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง

ข้อ 2 ขนาดของความต้องการ (Need strength) ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้วความต้องการในระดับสูงกว่าก็จะมากยิ่งขึ้น

ข้อ 3 ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need frustration) ถ้าความต้องการในระดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการในระดับต่ำจะมีมากขึ้น

## 5. ทฤษฎีจูงใจ – ทฤษฎีค่าจูน หรือ ทฤษฎีสองปัจจัย

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 71-79) ได้วิจัยเกี่ยวกับความต้องการต่อมาได้พัฒนาเป็นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งถือเป็นประโยชน์มากในการบริหาร และในความหมายที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าอย่างมีประสิทธิภาพ เขาได้สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์แล้วสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจนี้เป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยโครงการแรก ซึ่งคณะผู้วิจัยประกอบด้วยเฮอริชเบอร์ก และเพื่อนร่วมงานของสถาบันบริการทางจิตวิทยาแห่งพิทส์เบิร์ก (Psychological Service of Pittsburgh) การวิจัยได้สัมภาษณ์วิศวกรและสมุหบัญชี ซึ่งได้รับการขอร้องให้ตอบคำถามเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขาว่ามีอะไรบ้างที่ทำให้เขามีความสุขหรือพึงพอใจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เฮอริชเบอร์กได้จำแนกบุคคลออกเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ๆ

**5.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor)** มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ แรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากงานที่ทำ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบยินดีในผลงาน และความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

5.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

5.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้ บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

5.1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การแต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์การ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงานอย่างแท้จริง

5.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5.1.4 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่า งานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือ เป็นงานที่ยากหรือง่าย

**5.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor)** มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์การเป็นเวลานานปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นแต่มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้นป้องกันมิให้คนผละออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

5.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์การจะต้องแน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

5.2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervisor technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้อง

5.2.3 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นอกจากจะหมายถึง โอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กรแล้วยังหมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

5.2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation between supervisor and subordinates) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม (Interpersonal relation) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา และการพบปะสนทนาและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5.2.5 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้ง ปริมาณงานที่รับผิดชอบ

5.2.6 เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนและการได้รับสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ที่พักอาศัยหรือ โบัส เป็นต้น

5.2.7 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation) หมายถึง

5.2.8 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง การมีโอกาสนในการขยายงานขององค์กร การมีโอกาสนในการขยายตำแหน่งที่สูงขึ้นขององค์กร พนักงานมีโอกาสนในการเพิ่มขั้นยศสูงขึ้น

5.2.9 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรตประจำตำแหน่งการมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ อาชีพปัจจุบันเป็นอาชีพที่มีเกียรติ ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานอย่างดี ความมั่นใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

5.2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง สถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ที่พักอาศัยเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาเข้าใจความเป็นอยู่ส่วนตัวก่อนมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

5.2.11 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร การปฏิบัติงาน ความปลอดภัย ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมินผลงาน การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจิตใจของเฮอรัชเบอร์ก์

ปัจจัยจิตใจ	ปัจจัยค่าจูน
1. ความสำเร็จของงาน	1. นโยบายและการบริหารงาน
2. การยอมรับนับถือ	2. การปกครองบังคับบัญชา
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
4. ความรับผิดชอบ	4. สภาพการทำงาน
5. ลักษณะของงาน	5. เงินเดือนและประโยชน์ก่อกุล
	6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
	7. สถานะของอาชีพ
	8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
	9. ความมั่นคงในงาน

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 72

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีจิตใจ – ค่าจูนของเฮอรัชเบอร์ก์ กับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่อง 2 แนว คือ ปัจจัยจิตใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ไม่มีความพึงพอใจ” กับ ความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่าถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้ จูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจ

ในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัยคำจูน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ความไม่พึงพอใจ” กับ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ” ซึ่ง หมายความว่า ถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

## 6. ทฤษฎีความต้องการ

เมอร์เรย์ (Murray) มีความคิดเห็นว่า ความต้องการนี้บางครั้งเกิดขึ้นเนื่องจากแรงกระตุ้นภายในของบุคคล และบางครั้งอาจเกิดความต้องการอันเนื่องมาจากสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ คังนี่ (ฮารีย์ พันธัมณี. 2544 : 189-192)

6.1 ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงความก้าวร้าวออกมา (Need for aggression) เป็นความต้องการที่จะเอาชนะผู้อื่นเอาชนะสิ่งขัดขวางที่ปวงด้วยความรุนแรง มีการต่อสู้ การแค้น การทำร้ายร่างกายหรือการฆ่าฟันกัน เช่น การพูดประชดประชันกันกับเพื่อนที่ไม่ชอบ เป็นต้น

6.2 ความต้องการที่จะเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ (Need for counteraction) เป็นความต้องการที่จะฟันฝ่าอุปสรรคความล้มเหลวต่าง ๆ ด้วยการสร้างความพยายามขึ้น เช่น เมื่อได้รับคำดูถูกดูหมิ่นผู้ที่ได้รับจะเกิดความพากเพียรพยายามเอาชนะคำสบประมาทจนประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

6.3 ความต้องการที่จะยอมแพ้ (Need for abasement) เป็นความต้องการที่จะยอมแพ้ ยอมรับคิด ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือยอมรับการถูกลงโทษ เช่น การเผาตัวตายเพื่อประท้วงการ ปกครอง เป็นต้น

6.4 ความต้องการป้องกันตนเอง (Need for defense) เป็นความต้องการที่จะป้องกัน ตนเองจากคำวิพากษ์วิจารณ์ การตำหนิติเตียนซึ่งเป็นการป้องกันทางด้านจิตใจ พยายามหาเหตุผล มาอธิบายการกระทำของตน มีการป้องกันตนเองเพื่อให้พ้นผิดจากการกระทำต่าง ๆ ทั้งปวง

6.5 ความต้องการเป็นอิสระ (Need for autonomy) เป็นความต้องการจะเป็นอิสระจาก สิ่งกีดขวางทั้งปวง ต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเป็นตัวของตัวเอง

6.6 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะกระทำ สิ่งต่าง ๆ ที่ยากลำบากให้ประสบความสำเร็จ พยายามเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงเพื่อให้งาน ของตนประสบความสำเร็จ



6.7 ความต้องการสร้างมิตรภาพกับบุคคลอื่น (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ ต้องการรู้จักหรือมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูง พยายามสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

6.8 ความต้องการความสนุกสนาน (Need for play) เป็นความต้องการที่จะแสดง ความสนุกสนาน ต้องการหัวเราะเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด มีการสร้างหรือเล่าเรื่องตลกขบขัน มีการพักผ่อนหย่อนใจ มีการเล่นเกมกีฬา

6.9 ความต้องการแยกตนเองจากผู้อื่น (Need for rejection) เป็นความต้องการหรือเป็นความปรารถนาของบุคคลในการที่จะแยกตนเองจากผู้อื่น ไม่มีความรู้สึกยินดีในร้ายกับบุคคลอื่น ต้องการเมินเฉยจากผู้อื่น

6.10 ความต้องการที่จะได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (Need for succoring) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นมีความสุข เห็นอกเห็นใจ มีความสงสาร ต้องการได้รับความช่วยเหลือ การดูแล คำแนะนำจากผู้อื่น

6.11 ความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น (Need for nurturance) เป็นความต้องการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับบุคคลอื่น โดยการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ไม่สามารถ จะช่วยเหลือตนเองได้ หรือให้ความช่วยเหลือให้บุคคลอื่นพ้นจากภัยอันตรายต่าง ๆ

6.12 ความต้องการสร้างความประทับใจในตนเองให้แก่ผู้อื่น (Need for exhibition) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นได้เห็น ได้ยินเกี่ยวกับเรื่องราวของตนเองต้องการให้ผู้อื่นมีความสนใจสนุกสนาน แปลกใจ หรือตกใจในเรื่องราวของตน

6.13 ความต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (Need for dominance) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นทำตามคำสั่งตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น

6.14 ความต้องการที่จะยอมรับนับถือผู้อาวุโสกว่า (Need for deference) เป็นความต้องการการยอมรับนับถือผู้ที่อาวุโสกว่าด้วยความยินดี รวมทั้งนิยมชมชอบในบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าพร้อมที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความยินดี

6.15 ความต้องการหลีกเลี่ยงความรู้สึกล้มเหลว (Need for avoidance failure) เป็น ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางด้านร่างกาย ต้องการได้รับความปลอดภัยจากอันตราย

6.16 ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากอันตราย (Need for avoidance arm) เป็น ความ ต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางด้านร่างกาย ต้องการได้รับความปลอดภัยจากอันตราย



6.17 ความต้องการหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ (Need for avoidance of blame) เป็นความต้องการหลีกเลี่ยงการลงโทษด้วยการคล้อยตามกลุ่มหรือยอมรับคำสั่งหรือปฏิบัติ ตามกฎข้อบังคับของกลุ่มเพราะกลัวถูกลงโทษ

6.18 ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Need for orderly) เป็นความต้องการจัด สิ่งของต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่เป็นระเบียบเรียบร้อยมีความประณีตงดงาม

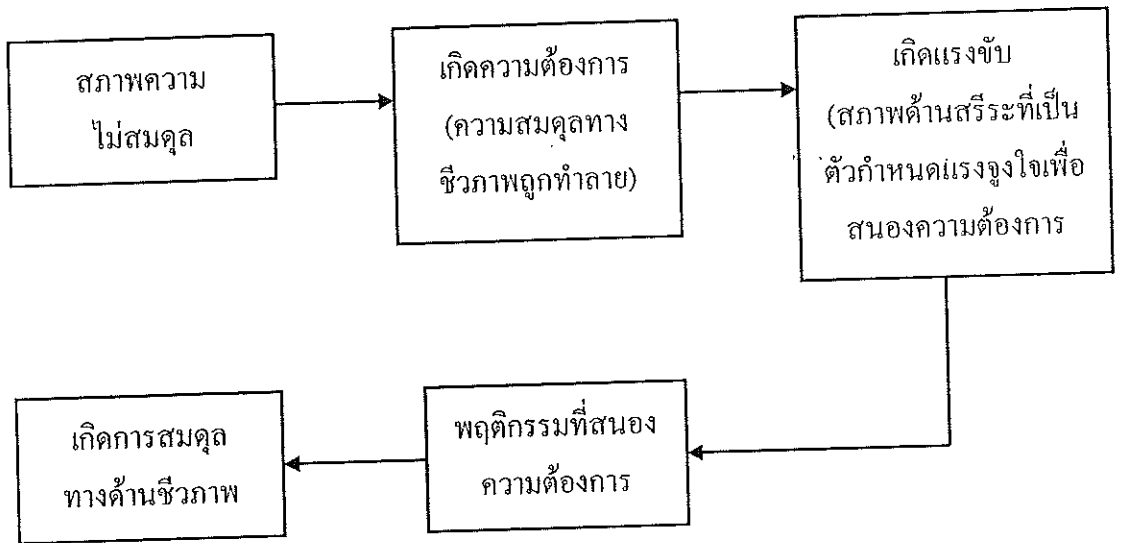
6.19 ความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียง (Need for inviolable) เป็นความต้องการที่จะรักษา ชื่อเสียงของคนที่มีอยู่ไว้จนสุดความสามารถ

6.20 ความต้องการให้ตนเองแตกต่างจากบุคคลอื่น (Need for contrariness) เป็นความต้องการให้ตนเองไม่เหมือนกับบุคคลอื่น

## 7. ทฤษฎีแรงขับ

ทฤษฎีแรงขับ (Drive theory) พฤติกรรมและการกระทำของคนมีส่วนสัมพันธ์ ภายในของแต่ละคน แรงขับมีลักษณะที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ แรงขับ ภายในร่างกาย เป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการของร่างกายและแรงขับภายนอกร่างกาย เป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีผลทำให้คนมีพฤติกรรมต่างกัน แรงขับสามารถแยกได้ คือ แรงขับเพื่อการอยู่รอดของชีวิต แรงขับฉุกเฉิน แรงขับเพื่อการสืบพันธุ์ แรงขับเพื่อการศึกษา บุคคลจะต้องมีแรงขับเพื่อการอยู่รอดของชีวิตก่อน ดังแผนภาพที่ 3

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 3 วงจรการเกิดแรงขับและการลดแรงขับตามทฤษฎีลดแรงขับ  
ที่มา : โยธิน ศันสนบุตร. 2541 : 150

## 8. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) กำเนิดมาจากแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังในสาขาจิตวิทยาและจากแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมทางเลือกและผลประโยชน์จากทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์โดยในที่นี้จะกล่าวถึง 2 ทฤษฎี คือ

### 8.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

วรูม (Vroom. 1964 : 18) ได้ศึกษาวิจัยในกลางปี ค.ศ. 1960 และได้ตั้งทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานที่ว่า

8.1 พฤติกรรมเป็นผลที่เกิดขึ้นจากบุคคลกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว

8.2 ในองค์การบุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลจากการตัดสินใจของตนเอง

8.3 แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน

8.4 พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลจะอยู่บนพื้นฐานของระดับการรับรู้

และการคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ตนปรารถนา (Desired outcome)

วรูม ได้อธิบายทฤษฎีความคาดหวังของเขาว่า แรงจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับปริมาณความต้องการต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และความคาดหวังต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้นซึ่งรูปแบบของแรงจูงใจจะประกอบด้วย

ข้อ 1 ความพึงพอใจ (Valence) หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ส่วนตัว (A Personal goal or outcome)

ข้อ 2 การปฏิบัติ (Instrumentality : Performance – reward linkage) เป็น การรับรู้ถึงโอกาสที่จะได้รับรางวัลหรือผลลัพธ์ที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติ

ข้อ 3 ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความเชื่อว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัตินั้นจะเป็นที่ยอมรับยกย่องจากองค์กรและคนรอบข้างแรงจูงใจทำให้เกิดความคาดหวัง (Expectancy) การปฏิบัติ (Instrumentality) และความพึงพอใจ (Valence) เท่า ๆ กัน

## 8.2 ทฤษฎีความคาดหวังของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์

ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter. 1977 : 12-13) ได้ปรับและขยายรูปแบบแรงจูงใจ (The Law – Porter Motivation Model) จากทฤษฎีแรงจูงใจของวรูม (Vroom's Theory of Motivation) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน โดยเสนอว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะเชื่อมโยงกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจริงกล่าวคือระดับความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและจำนวนรางวัลที่ได้รับจริง

8.2.1 ความพยายาม (Effort) ความพยายามมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแรงจูงใจมากกว่าการปฏิบัติ ความพยายามขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของรางวัลและรางวัลที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะเป็นไปได้หรืออาจจะเป็นไปได้

8.2.2 การปฏิบัติงาน (Performance) การปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความพยายามความสามารถ บุคลิกภาพ และการรับรู้บทบาทของบุคคล

8.2.3 รางวัล (Reward) หมายถึง รางวัลภายในและรางวัลภายนอก รางวัลภายในเป็นความรู้สึกทางจิตใจ ส่วนรางวัลภายนอก คือ ค่าตอบแทนสิ่งของต่าง ๆ

8.2.4 ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นสถานะการรับรู้ภายใน ความพึงพอใจเกิดจากการคาดหวังว่า เมื่อทำงานชิ้นหนึ่งแล้วจะได้รับรางวัลอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าได้รับรางวัลตามที่คาดหวังก็จะเกิดความพึงพอใจแต่ถ้าได้รับรางวัลต่ำกว่าที่คาดหวังก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดทฤษฎี ปัจจัยของเฮอชเบอร์ก มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลนครปฐม อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน

### 1. ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน

ธงชัย สันติวงศ์ (2547 : 18-26) ได้สรุปแนวความคิดเรื่องค่าตอบแทนตามทฤษฎีของ Herzberg two-factor theory motivators hygiene ว่า ค่าตอบแทนที่เป็นเงินนั้น เป็นปัจจัยที่มีลักษณะเป็นเรื่องธรรมดาหรือเป็นปัจจัยที่มุ่งใจเพื่อความจำเป็นธรรมดา (Hygiene factor) นั่นคือจะมีได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม และถ้าหากสามารถนำเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนนี้มาโยงเข้าโดยตรงกับผลงานแล้วก็มักจะมีโอกาสมีอิทธิพลเป็นแรงกระตุ้นได้เสมอ สำหรับทฤษฎีว่าด้วย ความต้องการของมาสโลว์ สรุปได้ว่า หากนำความต้องการมาสัมพันธ์กับเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว สามารถตอบสนองความต้องการหลาย ๆ ด้าน ทั้งทางร่างกาย ความมั่นคง และการมีฐานะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีของ McClelland, Atkinson และ Korman's Consistency Theory ที่จะช่วยตอบคำถามให้ทราบว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้นสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ทฤษฎีมุ่งใจที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎี	ค่าตอบแทน
1. Behaviorism นักทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมและการปรับตัวทางพฤติกรรม	1. มีผลโดยตรงต่อการจูงใจ
2. Herzberg Two-factor Theory Motivators Hygiene (ทฤษฎีสองปัจจัย)	1. ใช้จูงใจได้ถ้าหากการจ่ายนั้นสามารถโยงกับผลงานโดยตรงแล้ว เงินจะเป็นตัวจูงใจหรือกระตุ้นที่สำคัญ
3. Maslow's Hierarchy of Needs (ลำดับขั้นของการต้อง)	1. จะเป็นตัวจูงใจได้ถ้าหากกรณีซึ่งความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคง หรือการมีฐานะเป็นความต้องการที่มีอยู่อย่างมาก 2. จะไม่ใช่ถ้าหากความต้องการที่มีมากนั้นเป็นความต้องการสังคมหรือความต้องการทางความนึกคิด

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ทฤษฎี	คำตอบ
4. McClelland, Atkinson's Needs Theory (ทฤษฎีความต้องการ)	1. จะเป็นตัวจูงใจได้ถ้าหากการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีความหมายในลักษณะที่เป็นสิ่งที่สำคัญที่สามารถวัดความสำเร็จ 2. จะไม่ใช่ตัวจูงใจถ้าหากความต้องการทางด้านสังคมมีอยู่มาก
5. Koman's Consistency Theory (ทฤษฎีความสอดคล้อง)	1. จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากความเข้าใจในตนเอง (Self-concept) ประกอบด้วยเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้วัดความสำเร็จ 2. จะไม่ใช่ตัวจูงใจถ้าหากไม่เป็นตามกรณีดังกล่าว
6. Equity Theory ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรม	6. ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีค่าถือว่าความเป็นธรรมเป็นเรื่องสำคัญ ข) จะไม่ใช่เป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นที่เข้าใจและถือกันว่าไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมหรือยุติธรรม
7. Expectancy Theories (ทฤษฎีการคาดหวัง)	1. จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากการจ่ายหรือสิ่งที่จะจัดหาหรือซื้อมาเป็นสิ่งที่เป็นความต้องการมากที่สุดและรวมถึงกรณีที่ว่าหากการจ่ายนี้สามารถโยงถึงผลงานและตัวพนักงานมีความเชื่อว่า เขาควรจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นสำหรับผลงานที่เพิ่มขึ้น 2. จะไม่ใช่ตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากเงื่อนไขสภาพการณ์ทั้ง 2 กรณีดังกล่าวมิได้ประสบผลสำเร็จ

ทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้นถือว่า การจ่ายค่าตอบแทนมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องที่นำมาพิจารณา เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การจ่ายค่าตอบแทนกับความพึงพอใจของพนักงานจะพบว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ก็เพราะว่าจากการวิจัยได้มีการสรุปโดย นาสและคาร์รอล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าถ้าความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายมีอยู่ในระดับต่ำมากแล้ว ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานก็จะต่ำลงด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้การขาดงานและการลาออกมีอัตราสูง ซึ่งเป็นการเสียดันทุนเป็นอย่างมาก ทฤษฎีสองทฤษฎีที่มุ่งพยายามจะอธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานหรือไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายนั้น ก็คือ

### 1.1 ทฤษฎีว่าด้วยหลักของความเป็นธรรม หรือหลักความยุติธรรม (Equity Theory)

ซึ่งสรุปได้ง่าย ๆ ว่าระบบการจ่ายที่เป็นที่พึงพอใจจะมีอยู่ได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานอยู่เสมอ และหลักนี้ใช้ได้โดยทั่วไปกับพนักงานทุกคน ซึ่งถ้าหากสามารถ เปรียบเทียบได้อย่างเป็นธรรมแล้วในกรณีดังกล่าว พฤติกรรมก็จะไปในทางที่ดี แต่ถ้าหากมีความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น พนักงานก็จะมีเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การลดผลผลิต เป็นต้น ถ้าหากพฤติกรรมไม่อาจจะเปลี่ยนได้ทัศนคติของเขาก็จะไปในทางที่ความพึงพอใจจะน้อยลง และในที่สุดก็จะถอนตัวด้วยการลาออกหรือขาดงาน ซึ่งเรื่องนี้ได้มีการพิสูจน์ให้ทราบ โดยแน่ชัดว่าการจ่ายเพื่อผลงานนั้นย่อมเป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ คือให้ผลงานที่ดีแก่ผู้บริหารได้และจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

### 1.2 ทฤษฎีการจ้างที่มีข้อขัดแย้งกัน (Discrepancy Theory)

ซึ่งหมายความว่า ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายและความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการจ่าย มักจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่พนักงานได้มีการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับการผลตอบแทนที่คาดคิดว่าจะได้รับ นาสและคาร์รอล ได้สรุปความเกี่ยวกับความพึงพอใจของการจ่ายว่ามักจะผันแปรหรือแตกต่างกันตามปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1.2.1 ระดับค่าจ้างเงินเดือน กล่าวคือ การจ่ายผลตอบแทนที่สูงย่อมจะมีส่วนในการส่งเสริมความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายภายในกลุ่มอาชีพเดียวกันในระดับต่าง ๆ กัน ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการใหญ่ของบริษัทที่ได้รับเงินเดือนสูงนั้น มักจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้จัดการใหญ่ของบริษัทที่ได้รับการจ่ายที่ต่ำกว่า



1.2.2 ขึ้นอยู่กับระดับค่าครองชีพหรือต้นทุนค่าครองชีพของชุมชนนั้น ๆ กล่าวคือ ในที่ซึ่งมีอัตราค่าครองชีพหรือต้นทุนค่าครองชีพที่ต่างกัน กล่าวคือ ถ้าหากชุมชนใดมีค่าครองชีพที่ต่ำกว่ามากความพอใจจากการจ่ายค่าตอบแทนก็ย่อมจะมีมากกว่าด้วย

1.2.3 การศึกษา ถ้าหากมีการศึกษาน้อยกว่าหรือระดับต่ำกว่าในกลุ่มดังกล่าว นั้น การจ่ายค่าตอบแทนจะมีความพึงพอใจมากขึ้น

1.2.4 ขึ้นอยู่กับการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต (Future expectations) หมายถึง ถ้าหากมีการมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับงานในอนาคต ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายก็จะสูง

1.2.5 ขึ้นอยู่กับเพศ กล่าวคือ พนักงานสุภาพสตรีจะมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายมากกว่าพนักงานที่เป็นชาย

1.2.6 ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของแต่ละคน กล่าวคือ คนที่มีความเฉลียวฉลาด และมีความมั่นใจในตัวเองมากเกินไป ซึ่งมักจะเป็นคนแข็ง ที่ซึ่งจะมีความพึงพอใจในการจ่ายที่น้อยกว่า

1.2.7 ขึ้นอยู่กับเกณฑ์การจ่าย กล่าวคือ ถ้าหากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นที่เข้าใจและยอมรับว่าเป็นระบบที่ยึดถือตามผลงานแล้ว ความพอใจก็จะมีสูง

## 2. การจัดโครงสร้างที่มีการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2539 : 52-54) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน เฉพาะค่าจ้างหรือเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว ไม่เป็นการเพียงพอที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ เกิดความกระตือรือร้นในการงานและสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ทั้งนี้ก็โดยเหตุที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความต้องการด้านจิตใจแตกต่างกัน บางคนอาจต้องการยอมรับนับถือจากสังคม บางคนต้องการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรู้ความสามารถของตนเพียงผู้เดียว บางคนต้องการสวัสดิการและการบริการที่จะจัดโครงสร้างต่าง ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นพลังผลักดันให้หน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ก้าวหน้ามั่นคง และได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ มากขึ้น การจัดโครงสร้างที่มีการจ่ายค่าตอบแทนนี้ เป็นกลวิธีจูงใจของผู้ประกอบการที่จะเพิ่มผลประโยชน์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ เพราะผู้ประกอบการมีความเชื่อว่า เมื่อเพิ่มการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ย่อมมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานและเกิดผลของงานเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มผลประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน ฉะนั้นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่จ่ายให้

ตามลักษณะของโครงการต่าง ๆ จึงไม่สูญเสียค่า การจัดโครงการดังกล่าวนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญ ดังนี้

2.1 เพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงกิจการให้เจริญก้าวหน้า และเกิดผลประโยชน์แก่องค์กรเพิ่มขึ้น

2.2 เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความสามัคคีที่ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เพื่อสนองตอบความพอใจของผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ โดยหวังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับหน่วยงานมีกำลังใจรักงานและไม่โยกย้ายไปที่อื่น

2.4 เพื่อเป็นเครื่องจูงใจหรืออิทธิพลบีบบังคับ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่รับผิดชอบเต็มกำลังความสามารถ และสร้างผลประโยชน์ให้หน่วยงานโดยตรง

### 3. รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนอาจจะแตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กรจะดำเนินการ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

3.1 การจ่ายเงินสดตามเงื่อนไข (Deterred compensation)

3.2 การจ่ายเงิน โบนัส (Bonuses)

3.3 การจ่ายภาษีรายได้ให้ (Tax – free contract)

3.4 การใช้สิทธิพิเศษซื้อขายหุ้นส่วน (Stock options)

3.5 การจ่ายเงินปันผล (Profit sharing)

3.6 การจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ (Pensions)

3.7 การจ่ายเงินประกันสังคมหรือเงินประกันชีวิต (Social or life insurance)

3.8 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits)

### สถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย อำเภอพัยคณภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม

สถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย อำเภอพัยคณภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีบริบทที่สำคัญ ดังนี้ (สถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย. 2554 : 2-13)

## 1. ประวัติความเป็นมาของสถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย

### 1.1 สถานที่ตั้ง

สถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย ตั้งอยู่ที่พิกัด ยูที 024128 ทางหลวงหมายเลข 219 ถนนนิวซีแลนด์ (อำเภอวาปี – บุรีรัมย์) หมู่ที่ 5 ต.เมืองเสือ อ.พัยคณภูมิพิสัย จ. มหาสารคาม

### 1.2 ประวัติโดยย่อของสถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย

พ.ศ. 2502 จัดสร้างที่ทำการอยู่ที่บ้านปะหลาน หมู่ที่ 1 ต.ปะหลาน อ.พัยคณภูมิพิสัย

พ.ศ. 2532 ได้มีการแบ่งเขตอำนาจรับผิดชอบ โดยมีการจัดสร้าง กก.เขต 2 ณ บ้านหนองแคน หมู่ที่ 5 ต.เมืองเสือ อ.พัยคณภูมิพิสัย

พ.ศ. 2537 ได้มีการยุบ กก.เขต 2 และได้ให้ สภ.พัยคณภูมิพิสัย เป็นผู้ดูแลสถานที่ดังกล่าว ซึ่งได้ใช้เป็นอาคารที่ทำการของ สภ.ฯ นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

พ.ศ. 2539 ได้ยกฐานะหัวหน้าหน่วยเป็นระดับ ผกก.

## 2. การให้บริการของสถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย

การให้บริการของสถานีตำรวจภูธรพัยคณภูมิพิสัย ดังนี้

2.1 การเยี่ยมผู้ต้องหา

2.2 การแจ้งเอกสารหาย

2.3 การเปรียบเทียบปรับตามใบสั่ง

2.4 ขอสำเนาบันทึกประจำวันคดี

2.5 การแจ้งความร้องทุกข์

2.6 การขอถอนคำร้องทุกข์

2.7 การแจ้งความคนหาย

2.8 การขอประกันตัวผู้ต้องหา

2.9 การขอถอนหลักทรัพย์ประกันตัวผู้ต้องหา

2.10 การตรวจสภาพรถ (คดีจราจร)

2.11 การคืนรถในคดีจราจร

2.12 การคืนรถไว้ในกรณียึดไว้ เพื่อตรวจสอบหลักฐาน

2.13 การคืนของกลางกรณีศาลสั่งคืน และพนักงานอัยการมีหนังสือแจ้งให้จัดการเกี่ยวกับของกลาง ตาม ป.วิ อาญา มาตรา 85

2.14 การคืนรถกรณียึดไว้เพื่อตรวจพิสูจน์หลักฐาน

2.15 ขอแจ้งการตายเพื่อนำไปทำใบมรณะบัตร

2.16 การขออำนวยความสะดวกด้านการจราจรทั่วไป

2.17 การขออำนวยความสะดวกด้านการจราจร กรณีต้องออกคำสั่งหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการจราจร

2.18 การขอตรวจสอบประวัติสมัครงานหรือเข้าศึกษาต่อ

2.19 การขออนุญาตใช้เครื่องขยายเสียง

2.20 การขออนุญาตเล่นไฟต่าง ๆ

2.21 การต่อใบอนุญาตร้านค้าอาวุธปืนและร้านจำหน่ายดอกไม้เพลิง

2.22 การขออนุญาตให้มีและการโอนอาวุธปืน

2.23 การขออนุญาตเล่นจิว

2.24 การขอต่ออายุใบสำคัญประจำตัวคนต่างด้าว

2.25 การแจ้งย้ายภูมิลำเนาคนต่างด้าว (ย้ายออก)

2.26 การแจ้งย้ายภูมิลำเนาคนต่างด้าว (ย้ายเข้า)

2.27 ขอปิดรูปถ่ายของคนต่างด้าวเมื่อครบระยะเวลา 5 ปี

2.28 แจ้งการตายของบุคคลต่างด้าว

2.29 การรับใบแทนใบสำคัญ ประจำตัวบุคคลต่างด้าวที่ชำรุด หรือสูญหาย

### 3. โครงสร้างและแผนงานต่าง ๆ ของสถานีตำรวจภูธรพัคณภูมิพิสัย

การแบ่งงานในสถานีตำรวจภูธรพัคณภูมิพิสัย แบ่งออกเป็น 9 สาย ดังนี้

#### 3.1 กลุ่มงานธุรการอำนวยการ

มีสารวัตรธุรการทำหน้าที่อำนวยการ มีภาระงานการปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ งานทะเบียนพลและวินัย งานงบประมาณและการเงิน งานทะเบียนคนต่างด้าวและควบคุมผู้อพยพและหนังสือ และปฏิบัติหน้าที่ส่งกำลังบำรุง มีกำลังพลในการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 6 นาย ดังนี้

3.1.1 พ.ต.ท.หญิง พัชยุสรณ์ ชัยอาภา สว.อก.สภ.พัคณภูมิพิสัย

3.1.2 ค.ต.ศฤงค์ ชุ่มชูใจ

3.1.3 ค.ต.วีระพงษ์ ประสิทธิ์เตตัง

3.1.4 ค.ต.วิบูลย์ ประเมโท

3.1.5 ค.ต.วุฒิชัย สุนทรห้าว

3.1.6 ศ.ต.อ.สุทิน พันธุ์วิเศษ

### 3.2 สายงานป้องกันและปราบปราม

ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ดังนี้ งานป้องกันปราบปรามยาเสพติด สายตรวจรถยนต์ รถจักรยานยนต์ สายตรวจตำบลและทำหน้าที่บริการประชาชน รักษาความปลอดภัยธนาคาร ปฏิบัติหน้าที่เสมือนประจำวันราชการเปรียบเทียบ ปรับ เป็นผู้ช่วยพนักงานสอบสวนและวิทยาการ พิมพ์ลายนิ้วมือ และทำหน้าที่พลจับกุมผู้ต้องหาไปศาล

#### 3.2.1 ผู้บังคับบัญชาสายงานป้องกันและปราบปราม ประกอบด้วย

- 1) พ.ต.ท.นิติวุฒิ อุทปา รอง ผกก.ป.สภ.พัคคณภูมิพิสัย
- 2) พ.ต.ท. ธนิต ใจนิยม รอง สวป.
- 3) ร.ต.ท.พสธร โคช่วย รอง สวป.
- 4) ร.ต.ท.สมภพ พลวิเศษ รอง สวป.
- 5) ร.ต.ท.สังคม นามือ รอง สวป.
- 6) ร.ต.ท.เด่น พุทธิเสน รอง สวป.

#### 3.2.2 ชุดกรงานป้องกันปราบปราม ประกอบด้วย

- 1) ค.ต.พิรุณ สีบุญดี
- 2) ค.ต.ธง ไทย บุ่งทอง

#### 3.2.3 กำลังพลสายตรวจรถจักรยานยนต์ (191) ประกอบด้วย

- 1) ค.ต.เทอดศักดิ์ ราชดา
- 2) ค.ต.ทองพูล หล้าสุดตา
- 3) ค.ต.สมชัย ศรีมะโรง ค.ต.วีระชาติ ชูเนตร
- 4) ค.ต.กุศล ม่วงแมน
- 5) จ.ส.ต.วินัย สีทองสา
- 6) ค.ต.รุ่งเสนท์ ชาญสา
- 7) ค.ต.อวยชัย โพธิ์นาแค
- 8) ค.ต.สุริยะ แสนเย็น

- 9) ค.ต.พงศธร วิเศษกิมบง
- 10) ค.ต.ชาญวุฒิ ป็องขารี
- 11) จ.ส.ต.ณฤทธิ์ บุญที
- 12) ค.ต.เอกวัฒน์ แก้วอมร
- 13) จ.ส.ต.บรรจง สาตรา
- 14) ค.ต.ประยงค์ รินทร์ริก
- 15) ค.ต.องอาจ ระวาดศรี
- 16) ค.ต.ไพรัช ชูภู
- 17) ค.ต.สุพรรณ วงษ์สวัสดิ์
- 18) ค.ต.ไกรพิทักษ์ แสนมี
- 19) ค.ต.สำรวย กองทอง
- 20) ค.ต.พิชิต ศรีแก่นจันทร์
- 21) ค.ต.นิติธร อรัญชัย
- 22) จ.ส.ต.ประกาศิต เปสโก

#### 3.2.4 สายตรวจตำบล เมืองเสือ – ปะหลาน ประกอบด้วย

- 1) ค.ต.วัชระ อสุรินทร์
- 2) ค.ต.นันทวัฒน์ สุขบาล
- 3) จ.ส.ต.นิพนธ์ โคตรสา
- 4) ส.ต.อ.กมล ชาภูคำ

#### 3.2.5 สายตรวจตำบล เม็กดำ - หนองบัว

- 1) ค.ต.สวัสดิ์ ชินราช
- 2) ค.ต.มนตรี พิมพ์ดี
- 3) จ.ส.ต.คงฤทธิ์ ภูมิสถาน
- 4) จ.ส.ต.จตุศักดิ์ ปักอินทรีย์

#### 3.2.6 สายตรวจตำบล เวียงชัย - ก้ามปู

- 1) ค.ต.ดาว สุ่มมาตย์
- 2) ค.ต.วิทยา ละมุล
- 3) จ.ส.ต.ยุทธนา สุทธิสน
- 4) ส.ต.อ.สุพรรณ นิสาวัน



### 3.2.7 สายตรวจตำบล นาดีนวด - การแอ่น

- 1) ค.ต.ประดิษฐ์ ปิไซโย
- 2) ค.ต.ทวีป ชัยบัว
- 3) ค.ต.ธีระวัฒน์ สารพล
- 4) ค.ต.ทรงศักดิ์ วงศ์สา

### 3.2.8 สายตรวจตำบล ลานสะแก

- 1) ค.ต.สันติสุข หลงสอน
- 2) ค.ต.พันธ์ สีสุข ค.ต.ประมวล สีสวัสดิ์

### 3.2.9 สายตรวจตำบล เวียงสะเอาด

- 1) ค.ต.ชาญยุทธ หีบแก้ว
- 2) ค.ต.วุฒิศักดิ์ สีโส
- 3) ค.ต.นาวี ทวยไรสง
- 4) ค.ต.นันทวัฒน์ สุขบาล

## 3.3 กลุ่มงานสอบสวน

มีภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบ ดังนี้ ปฏิบัติหน้าที่พนักงานสอบสวน งานธุรการด้านต่าง ๆ (งานสารบรรณ การรายงานที่เกี่ยวข้องกับงานสอบสวน เบิกจ่าย เก็บรักษา วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการประกันตัวผู้ต้องหา) ส่งหมายเรียกติดตามผู้ต้องหา ควบคุมสถิติคดีอาญา ส่งแบบพิมพ์เพื่อการตรวจและรับผลการตรวจ เก็บรักษาของกลาง ติดต่อศาลและอัยการ ควบคุมหมายจับและทำหน้าที่เสมือนประจำวันคดี

### 3.3.1 ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานสอบสวน ประกอบด้วย

- 1) พ.ต.ท.กฤตชัย สรวมศรี รอง ผกก.สส.สภ.พัยคนภูมิพิสัย
- 2) พ.ต.ท.อุทัย สายชมภู พนักงานสอบสวน (สบ 3)
- 3) พ.ต.ท.นาวี เสือข้าม พนักงานสอบสวน (สบ 3)
- 4) พ.ต.ท.ณรงค์ บึงมูม พนักงานสอบสวน (สบ 2)
- 5) พ.ต.ท.ทองคำ พลอาจทัน พนักงานสอบสวน (สบ 2)

### 3.3.2 เจ้าหน้าที่งานสอบสวน

- 1) ค.ต.ทวี ศรีจันทร์
- 2) ค.ต.ชฎานนท์ สมอ่อน
- 3) ค.ต.สงวน บุตรวิเศษ

- 4) ค.ต.ไพฑูริย์ ค่อนหมากหยิบ
- 5) ค.ต.สหราชอาณาจักร
- 6) ค.ต.ชลัญช์พิศ สระบัวบาน
- 7) ค.ต.อุทัย เต็งฝักแว่น

### 3.3.3 ลงบันทึกประจำวัน ประกอบด้วย

- 1) ค.ต.ประเวช ดาสงเคราะห์
- 2) ค.ต.ประทีป ศรีจันทร์
- 3) ค.ต.วิจิต หอมทอง

### 3.4 กลุ่มงานสืบสวน

มีภาระการปฏิบัติหน้าที่โดยงานสืบสวน จัดระบบแบ่งเขตให้เจ้าหน้าที่ชุดสืบสวนแต่ละนายมีเขตความรับผิดชอบการสืบสวนคดีตามความชำนาญในพื้นที่ รายงานผลสืบสวนตามเวลาที่กำหนดเป็นขั้นตอนการให้บริการประชาชน แจกผลการสืบสวนให้เจ้าทุกข์หรือผู้เสียหายทราบทุกกระยะ เจ้าหน้าที่แต่ละเขตการสืบสวนต้องเก็บข้อมูลท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ต่อการสืบสวนทุกกระยะให้เป็นปัจจุบัน จัดทีมงานแบ่งงานกันทำในกรณีเกิดเหตุคดีสำคัญ เร่งรัดการสืบสวนจับกุมทุกรายคดีค้างเก่าจัดชุดสืบสวนรับผิดชอบเฉพาะคดีตามอย่างต่อเนื่องและนำข้อมูลหมายจับประสานขอความร่วมมือหน่วยงานและสถานตำรวจที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

3.4.1 พ.ต.ท.ถาวร คำกอง รอง ผกก.ป. สภ.พยุหะภูมิพิสัย

3.4.2 ร.ต.ท.พสุธร โคช่วย รอง สวป.สภ.พยุหะภูมิพิสัย

3.4.3 ค.ต.บุญเหลือ แก้วพะเนาว์

3.4.4 ค.ต.ยุทธยา ทวดอาจ

3.4.5 ค.ต.วิสิทธิ์ นระราวัง

3.4.6 ค.ต.ทองคำ เทียบเพชร

3.4.7 ค.ต.สุรศักดิ์ ทุม โนน้อย

3.4.8 ค.ต.ชัชวาล พลดี

3.4.9 ค.ต.บุญเดือน เยยโพธิ์

3.4.10 ค.ต.โกศล มาหา

### 3.5 กลุ่มงานงบประมาณการเงิน ประกอบด้วย

- 3.5.1 ค.ต.เรืองศักดิ์ จันทะเสน
- 3.5.2 ค.ต.สมนึก สีมจันทร์
- 3.5.3 จ.ส.ต.หญิง อรอนงค์ ศรีวิเศษ

### 3.6 กลุ่มงานอาจารย์

ได้ดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในโครงการ สถานีตำรวจเพื่อประชาชนในด้านต่าง ๆ มุ่งเน้นให้ความสะดวก สบาย บริการประชาชนความปลอดภัยด้านการจราจร ลดอุบัติเหตุให้น้อยลงที่สุด โดยบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการจราจรอย่างเคร่งครัด วาจาสุภาพ เรียบร้อย เป็นมิตร ยุติธรรม และให้ภาคีรัฐ ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจราจร ประกอบด้วย

- 3.6.1 พ.ต.ท.ชนิด ใจนิยม สว.ป.สภ.พัยคณภูมิพิสัย ทำหน้าที่หัวหน้างานจราจร
- 3.6.2 ค.ต.ปรีชา มีผิว
- 3.6.3 ค.ต.ไพฑูรย์ นามประพัทธ์
- 3.6.4 ค.ต.สามารถ วารีย์นัต
- 3.6.5 ค.ต.สิทธิศักดิ์ ป้อมอาสา
- 3.6.6 ค.ต.ประจิดร สิงห์ฉลาด
- 3.6.7 ค.ต.พิทักษ์ วงสีสา
- 3.6.8 ค.ต.อดุลย์ อุปถัมภ์
- 3.6.9 ค.ต.พงษ์ศักดิ์ บุคคิคง
- 3.6.10 ค.ต.ร่วมมิตร ปะวะเสนัง
- 3.6.11 ค.ต.จีระศักดิ์ พันธุ์พยัคฆ์
- 3.6.12 จ.ส.ต.ทรงศักดิ์ พิณีจ
- 3.6.13 ส.ต.อ.วิเชียร ศรีสุพัฒน์
- 3.6.14 ค.ต.ธีระกมล หยิบรัมย์
- 3.6.15 จ.ส.ต.นฤนาท โคตรจันทิก

### 3.7 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

- 3.7.1 พ.ต.ท.หญิงพัชญาสรณ์ ชัยอาภา สว.อก สภ.พัยคณภูมิพิสัย
- 3.7.2 ค.ต.อภิชาติ กองพิธี
- 3.7.3 ส.ต.อ.อำพล ป้องขารี

### 3.8 กลุ่มงานลิบเวร/ยาม ควบคุมผู้ต้องหา

#### 3.8.1 ลิบเวร ประกอบด้วย

- 1) ค.ต.วิรัช ลาพานิช
- 2) ค.ต.คำเนิน แผลติตะ
- 3) ค.ต.ประยูร ชัยธานี

#### 3.8.2 ยาม / ควบคุมผู้ต้องหา ประกอบด้วย

- 1) ค.ต.ถวิล วิชชุเมธาลักษณ์
- 2) ค.ต.จักรพงษ์ สืบเสระ
- 3) ค.ต.ทิมภัทร ฐานะปัดโด

### 3.9 กลุ่มงานสื่อสาร ประกอบด้วย

- 3.9.1 ค.ต.พิทักษ์ เหมะปัญญา
- 3.9.2 ค.ต.ปิยธนา ปรีนกร
- 3.9.3 ค.ต.กล้าณรงค์ พรหมมาแจ้ง
- 3.9.4 จ.ส.ต.สุปัญญา พรหมเป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ พบว่าปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีอยู่กับหน่วยงานตลอดไป นอกจากนี้ปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำไปใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องหาทางเพื่อใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งบุคลากรและหน่วยงาน มิใช่เพียงแต่เฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้จากการศึกษา ยังพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ หน่วยงานต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจยิ่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะระดับแรงจูงใจของบุคลากรเป็นเช่นไร การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น มีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตามไปได้

จิตลดา พัดเย็น (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณีกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณีกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

อำนาจ นิมมา (2545 : 69) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด คือ ความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจฝ่ายสัมฤทธิ์ นโยบายการบริหาร ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และค่าจ้าง ส่วนการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การมีความเพียรพยายาม ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และปัญหา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ รองลงมา ก็คือ การมีความมานะอดทนในการทำงาน ทำให้งานไม่ยุ่งยาก ประสบผลสำเร็จ ส่วนการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงาน ทำให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้นไปอยู่ในระดับน้อยที่สุด

จิรายุส จีนช้าง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลราชบุรณะ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลราชบุรณะ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการตำรวจที่มีอายุ ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ระดับชั้นการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

จิราภรณ์ หวังพิทักษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านตัวงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้าน

สภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายขององค์กรและการบริหาร และด้านค่าจ้างเงินเดือน

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีเพศ แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการตำรวจที่มีระดับอายุ และระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สุระเดช ไ้วศิริ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่าผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีตำรวจภูธร อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบาย การปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษา ระดับชั้น และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ชวนชื่น สัตตะพันธ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดกระบี่ ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดกระบี่ อยู่ในระดับมาก

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีเพศ ระดับชั้นยศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษา และแผนงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

วิเชียร วัฒนะศิริ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจกองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง



การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองบังคับการ  
สนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ที่มีเพศ ระดับการศึกษาอายุ  
รายได้ครัวเรือนต่อเดือน แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองบังคับการ  
สนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ที่มีอายุ สถานภาพ  
ประสบการณ์การปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY