

บทที่ 2

วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลจังหวัดมหาสารคาม ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับศาลจังหวัดมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

เสนาะ ดิยาวี (2542 : 25) การสร้างแรงจูงใจ เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการทำงานและปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเน้นสิ่งที่ทุกคนมีความต้องการมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันบุคคลโดยทั่วไปต้องการแรงจูงใจเพื่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานองค์การในหน่วยงาน การทำงานหรือประกอบการใด ๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ คือ ปัจจัยบุคคล แต่การที่จะใช้วิธีการจัดการให้บุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดผลสำเร็จในการทำงานเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก มีความต้องการ อารมณ์และพฤติกรรม ที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจกระบวนการที่จะได้บุคคล ซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุดรวมถึงการที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนอุทิศพลังความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป นั่น คือการสร้างแรงจูงใจ

ดังนั้นแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรย่อมจะมีผลต่อความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหาก

บุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน การลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้ว ปัญหาทางสังคมตามมาอีกมาก นอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ

หน่วยงานหรือองค์กรจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลเกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ ดังนี้

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ (2542 : 83) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ (Motivation) เป็นคำมาจากภาษาละติน Movere อันหมายถึง การเคลื่อนไหว (To move) ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ไม่หยุดนิ่งอันมีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

พูลสุข สังข์รุ่ง (2550 : 143) กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547 : 291) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

มัลลิกา ดันสอน (2544 : 194) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมากในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นมีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะคือ 1) มีเป้าหมายในการแสดงออก 2) มีพลังในการแสดงออก และ 3) มีความพยายามในการแสดงออก

พงษ์ พรดาล (2540 : 81) ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง การจัดสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดิน ปรัชญพฤทธ์ (2535 : 258) ได้ให้ความหมายการจงใจ หมายถึง ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคลและงานในตัวของมันเอง ภายหลังจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้มีความแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมานั้นอาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดการคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน การบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

2. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2541 : 28) ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จหรือพอใจในองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานดังที่มิ้นท์การเมื่อง ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

2.1 เป็นความตอบสนองด้วยความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สูงขึ้นก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่จะสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่คิจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ผลของการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจที่ผล การปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปแบบของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความ ยุติธรรมของผลตอบแทนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับนั้นคือความ พพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและ

การรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากน้อยเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในความรู้สึกลึกซึ้ง หรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็就会有ความเสียสละอุทิศร่างกายแรงใจให้แก่งานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดหมายขององค์กร องค์กรใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่ทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและองค์กรใด หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็ไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

3. ประเภทของแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 107) ได้แบ่งประเภทของของการเกิดแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกลึกซึ้งในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบีบบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

3.1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับจะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

3.1.2 ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

3.1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความ

สนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนต์กลไก เขาจะพยายามศึกษาและใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

3.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

3.2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลอง มีเป้าหมายที่จะ ได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่

3.2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไร จากการกระทำนั้นย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงานก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้น ได้บ้างทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

3.2.3 บุคลิกภาพความประทับใจ อันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

3.2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลาย ๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัลอันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียนการประกวด การแข่งขัน หรือแม้แต่การทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จากการศึกษาประเภทของการจูงใจ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน หมายถึงสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง ได้แก่ ความต้องการ ทัศนคติ และความสนใจพิเศษ และ 2) การจูงใจภายนอก หมายถึงสภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอก ให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคลิกภาพ เครื่องล่อใจอื่น ๆ

4. ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 20) คือ

4.1 ขั้นความต้องการ เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะกระทำในส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งทีขาดนั้นอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรักหรืออาจเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

4.2 ขั้นแรงขับ ความต้องการในขั้นแรกนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วบุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่มีความสุข ภาวะที่บุคคลเกิดกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้นี้เรียกว่า เกิดแรงขับซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมากก็จะกระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความกระวนกระวายไม่มีความสุข

4.3 ขั้นพฤติกรรม เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้นความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมรุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมที่หาน้ำดื่มต่างกัน

4.4 ขั้นลดแรงขับ เป็นขั้นสุดท้าย คือแรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

สรุปได้ว่า ที่มาของแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงขับ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว การคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าค่อนข้างยากที่จะกล่าวอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกัน โดยเอกเทศ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลภายในร่างกายหรือจิตใจ มนุษย์อยู่ในภาวะขาดสมดุลไม่ได้ ต้องหาทางสนองความต้องการเพื่อให้เข้าสู่ภาวะสมดุล ส่งผลให้เกิดแรงขับหรือแรงผลักดันพฤติกรรม ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง มุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลง ภาวะสมดุลก็กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง จากคำอธิบายดังนี้จะเห็นได้ว่าที่มาของแรงจูงใจหลายเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

5. การสร้างแรงจูงใจ

5.1 จุดมุ่งหมายของการแรงจูงใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31- 32) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้หลังจากทางผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ มีการนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้นมีสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัยลงความเห็นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัยลงความเห็นปัญหาต่าง ๆ นั้นเนื่องจากองค์ประกอบหลายประการ คือ

5.1.1 จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงานยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไปนอกจากนี้คนที่หน่วยงานที่ต้องการนั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้

5.1.2 คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไปไม่ใช่เพียงมาร่วมบ้างเท่านั้น

5.1.3 คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมาและต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

5.1.4 การทำงานของคนในหน่วยงานนั้นนอกเหนือไปจากความไว้วางใจและควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์รู้จักปรับหรือเปลี่ยนสิ่งใหม่ ๆ ด้วย ดังนั้น ปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้คนมีทั้งการให้ความร่วมมืออย่างดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

5.1.5 สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจซึ่งถือว่าแรงจูงใจนั้นคือ ภาวะการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่างเมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้วจะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงานเช่นนั้น ดังนั้น การเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้มีระบบเงินเดือนและสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกความพอใจความศรัทธาของคน

5.1.6 เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงาน ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษาระดับประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวะการณ์ที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้ เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานกัน โดยทั่วไปอีกทั้งยังมีสภาพองค์การรัฐบาลหรือจากนักชกนำจากคนในหน่วยงานรวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้องสิ่งที่จะสนองความต้องการหรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่นิ่งไม่ได้ ฝ่ายบริหาร

จะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่งรวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมดและเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงาน คือ การได้ผลประโยชน์หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้น ประสิทธิภาพของหน่วยงานคือ ความสามารถในการจัดการให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องไว้ให้ได้

5.1.7 เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึงพิงหรืออาศัยเทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ผลิตมีจำกัด ดังนั้น คำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบันจึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรนั้น ได้ผล ในที่นี้จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่ามีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา (NASA) ในห้องทดลองเกี่ยวกับท้องฟ้า เป็นต้น

5.1.8 จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เมื่อไม่นานมานี้ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไปจะเห็นได้จากความเจริญเติบโตของกิจการทางด้านบริหาร และ โครงการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์วัดผลโครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรมวางรูปแบบการทำงานสลับเปลี่ยนงานเพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใดก็ตามด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้คือ สิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน และเหตุที่ใช้แรงจูงใจหน่วยงานเป็นที่แพร่หลายและได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะการเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของคนเหล่านั้นไม่เป็นการเพียงพอยังต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ทำงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร

5.2 เกณฑ์ในการสร้างแรงจูงใจ

ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต้องเลือกวิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับสภาพงาน และตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเพราะองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้มีการจำแนกแนวทางในการจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธีด้วยกัน ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 45)

5.2.1 การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be Stong) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงานและหากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออกไป วิธีการนี้มีแนวคิดที่มุ่งยึดถือบุคคลเสมือนวัตถุ

คนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์กรจำต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่าและองค์กรมีความนึกคิดว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานและได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้นเป็นการสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้น บุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถเหตุว่าความต้องการของเขาได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้น องค์กรจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เชิญ และการลงโทษอย่างรุนแรง เป็นเครื่องมือจูงใจอันสำคัญตามวิธีการนี้

5.2.2 การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be Good) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะจัดให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่คนงานเพื่อจะได้มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

5.2.3 การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การกำหนดอัตราค่าจ้าง และชั่วโมงการทำงานร่วมกัน โดยการต่อรองบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง และความสามารถที่พึงปฏิบัติได้ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้อุทิศแรงกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการทำงานไว้หากคนงานปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมายถูกต้องตามมาตรฐานก็จะผ่อนคลายการควบคุมหรือให้ควบคุมกันเองก็ได้

5.2.4 การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีลักษณะเป็นปฏิฐาน (Positive Motivation) องค์กรหรือหัวหน้างานจะต้องกำหนดวิธีการการจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ เป็นต้น การจูงใจในลักษณะนี้นอกจากจะสามารถทำได้เป็นรายบุคคลแล้วยังอาจนำไปใช้ในการจูงใจเป็นกลุ่มได้อีกด้วย เช่น จัดให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดสามัคคีธรรมในกลุ่ม และเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม อย่างไรก็ตามนักบริหารจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มและหาทางป้องกันไว้ด้วย

5.2.5 การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Initialized Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเองโดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือและร่วมมือในบรรดาผู้ปฏิบัติงานสร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันขึ้นในกลุ่มของคนงานการนำวิธีให้บรรดาผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ควบคุมงาน

ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดความรักความหวงแหนในงานและองค์กรของตนขึ้นอันจะเป็นผลทำให้คนงานมีสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรและหน่วยงานการจูงใจโดยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้จะให้ความก้าวหน้าอันจริงแก่องค์กรเป็นอันมาก

สรุปได้ว่า ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานมีวิธีการที่ปฏิบัติที่แตกต่างกันและมีการจำแนกแนวทางในการจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ได้แก่ การดำเนินการอย่างเด็ดขาด การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม การดำเนินการแบบต่อรอง การดำเนินการโดยการแข่งขัน การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง

5.3 แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 33 – 34) อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการ 3 ประการ เป็นส่วนใหญ่ คือ

5.3.1 ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยมตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง และอย่างชัดเจนและมีความรับผิดชอบที่นำเสนอ

5.3.2 ความต้องการความผูกพัน คือ ความต้องการความผูกพันใกล้ชิดเป็นส่วนตัว และการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่นชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตนเองต้องการการยอมรับและต้องการให้อภัย แสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่น และมิตรภาพในหน่วยงานไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้และช่วยคนอื่นได้

5.3.3 ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการบังคับให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามมักจะแสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจสามารถสั่งคนอื่นได้ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ คือ ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว เซลแลนด์ (Celland, 1973 ; อ้างอิงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 33 – 34) กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคนเรื่องที่ศึกษา คือ ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนจากการศึกษาค้นคว้าที่เป็นที่ปรากฏชัดว่าความต้องการความสำเร็จเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งนำไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจเพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสร้างความเจริญให้กับหน่วยงานอันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง มักจะทำอะไรด้วยมือตนเอง จึงทำให้ผู้ที่เข้าใจถึงวิธีการในการกระทำดีขึ้นได้อย่างแจ่มแจ้งบุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่นที่คงให้ผู้อื่นคอยบอกว่าสิ่งที่เขานั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของเขาเองว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงการกระทำแก้ไข

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่าเตรียมการได้เร็วกว่าทั้งนี้ ความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหาร ได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความสามารถ เป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหาร ได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความต้องการที่นำไปสู่ ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่นต้องอาศัยความรู้และความ ชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการ ความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้นและ เป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเองส่วนวิธีการที่อาจนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ การสนองความต้องการของคณาชนพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยใน ขณะเดียวกัน คือ การจัดระบบเครื่องมืออันได้แก่ การจัดโปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬา และ การแข่งขันกีฬาและการให้มีคณตรี เป็นต้น

สรุปได้ว่า การทำงานในปัจจุบันมีแนวโน้มของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานต้องการ ประกอบด้วยความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการอำนาจ ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านต่าง ๆ มากจึงทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ต้องการความสำเร็จในการทำงานและต้องการอำนาจมากขึ้น

6. ประโยชน์ของการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 136) กล่าวถึง การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์ หลายประการ คือ

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์การขึ้น คนจะได้ร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานของตนเองเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงาน

จากการศึกษาประโยชน์ของการจูงใจ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อกงานหรือพนักงานในฐานะสิ่งที่มี ชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญ และกำลังใจให้ที่อยู่เสมอ ซึ่งจะสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และสร้างความสำเร็จต่อองค์การ ต่อไป

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่ ๆ 2 วิธีด้วยกัน คือทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ

1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ได้แก่

- 1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)
- 1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)
- 1.3 ทฤษฎีการจูงใจของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)
- 1.4 ทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนด์ (McClelland's AAP Needs Theory)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ ได้แก่

- 2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)
- 2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์เตอร์และลอร์เรอร์ (Porter and Lawler's Expectancy Theory)

1. ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content theories)

ทฤษฎีกลุ่มนี้จะศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเองที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล โดยพยายามที่จะกำหนดความต้องการที่เฉพาะเจาะจงที่จะจูงใจบุคคล ซึ่งได้แก่

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80 ; อ้างถึงใน สุรางค์ โค้วตระกูล, 2544 : 116)

ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือที่เรียกว่าทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดและถูกนำมาอ้างอิงถึงมากที่สุดในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจมาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน และมาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูงโดยมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ได้เป็น 5 ชั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด ดังนี้

1.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตน ก็ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติ

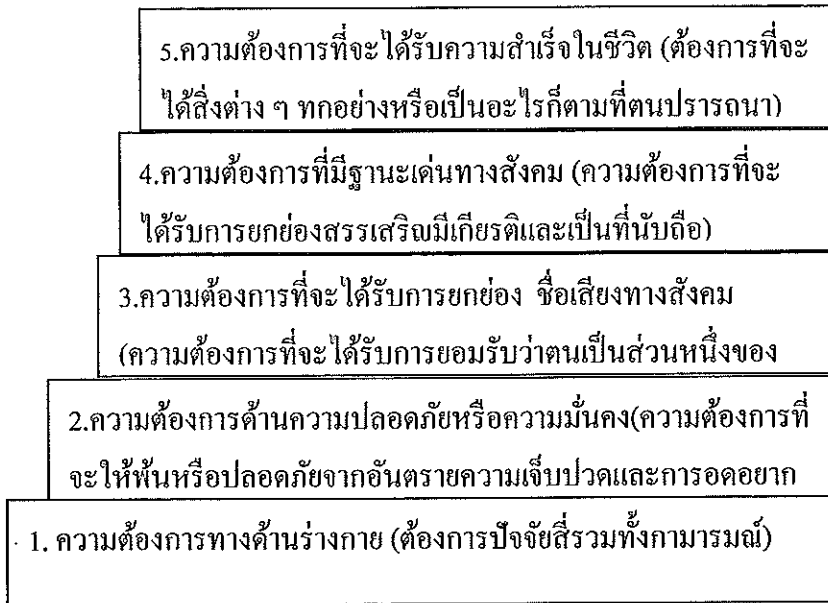
แล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

1.1.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันและเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีวิต เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

1.1.3 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ชื่อเสียงทางสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

1.1.4 ความต้องการการที่จะมีฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ ความมั่นใจในตนเองในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ที่อยากจะทำให้คนยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงานการดำรงตำแหน่งหน้าที่สำคัญในองค์การ

1.1.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization or Self – realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน



แผนภาพที่ 2 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์

ที่มา : สุรางค์ ไคว่ตระกูล (2544 : 116)

มาสโลว์มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา ประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

หลักการที่ 1 หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการเป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิตโดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

หลักการที่ 2 หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progressing Principle) กล่าวคือ ความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่เป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอีกระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหาที่อดอยากและจะยอมรับในสภาพที่ไม่มีการค้นหานี้อีกต่อไป ในทางกลับกันถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่าง

เต็มที คนที่จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self-realization)

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮร์เบิร์ต (Herzberg, 1959 : 71 -72 ; อ้างถึงใน สุรางค์ โคว์ตระกูล, 2544 : 118 - 119) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 องค์ประกอบคือ

1.2.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1) ความสำเร็จของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงานเกิดความรู้สึกร่าเริงและปลาบปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

2) การยอมรับนับถือ เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3) ลักษณะของงาน เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

4) ความรับผิดชอบ เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้นรวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน

1.2.2 ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้นซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

1) นโยบายและการบริหาร สารระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรการทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

2) การปกครองบังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการใช้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่ง ไม่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิจวัตรหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ในการคมนาคม หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงานอันเป็นผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง

5) เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่งที่ป้องกันมิให้คนเกิดความ ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีของเฮอริเบอร์กเป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เป็นปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพอใจในงานนั้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้นจะมีผลกระทบบกระเทือนไม่พอใจในงานที่ทำ ปัจจัยจูงใจจะทำให้มีความสุขหรือมีแรงจูงใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ แต่ปัจจัยค้ำจุนจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ซึ่งทฤษฎีเฮอริเบอร์กมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์เป็นอันมาก ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮอริเบอร์กเชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงาน ได้ดีมีประสิทธิภาพ ได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของ

งานสูงขึ้น เซอร์เบิร์ก กล่าวว่า มีปัจจัย 2 ประการที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลจังหวัดมหาสารคาม เมื่อวิเคราะห์ถึงแนวคิดและทฤษฎีทางด้านที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลจังหวัดมหาสารคามในระดับมาก ผู้ศึกษาจึงเลือกหัวข้อที่เหมาะสมและเข้ากับบริบทของศาลจังหวัดมหาสารคาม ทั้ง 8 ด้าน โดยเลือกใช้ ความสำเร็จในการปฏิบัติการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน รายได้และสวัสดิการ เป็นปัจจัยค่าจ้าง ตามทฤษฎีของเซอร์เบิร์ก

1.3 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 142 ; อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว่ตระกูล. 2544 : 120 - 121) เสนอทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมาก แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานธรรมชาติของมนุษย์ที่ตั้งใจทำงานกับไม่ตั้งใจทำงาน ดังนี้

1.3.1 ทฤษฎี X

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง เห็นว่า วิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คอยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่นคือ ความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชาเพราะเห็นว่าถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือ ไม่มีใครมาชี้นำสั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่

1.3.2 ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี แนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่มีความมานะพยายามทั้งทางจิตใจและร่างกายความพยายามมีคู่กับความรับผิดชอบ เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการแสวงหาความเพลิดเพลิน มนุษย์

มิได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของคน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างาน หรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก

การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้โอกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็นตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว ดังตัวอย่างที่บางประเทศ หรือบางท้องถิ่นที่นิยมมารวมกลุ่มทำงานด้วยกันที่เรียกว่า “ประเพณีลงแขก” ในสมัยโบราณ มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างจะเกิดความรู้สึกพอใจ สมใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่วนรวม มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมพร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ใครก็ตามที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและแสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างเดียว น่าจะไม่ใช้ลักษณะที่แท้จริงของเขา การกระทำนั้น ๆ น่าจะเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง

บุคคลในองค์กรแต่ละคน มักมีคุณลักษณะในตัวด้วยกันทั้งนั้นในด้านความสามารถทางการคิด ความฉลาด การสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ของมนุษย์ในแง่ดี

1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ

วิจัย แหวนเพชร (2544 : 135) เป็นที่ยอมรับกันดีว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้ เป็นเครื่องมือชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

1.1) ปัจจัยด้านบุคคล คือ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนี้

1. เพศ จากการสำรวจ หลายครั้งพบว่าเพศหญิงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะเพศหญิงมีความต้องการด้านการเงิน และมีความ

ทะเลาะเบาะแว้งทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาระดับเจ้าหน้าที่พนักงาน (White – collar Workers) พบว่า บุคคลที่ต้องรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะมากจะมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ สาเหตุจากปัญหาสถานะการเงินที่ บีบคั้นเขาอยู่

2. อายุ จากการศึกษาคนต่างกลุ่มกันจะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับแรงจูงใจในการทำงานต่อกัน คือ พนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพการทำงานต่ำจะมีแรงจูงใจในการทำงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่าแม้บุคคลจะมีอายุมากขึ้นแต่แรงจูงใจในการทำงานจะลดลง

3. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงานบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงและจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปดจากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และแรงจูงใจในการทำงานจะสูงสุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

4. ความเฉลี่ยฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลี่ยฉลาดกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความฉลาดของบุคคลและความยากง่ายของงาน คือ ถ้าให้คนที่มีความเฉลี่ยฉลาดมาก ๆ มาทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

5. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษากับเจ้าหน้าที่พบว่ากลุ่มคนที่ไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด แต่การศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

6. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนับว่าเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือทำให้มีระดับแรงจูงใจที่ไม่ดี

7. ระดับเงินเดือน จากงานวิจัย พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

2) ปัจจัยด้านงาน

2.1) ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงานความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า

เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ทำทนาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2) ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.3) ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษา พบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติ แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำจะมีการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพต่ำกว่าความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบด้วย ทั้งนี้เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากจะขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4) ขนาดของหน่วยงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ดีกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.5) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงานการเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามืด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่งสภาพท้องถิ่นความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงานเนื่องจากการปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลาานาน

2.6) สภาพภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คนงานในเมืองใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก เนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7) โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

นอกจากนี้ยังพบว่างานใดมีโครงสร้างอย่างไรและรู้ว่าจะทำอย่างไร และดำเนินการอย่างไรและสามารถควบคุมได้ง่ายขึ้น

3) ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1) ความมั่นคงในงาน สรุปรจากการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตามแต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคงพนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวเองในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวันที่พ้นจากการทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2) รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคหมกพอใจในงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจจะมีความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.3) ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่า การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างแรงจูงใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบเช่นเดียวกับรายรับพนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

3.4) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงานมีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัดทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติตามได้ง่ายและสะดวกอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.6) สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานให้สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7) เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.8) ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจมีความรับผิดชอบในงานสูง แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.9) การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศงานคือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย จากผลการศึกษาคณิศฮอร์เบิร์ต พบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่ง พบว่าพนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเองเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่างานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ ซึ่งพนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11) ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติในหน่วยงานด้วย

3.12) ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความ

เข้าใจตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกลับมองว่าความมั่นคงก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ามีปัจจัยมากมายที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สุดแท้แต่ว่าจะพิจารณาแรงจูงใจในสภาพใด แรงจูงใจอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยเพียงสองสามปัจจัย หรือขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตามปัจจัยทุกอย่างที่จัดอยู่ภายใต้ความต้องการต่าง ๆ ของบุคคลย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรในหน่วยงานทั้งสิ้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษานำปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งบอกลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน มาปรับใช้ให้เหมาะสม โดยเลือกใช้ปัจจัยด้านบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน มาเป็นตัวแปรอิสระ

จากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดีดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับในระบบสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนี้ทฤษฎี Y นี้ ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกรักใคร่ที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร และทฤษฎีนี้ยังมีความคิดต่อระบบงานอุตสาหกรรมและงานธุรกิจในปัจจุบันด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมี โอกาสแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์กรแต่ละแห่งควรให้ผู้ปฏิบัติงานมี โอกาสมากขึ้นในการ ได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมี โอกาสแสดงความสามารถ ได้เต็มที่ จะส่งผลต่องานขององค์กรอีกหลายประการ ทั้งในแง่ผลงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

1.4 ทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนด์ (McClelland's AAP Needs Theory)

นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ที่สำคัญมี 2 คน คือ (McClelland, David C. 1962 : 174 ; อ้างอิงใน สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 199) ซึ่งเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จเมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป ซึ่งจากที่กล่าวนี้จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรนั้น ถ้ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับใด มักจะก้าวหน้าได้รวดเร็ว ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้าของแมคคิลแลนด์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกล่าวถึงกัน โดยทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย แมคคลีแลนค์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่าประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ คือมีความต้องการรับผิดชอบมากไม่เกี่ยงงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา ในองค์การที่มีพนักงานลักษณะนี้มักเป็นพนักงานที่ทำงานคนเดียว หรือถ้าจะเลือกผู้ร่วมงานเขามักเลือกผู้มีความสามารถ ไม่เลือกโดยคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเดียวกัน ไม่เล่นพวก มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงาน ท้าทายความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน พนักงานลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก เขาอยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของเขาและอยากรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลกระทบต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบว่าให้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไป ด้วยคุณลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 3 ประการดังกล่าว เมื่อแมคคลีแลนค์ทำการศึกษา

พนักงานในองค์การที่มีลักษณะที่ว่านั้นว่าพนักงานเหล่านี้เมื่อทำงานสำเร็จแล้วเขาต้องการผลตอบแทนอย่างไร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานไม่ต้องการแรงจูงใจอื่นใดอีกเพราะเขามีของเขายู่แล้ว แต่สิ่งที่ต้องการในองค์การจัดกระทำ คือ สภาพการทำงานที่เหมาะสมที่เอื้อให้เขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาของแมคคลีแลนค์และคนอื่น ๆ ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้คือ

ประการที่ 1 พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของเขา เขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง

ประการที่ 2 พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไป กว่าความสามารถของเขา เขาเห็นว่า ถ้าง่ายเกินไปก็ประสบความสำเร็จระดับต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ

ประการที่ 3 พนักงานต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับทราบผลงานและความก้าวหน้าของเขา คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอด ต้องการการยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงาน และโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้เขาได้มีโอกาสแสดงผลงานได้เรื่อย ๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

สรุปได้ว่า การจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงานช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับ

พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งของอาจไม่สามารถดึงดูดใจเขาได้พอ สิ่งที่เขาต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้เขาได้รับความสำเร็จ

2. ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories)

ทฤษฎีกลุ่มนี้จะศึกษาถึงแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมบุคคลถึงได้เลือกทางเลือกบางที่จะตอบสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลและกลุ่มบุคคลได้ประเมินความพอใจภายหลัง หลังจากได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ซึ่งทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) จะพยายามขึ้นตอนต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคลที่ทำให้เข้าใจในความคิด หรือกระบวนการภายในจิตใจที่มีต่ออิทธิพลของบุคคลนั้น โดยมีทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญได้แก่

2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วิลเวอร์ธ สตรีงคราม (2547 : 22) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ให้สมมติฐานว่า ความต้องการเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในมนุษย์ และความเข้มแข็งของแรงจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับของความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะกระทำพฤติกรรม วรูมเชื่อว่าบุคคลจะทำการเลือกกระทำพฤติกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังในการรับรู้คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลจากการกระทำพฤติกรรมและการรับรู้ความเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมที่กระทำจะเป็นสาเหตุให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่านั้น ในองค์การพนักงานจะได้รับการจูงใจเพื่อที่จะทำงานอย่างหนัก ถ้าพวกเขาคาดหวังว่าความพยายามนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวก เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น รวมทั้ง ถ้าผลลัพธ์เหล่านั้นจะเป็นเครื่องมือที่นำพาบุคคลไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาทางบวกอื่น ๆ ได้

2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์ตเตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler's Expectancy)

ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์ตเตอร์และลอว์เลอร์ว่าเป็นรูปแบบประสิทธิภาพในการผลิตและการตอบสนองความพอใจ โดยพอร์ตเตอร์และลอว์เลอร์ ได้พัฒนารูปแบบของพวกเขาขึ้นมาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจูงใจ โดยเฉพาะรูปแบบการจูงใจของ พอร์ตเตอร์และลอว์เลอร์จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่าผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน โดยแบ่งผลตอบแทนเป็น 2 แบบ คือ ผลตอบแทนภายใน และผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทนหรือรางวัลภายในนั้นบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะได้รับด้วยตัวของเขาเองสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และการตอบสนองความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ในรูปแบบดังกล่าว ผลตอบแทนภายในจะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยตรงก็ต่อเมื่องานดังกล่าวจะต้องมีความท้าทายที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะให้

รางวัล โดยตัวของเขาเองทางด้านความรู้สึกได้ ในกรณีที่เขามีความรู้สึกว่าเขาปฏิบัติงานนั้น ได้ดี องค์การจะให้ผล ตอบแทนหรือรางวัลภายนอกและตอบสนองความต้องการระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือนและความมั่นคงในงาน พอร์เตอร์และลอว์เรอร์ มีความคิดเห็นว่าผลตอบแทนภายนอก จะได้รับการพิจารณาว่าเป็นรางวัล โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็ต่อเมื่อเขาให้คุณค่าสิ่งเหล่านั้นในทางบวก (พอร์เตอร์และลอว์เรอร์. 1968 : 96 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2551 : 117) จากทฤษฎีเกี่ยวกับ แรงจูงใจที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทฤษฎีส่วนใหญ่จะว่าด้วยขบวนการของความรู้สึก อันเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้นทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้อง ซึ่งกันและกัน โดยที่มนุษย์จะมีความต้องการในระดับต่าง ๆ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับสูงขึ้นไปก็จะเกิดขึ้นและมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อยไป ดังนั้นองค์กร หน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญ และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อมูลเกี่ยวกับศาลจังหวัดมหาสารคาม

ศาลจังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่บนถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม และตั้งอยู่ใกล้เคียงสถานที่ราชการ คือ ศูนย์การเรียนรู้ ที่ว่าการอำเภอเมือง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด โรงเรียนสารคามพิทยาคม (เอกสารประกอบการศึกษาดูงาน ศาลจังหวัดมหาสารคาม. 2556 : 6 - 7)

เดิมที่ทำการศาลจังหวัดมหาสารคาม เป็นอาคารไม้ชั้นเดียว ก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2463 ในบริเวณเดียวกับศาลากลางจังหวัดมหาสารคามและอำเภอเมืองมหาสารคาม ภายหลังปรากฏว่า ตัวอาคารเล็กและคับแคบไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จึงได้ก่อสร้างเพิ่มเติมอีก โดยต่อปีก ขยายด้านข้างทั้งสองด้าน เพื่อใช้เป็นห้องพิจารณาและห้องเจ้าหน้าที่ธุรการ ต่อมาปรากฏว่าอาคาร ศาลเดิมชำรุดทรุดโทรมลงเป็นอันมาก จนไม่สามารถทำการซ่อมแซมให้คงสภาพดีได้เว้นแต่จะ สร้างขึ้นใหม่ และหากจะใช้เป็นที่ทำการศาลต่อไปก็เกรงว่าจะพังลงมาเป็นอันตรายแก่ข้าราชการ และประชาชนที่มาศาล กระทรวงยุติธรรมจึงได้อนุมัติให้เช่าอาคารเดิม ซึ่งเดิมเป็นสถานีอนามัย ชั้นหนึ่ง ของเทศบาลเมืองมหาสารคามเป็นที่ทำการชั่วคราว ตั้งแต่เดือนเมษายน 2503

ต่อมาปี พ.ศ. 2504 กระทรวงยุติธรรมได้รับงบประมาณค่าก่อสร้างอาคารศาลจังหวัด มหาสารคามหลังใหม่เป็นอาคารตึก 2 ชั้น หลังคาทรงไทย ขนาด 4 บัลลังก์ ตามแบบแปลนและ รายการก่อสร้างของกรมโยธาธิการ นอกจากนั้นยังได้ก่อสร้างบ้านพัก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและ บ้านพักผู้พิพากษา เป็นเงิน 1,000,000 บาท โดยมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลขณะนั้น มีดังนี้ นายสวิง ลัดพลี นายบุญชัย ชันชวิทย์ และนายยงยุทธ เสดลก กรรมการตรวจการก่อสร้าง มีดังนี้

นายแผลง สระวาสี นายนาม จ่านง นายสะอาด ชรรมารักษ์ และนายทองจูด สิงหกุล กรรมการ
ประสานงาน นายภูคั่น กลัมพากร นายช่างควบคุมการ ก่อสร้าง นายศักดิ์สันต์ โรจน์แสงรัตน์
เจ้าของและผู้จัดการร้านเจิ้งกี้ก่อสร้างกาฬสินธุ์ เป็นผู้ทำการก่อสร้าง นายเชิยะเจง แซ่ฉั่ว กำหนด
สร้างเสร็จตามสัญญาภายในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2509 การก่อสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2528 ศาลจังหวัดมหาสารคาม ได้รับงบประมาณจากกระทรวงยุติธรรมทำ
การต่อเติมและปรับปรุงอาคารศาลชั้นบนและชั้นล่าง โดยต่อเติมอาคารทางด้านทิศตะวันออกและ
ทิศตะวันตก 2 ด้าน และต่อเติมมุมด้านหลังออกเป็น 2 ชั้น ทำเป็นห้องผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและ
ผู้พิพากษา ห้องรับรองได้ถูกก่อสร้างเป็นห้องชาย - หญิง ชนิดห้องข้างโปร่ง เมื่อต่อเติมแล้วเป็น
ศาลขนาด 7 บัลลังก์ สำหรับอาคารศาลชั้นล่างเป็นห้องทำการของ เจ้าหน้าที่ธุรการ ห้องเก็บสำนวน
ห้องสมุดศาล ห้องเก็บแบบพิมพ์ ห้องพักเวรยามศาลสำหรับห้องว่างอีก 2 ห้อง กับห้องชาย -
หญิง กระทรวงยุติธรรมมีนโยบายที่จะตั้งแผนกคดีเด็กและเยาวชน พร้อมกันนี้ก็ได้รับงบประมาณ
ก่อสร้างบ้านพักผู้พิพากษา 2 หลัง บ้านพักรองจำศาล 2 หลัง และเรือนแถวเจ้าหน้าที่ธุรการ
จำนวน 10 หน่วย เป็นเงิน 12,270,400 บาท แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2529

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้รับงบประมาณจากสำนักงานศาลยุติธรรม ก่อสร้างอาคารชุดที่พัก
อาศัยข้าราชการธุรการ จำนวน 12 หน่วย เป็นเงิน 16 ล้านบาทเศษ และในปี พ.ศ. 2554 ได้รับ
อนุมัติงบประมาณจำนวน 22 ล้านบาท สำหรับสร้างบ้านพักตุลาการ และอาคารศาลหลังปัจจุบัน
ในปี พ.ศ. 2553 ศาลจังหวัดมหาสารคาม ได้รับงบประมาณจากสำนักงานศาลยุติธรรม ในการ
ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารศาลตามแบบรูป และรายละเอียดของกองออกแบบและก่อสร้างสำนักงาน
ศาลยุติธรรม เป็นจำนวนเงิน 37,760,000 บาท (สามสิบเจ็ดล้านเจ็ดแสนหกหมื่นบาท)
โดยกำหนดการสร้างให้แล้วเสร็จภายใน 180 วัน นับตั้งแต่วันที่ 8 ธันวาคม 2553 เป็นต้นไป
และได้รับงบประมาณเพิ่มเติมต่อท้ายสัญญาจ้างงานเพิ่ม โรงอาหาร ที่จอดรถ งานถนน เสาธง
ป้ายชื่อศาล รั้ว และป้อมยาม เป็นเงิน 11,710,000 บาท และได้รับอนุมัติให้ขยายเวลาทำการ
ปรับปรุงออกไปอีก 2 ครั้ง รวมจำนวน 205 วัน โดยสัญญาสิ้นสุด วันที่ 28 ธันวาคม 2554

1. เขตอำนาจศาลจังหวัดมหาสารคาม

ศาลจังหวัดมหาสารคาม มีเขตอำนาจตลอดพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม รวม 13 อำเภอ
ดังนี้ (เอกสารประกอบการศึกษาดูงาน ศาลจังหวัดมหาสารคาม. 2556 : 17)

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1.1 อำเภอเมืองมหาสารคาม | 1.2 อำเภอบรบือ |
| 1.3 อำเภอโกสุมพิสัย | 1.4 อำเภอวาปีปทุม |
| 1.5 อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย | 1.6 อำเภอเชียงยืน |

วิสัยทัศน์

อำนวยความสะดวกธุรกรรม บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และรวดเร็ว

พันธกิจ

พิจารณาคดีอย่างเป็นธรรม และรวดเร็วคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพของประชาชนอย่างทั่วถึง และเสมอภาค

พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และคุณธรรม

พัฒนาระบบงาน และสารสนเทศเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็วและเที่ยงธรรมนำระบบไกล่เกลี่ยซึ่งมิใช่การพิจารณาคดีมาใช้เพื่อระงับข้อพิพาท

ค่านิยม

เจ้าหน้าที่ต้อนรับทุกคนมุ่งมั่นให้บริการเป็นเลิศ ประชาชนผู้มาใช้บริการจะได้รับความพึงพอใจกลับไปทุกครั้ง การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว สุภาพ เป็นกันเอง และเสมอภาค

อำนาจหน้าที่

มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดีในระดับศาลชั้นต้น ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมในการพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งและคดีอาญาทั้งปวง และคดีอื่นใดที่มีได้อยู่ในอำนาจของศาลยุติธรรมอื่นตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม

ภารกิจและวัตถุประสงค์

พิจารณาพิพากษาคดีที่อยู่ในเขตอำนาจ ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม และพระราชบัญญัติจัดตั้งศาล ซึ่งมีอำนาจตลอดพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ไม่พิจารณาพิพากษาคดีที่ศาลยุติธรรมใดศาลหนึ่งรับประทับฟ้อง โดยชอบไว้พิจารณาพิพากษา เว้นแต่คดีนั้นจะได้โอนมาตามพระราชบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิพิจารณาความหรือตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม กับทำหน้าที่ธุรการแทนศาลแรงงานกลาง สาขาอุทธรณี มีอำนาจพิจารณาคดีภาณีอากร ตามที่ศาลภาณีอากรกลางได้ขอให้ดำเนินคดีแทน ซึ่งไม่ใช่เป็นการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทแห่งคดีทำหน้าที่แทนศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกับศาลล้มละลายกลางตามที่ได้รับมอบหมาย กับมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีที่อยู่ในอำนาจศาลแขวง เพราะไม่มีศาลแขวง ในเขตจังหวัดมหาสารคามทั้งคดีแพ่งและคดีอาญา

วัตถุประสงค์ของศาลจังหวัดมหาสารคาม เป็นการดำเนินการของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มีอรรถคดีต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถให้การบริการได้ตามกฎหมายด้วยความสะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม ทันสมัยและมีมาตรฐาน

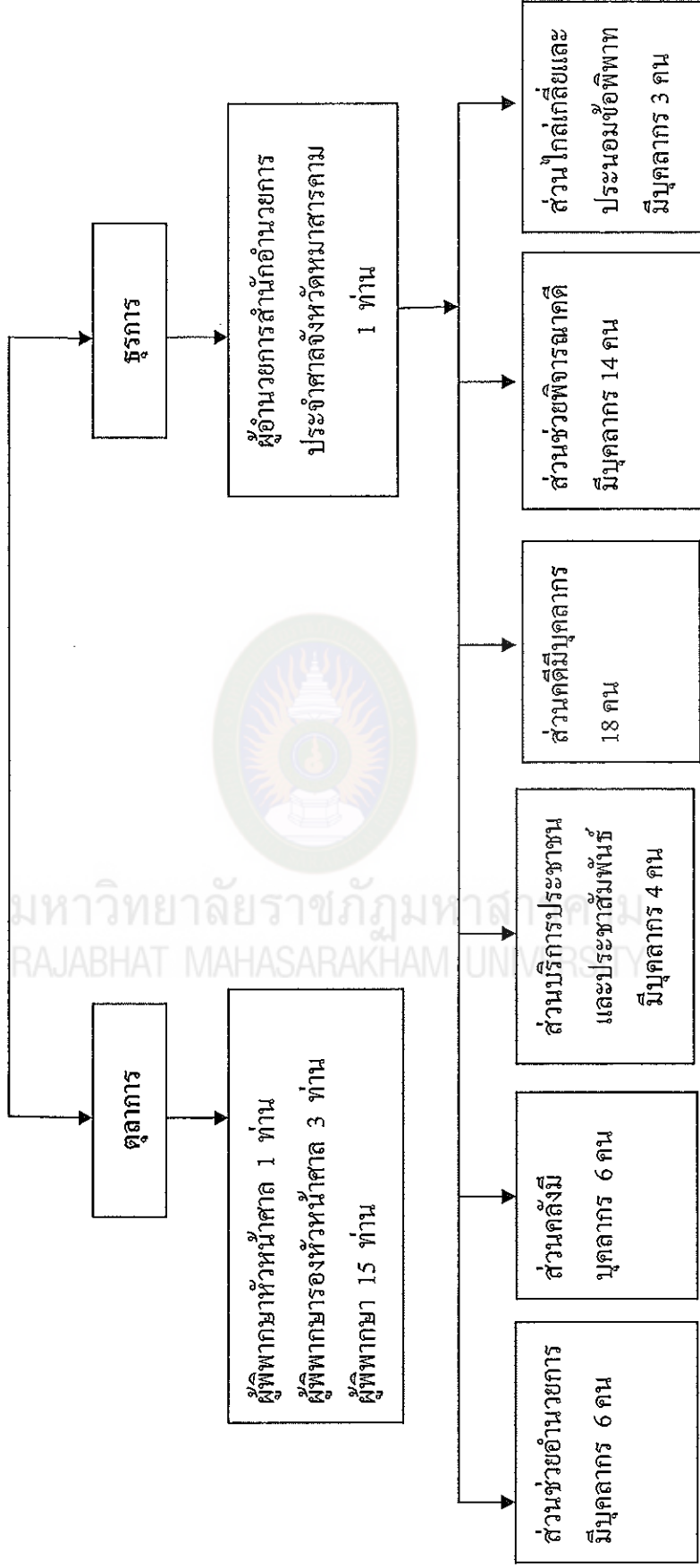
โครงสร้างการบริหารราชการของศาลจังหวัดมหาสารคาม

ศาลจังหวัดมหาสารคาม มีบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายตุลาการ มีผู้พิพากษาทั้งหมด 19 ท่าน ประกอบด้วยผู้พิพากษาหัวหน้าศาล 1 ท่าน ผู้พิพากษารองหัวหน้าศาล 3 ท่าน และผู้พิพากษา 15 ท่าน ฝ่ายธุรการ มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 52 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการประจำศาล 1 ท่าน ข้าราชการ 40 คน และลูกจ้าง 12 คน



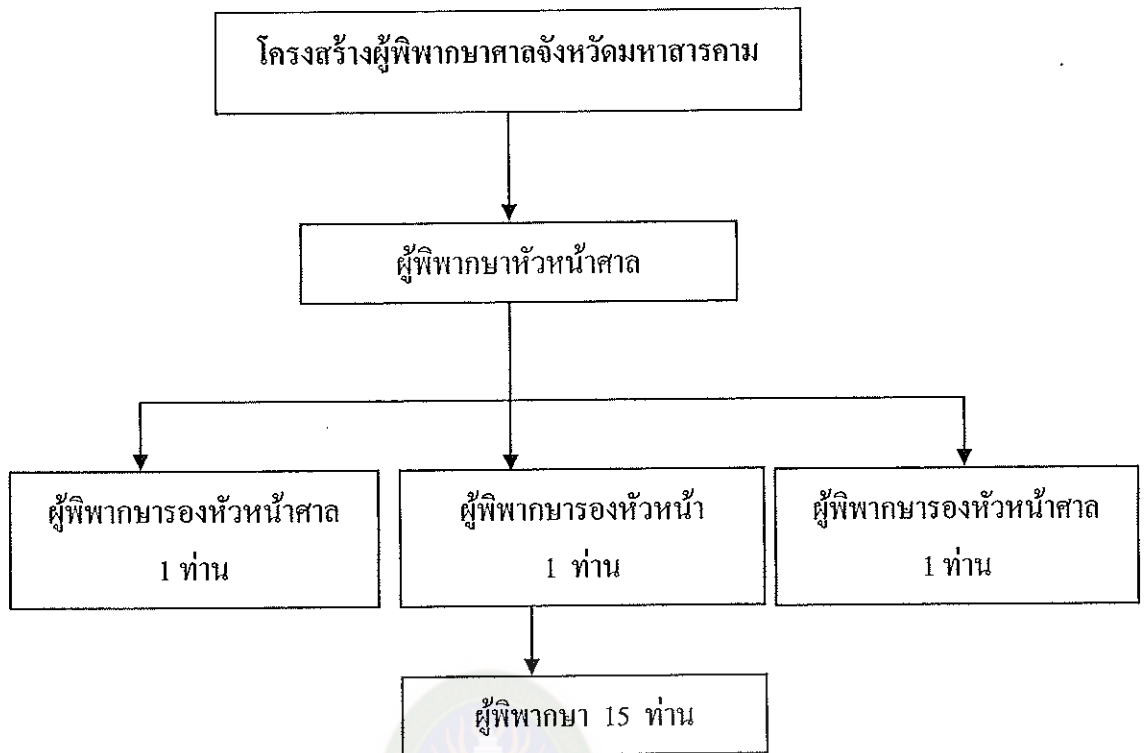
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โครงสร้างการบริหารงานราชการศาลจังหวัดมหาสารคาม

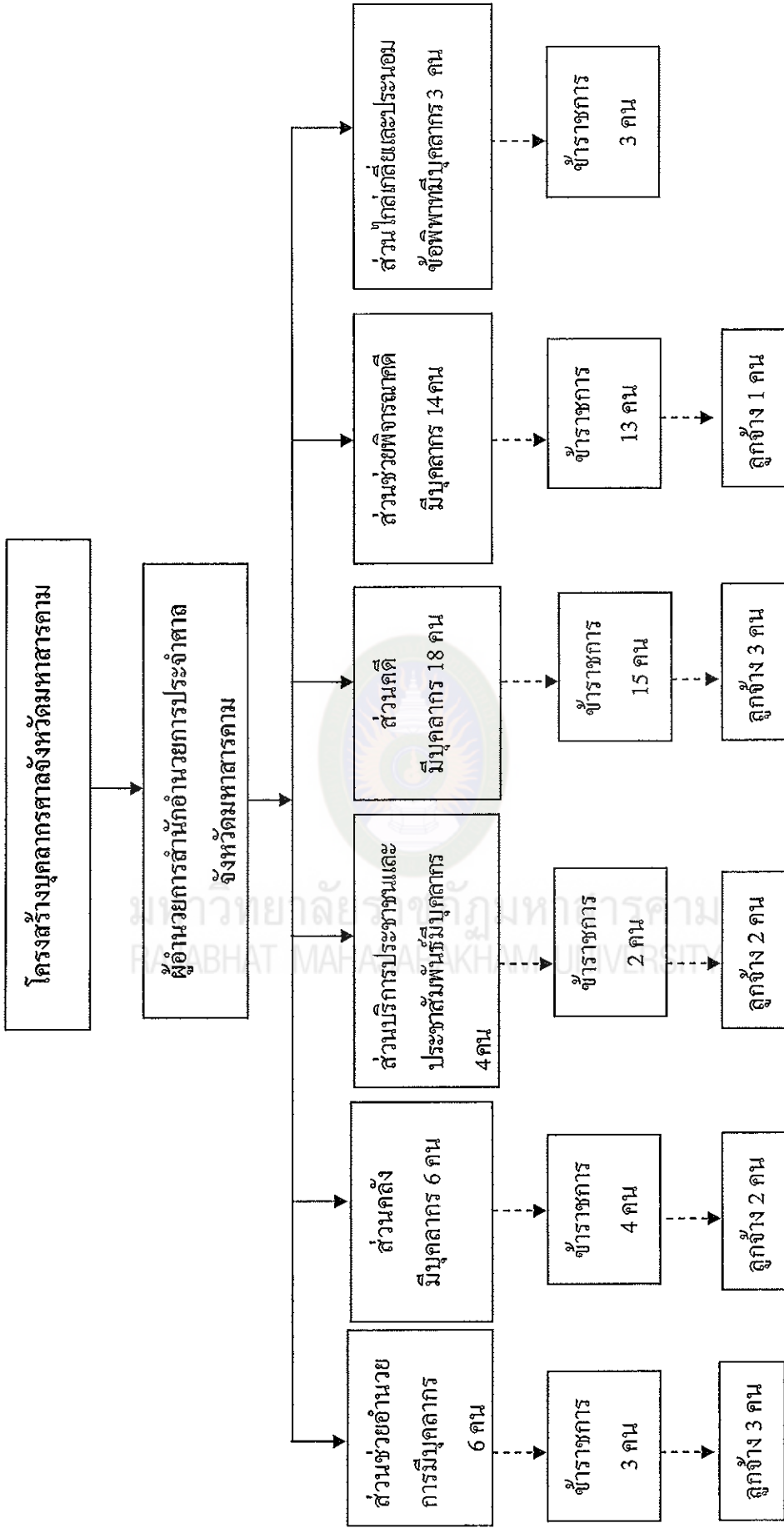


แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานราชการศาลจังหวัดมหาสารคาม

ที่มา : คู่มือศาลจังหวัดมหาสารคาม (2556 : 14)



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างผู้พิพากษาศาลจังหวัดมหาสารคาม
ที่มา : คู่มือศาลจังหวัดมหาสารคาม (2556 : 14)



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างบุคลากรศาลจังหวัดมหาสารคาม

ที่มา : คู่มือศาลจังหวัดมหาสารคาม (2556 : 15)

ตารางที่ 1 อัตราค่าจ้างบุคลากรศาลจังหวัดมหาสารคาม รวม 52 อัตรา

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1	นางปทุมรัตน์ กุญแก้ว	ผู้อำนวยการสำนักงานอำนวยการ๑
2	นายจิระศักดิ์ หมั่นจิต	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ
3	นางสายฝน แก้วขันตี	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ
4	นายฉลอง ธาระวัย	นิติกรชำนาญการพิเศษ
5	นางอนงค์ภัทร ภาณุสกุล	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ
6	นางสาวจิดรัตน์ แก่นกุล	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ
7	นางสาวสังวาลย์ โพธิ์เหลือง	นักวิชาการการเงินและบัญชีชำนาญการ
8	นางสุภาภรณ์ วรรณประไพ	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ
9	นางอุภาภรณ์ ช่วยเพชร	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ
10	นางพิลาลักษณ์ พลเรือง	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ
11	นางสาวนภัทร ภูจาก	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ
12	นางชญาณิช พลอาจทัน	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ
13	นางกาญจนา โรจน์วิริยกุล	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ
14	นายชาญชัย วรรณาม	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ
15	นางสาวรุ่งอรุณ มาตรา	นิติกรปฏิบัติการ
16	นางสาวประกอบ สงวนหอม	นิติกรปฏิบัติการ
17	นางสาวรุ่งทิพย์ กุญแก้ว	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมปฏิบัติการ
18	นายธีรภัทร์ ชัยพรเมตตา	เจ้าพนักงานคดีปฏิบัติการ
19	นายกฤตยชญ์ เสวตโสธร	เจ้าพนักงานคดีปฏิบัติการ
20	นายสุภาภรณ์ ศิลปไชย	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
21	นางอารีย์ แสนศักดิ์	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
22	นางสะอาดต์ แสงกล้า	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
23	นางจรินนา มหาโคตร	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
24	นางสาวอรวรรณ กิมะพงศ์	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
25	นางจันทร์ฉาย ไชยสีดา	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
26	นางวรรณภรณ์ เกิดประเสริฐ	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
27	นางมยุรี มูลโพธิ์	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
28	นางปรียาภรณ์ ชัยธานี	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
29	นางสาวธันฐภัทร์ กางโหลน	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
30	นางสาวรัชฎญาชาติไชยภูมิ	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
31	นางน้ำค้าง พิมพรรณา	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
32	นางสาวพรรณี โมลา	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน
33	นางสำราญ นามคุณ	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน
34	นางธันยา ชูพันธ์	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน
35	นางสุพัฒขรภรณ์ มูลโธสงค์	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน
36	นางมุลตรี วงศ์แสน	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน
37	นางประนอม อรัญนารต	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน
38	นางสาวภัทรภรณ์ สมวงศ์	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน
ข้าราชการช่วยราชการ		
39	นางสาวสุพนิดา ประภีระนะ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
40	นางสาวนิภาพร คำศิริรักษ์	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน
ลูกจ้างประจำ		
41	นายประชุม มีสงค์	พนักงานสถานที่
42	นายอดุลย์ เข้มสุวรรณ	พนักงานสถานที่
43	นายประจักษ์ พลเพ็ง	พนักงานสถานที่
44	นายบวร วั่งกะฮาด	พนักงานขับรถยนต์
พนักงานราชการ		
45	นายศิริวัฒน์ ภูขาว	พนักงานคอมพิวเตอร์
ลูกจ้างชั่วคราว		
46	นายพุดศิลป์ คำหารพล	นิติกร
47	นางสาวอรทัย ยางนอก	นิติกร
48	นางถาวรธณ พลเรือง	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม
49	นางสาวจิตานันท์ ศรีจวง	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
50	นางอลิสรา ระวังภัย	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
51	นางสพัญญา เมืองสอน	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม
52	นางสาวเกษณี เสือน้อย	เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม

ที่มา : คู่มือศาลจังหวัดมหาสารคาม (2556 : 16)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลจังหวัดมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

มณฑล รอยตระกูล (2546 : 83 - 84) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัด ภาษีอากรค้าง 2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า และด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 3) แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กอดเดช เส็มหล่อ (2552 : 6 - 13) ได้ศึกษา คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดสมุทรปราการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้าน พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว ด้านธรรมาณูขององค์กร ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานแตกต่างกันมีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานจำแนกตามปัจจัยการทำงานพบว่าปัจจัยการทำงาน ลักษณะงานที่ต้องใช้

ความรู้ความสามารถ สภาพแวดล้อมการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานล้วนมีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

จรัสทิพย์ วรรณรัตน์ (2552 : 59 – 61) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งระดับ 5 มีสถานภาพจดทะเบียนมีเงินเดือน 5,000 – 10,000 บาท และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี การสำรวจความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย ด้านความก้าวหน้าในการทำงานแม้โดยรวมของด้านนี้จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ข้าราชการก็พอใจสูงที่ได้รับโอกาสในการแสวงหาความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติม ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเรื่องที่มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ทุกคนในหน่วยงานมีไมตรีที่ดีต่อกัน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ความพึงพอใจที่สูงที่สุด คือ ได้ทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างอิสระในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจที่สูงที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่ปฏิบัติได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจที่สูงที่สุด คือ สำนักงานมีบริเวณกว้าง สะอาด สะดวก และน่าอยู่ ด้านการได้รับการชมเชยและการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจที่สูงที่สุด คือ ความรู้สึกเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ความพึงพอใจที่สูงที่สุด คือ คำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย พบว่า ข้าราชการศาลจังหวัดเชียงรายที่มีอายุและระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส และอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง ควรใช้กระบวนการจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ควรมีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนโยบายการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสั่งการและการอำนวยความสะดวก การกำกับติดตามและ

การประเมินผล และการติดต่อสื่อสารภายในสำนักงานให้เป็นระบบและมีแนวปฏิบัติไปในทางเดียวกันเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบเพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วารกรณ์ คำเพชรดี (2552 : 78 - 79) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 2) บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานีที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่ฝ่ายปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริวิมล ภูคำ (2552 : 59 - 60) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำนวน 7 ด้าน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความปลอดภัย และด้านความมั่นคง 2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงานและฝ่ายงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาลี อุปลุข (2553 : 82 - 85) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจในสังกัด

คำวิจารณ์จังหวัดศรีสะเกษ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาแรงจูงใจในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก รองลงมาเป็นด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ส่วนอันดับน้อยสุดคือด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ตามลำดับ

ศิริพร พึ่งนิล (2554 : 125 - 127) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.1 มีอายุ 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.4 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 57.8 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 - 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.6 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี และต่ำกว่าและมีประสบการณ์ในการทำงาน 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.4 ปี และสังกัดกลุ่มงานคดี คิดเป็นร้อยละ 43.7 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม โดยภาพรวม พบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณาผลเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ระดับปานกลาง ด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือและความรู้สึกประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ซึ่งอยู่ระดับปานกลาง ด้านรายได้และสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ซึ่งอยู่ระดับปานกลาง

วิมล คำนวนล (2554 : 61 - 63) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้าง : กรณีศึกษาศาลจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้างของศาลจังหวัดนครราชสีมา พึงพอใจต่ำที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 89 ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 88 และด้านนโยบายและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 79 โดยทั้งสามด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาทั้งสามด้านพบว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น/โอกาสในการโยกย้ายตามต้องการ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและการมีส่วนร่วมในนโยบาย

โชติกา ระโส (2555 : 58 - 60) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า 1. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากร มีแรงจูงใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ ที่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับ ปานกลาง 2. บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละ ด้านไม่แตกต่างกัน 3. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง 4. บุคลากรที่มี ลักษณะการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความ รับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง 5. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละ ด้านไม่แตกต่างกัน

เดมิตร ใจบุญ (2555 : 75 - 79) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลหูลุบ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษา พบว่า 1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหูลุบ อำเภอเมือง กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ 10 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร และอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จ ของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ด้านลักษณะงาน และ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 2. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนตำบลหูลุบ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทพนักงาน โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหูลุบ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีดังนี้ การไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนหรือแผนงานที่วางไว้ ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้า มากขึ้น การรับผิดชอบมากกว่าหน้าที่ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทำให้ต้องปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

ควรแบ่งแยกหน้าที่และขอบข่ายงานอย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาควรมีความชัดเจนในการสั่งการ และมอบหมายงานเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือได้มากขึ้น ควรส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรจัดสถานที่ทั้งภายในห้องทำงานและบริเวณรอบนอกให้เหมาะสมและสวยงามเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ควรตั้งงบประมาณด้านสวัสดิการให้เพียงพอและเหมาะสมต่อจำนวนบุคลากร และการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือเงิน โบนัสควรตั้งงบประมาณจ่ายทุกปีงบประมาณ

สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามที่มีผู้ศึกษาไว้แล้ว แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน ผลประโยชน์ เกียรติยศ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือจากผู้บริหาร การมีโอกาสดูแลรับผิดชอบในงาน การปฏิบัติงาน การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี การที่ข้าราชการมีรายได้ที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานจะทำให้เกิดความสามัคคีและมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน นอกจากนี้การทำงานอย่างมีแผนก็จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย อายุ เพศ และประสบการณ์การทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย แต่เป็นการยากที่จะสรุปได้ชัดเจนลงไปว่ามีองค์ประกอบใดที่ทำให้แต่ละคนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงต่ำในแต่ละคนหรือในแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากมีตัวแปรพื้นฐานที่แตกต่างกันออกไป เช่น ลักษณะหน่วยงาน ลักษณะงาน สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นเรื่องสภาพจิตใจภายในบุคคล ซึ่งโดยธรรมชาติมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว ฉะนั้น การศึกษาเพื่อหาแนวทางสร้างเสริมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สำหรับบุคลากรศาลจังหวัดมหาสารคามก็เช่นกัน เพราะหากแต่ละคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้วก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีแรงจูงใจ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร