**บทที่ 2**

**การทบทวนวรรณกรรม**

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในอำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

3. บริบทของอำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ**

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

หน่วยงานหรือองค์การจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลเกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, น. 12) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง เป้าหมายหรือสิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกเป็นสิ่งที่แสดงให้บุคคล สามารถตอบสนองความอยากหรือตอบสนองแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่กำหนดหรือควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างแท้จริง

วันชัย มีชาติ (2551, น. 24) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2551, น. 41) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับ การกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลังมีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังในตัวเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ

สมยศ นาวีการ (2551, น. 14) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง พลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล สามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่มากระตุ้นแรงผลักดันภายในให้กระทำได้

บรรยงค์ โตจินดา (2552, น. 27) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง การพยายามดำเนินการให้พนักงานเกิดความต้องการอยากทำงานและให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2554, น. 10) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง การเคลื่อนไหว (To Move) แรงจูงใจ เป็นกระบวนการภายในที่มุ่งสู่เป้าหมาย เพื่อแสดงความพอใจต่อความต้องการ แรงจูงใจคือ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ปรารถนา หรือเป้าหมายที่สนองความพึงพอใจต่อความต้องการของบุคคล

Applewhite (1965, p. 31, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2549, น. 125-126) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความหมายกว้างรวมไปถึงแรงจูงใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย ได้แก่ การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและมีความพอใจกับรายได้ที่ได้รับ

Steer and Porter (1979, p. 5, อ้างถึงใน ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, 2549, น. 78 – 80) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคนและเป็นสิ่งที่สนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

Sanford and Sman (1980, p. 189, อ้างถึงใน ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2552, น. 78 – 80) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึก ซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้ เป็นพลังอะไรก็ตามที่ทำให้มนุษย์อยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่งและทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไปเพื่อลบล้างสภาพการขาดหรือเพื่อทดแทนพลังบางสิ่งบางอย่าง

Davis (1981, p. 83, อ้างถึงใน เสถียร เหลืองอร่าม, 2551, น. 78 – 80) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง ความพอใจหรือ ไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความหวังของผู้ปฏิบัติต่องานและผลประโยชน์ที่ได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้เพื่อลบล้างสภาพการขาดหรือเพื่อทดแทนพลังบางสิ่งบางอย่างซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานและปัจจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ เพื่อที่เราจะนำพาชีวิตไปสู่ความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญจึงอยู่ที่เราได้กำหนดเป้าหมายชีวิตได้ถูกต้องและชัดเจนมากน้อยเพียงใด

2.1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือทำให้พนักงานนั้นอยากทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนเหล่านั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดแรงจูงใจ ขาดความตั้งใจ ขาดการใส่ใจในการทำงาน ผลงานออกมาก็จะต่ำไม่มีประสิทธิภาพและสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมี ความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

วันชัย มีชาติ (2551, น. 15) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นรากฐานที่สำคัญที่กระตุ้นให้คนเราแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมา การศึกษาพฤติกรรมการบริหารพยายามนำแนวคิดทางแรงจูงใจมาปรับใช้ในการออกแบบงาน การวางระบบ พิจารณาความดีความชอบ การจัดการให้รางวัลตลอดจนการสร้างบรรยากาศและระบบสัมพันธ์ในการทำงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2552, น. 42) ได้กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การต่างๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรใดมีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักการจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและมีความเต็มใจในการทำงานสูง และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจแรงจูงใจของพนักงานเพราะแรงจูงใจนำไปสู่การกระทำบางอย่างเสมอ แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นและแรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าไม่จูงใจให้เหมาะสมแรงจูงใจจะต่ำลง หรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงสามารถมีอิทธิพลต่อระดับการจูงใจได้ โดยผู้บริหารควรมีหน้าที่เพิ่ม แรงจูงใจของพนักงานให้สูงขึ้น

สรุป แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เพราะถ้าบุคคลมีแรงจูงใจก็เหมือนกับมีแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งมั่นต่อการทำงาน ทุ่มเทแรงกายแรงใจ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2.1.3 ประเภทของแรงจูงใจ

สมยศ นาวีการ (2551, น. 28) จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) จะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน โดยปกติจะถูกประยุกต์ใช้ด้วยตัวเอง ความรู้สึกทางความสำเร็จ ความท้าทายและความสามารถที่ได้มาจากการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งจะเป็นตัวอย่างของสิ่งจูงใจภายใน

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) จะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน โดยปกติจะถูกประยุกต์ใช้โดยบุคคลบางคนไม่ใช่บุคคลที่ถูกจูงใจ รายได้ สวัสดิการและนโยบาย จะเป็นตัวอย่างของสิ่งจูงใจภายนอก

เฉลิมพล ตันสกุล (2551, น. 14) ได้แบ่งแรงจูงใจ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพแรงจูงใจที่เกิดขึ้น โดยมิต้องใช้วัตถุเป็นเครื่องล่อสภาวะ แต่เกิดจากความสมัครใจ ความพอใจ ความชอบ ความรู้สึกดีต่อสิ่งนั้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ เงิน ยศ ตำแหน่ง ชื่อเสียง สามารถเร้าให้คนต้องทำงาน

3. แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย (Internal Motivation) หมายถึง สภาพจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการขับถ่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวบังคับให้คนมีกิจกรรมเพื่อลดความต้องการนั้น

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ จำแนกออกเป็น แรงจูงใจภายใน ซึ่งเกิดจากความสมัครใจหรือความเต็มใจ แรงจูงใจภายนอก เช่น เงิน ยศ ตำแหน่งและแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งแรงจูงใจทั้งหมดนี้ก็จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้

2.1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2551, น. 21) ได้กล่าวว่า มีองค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน องค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนในการจูงใจคนให้อยากทำงาน ได้แก่

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานจะทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ผู้บริหารควรให้งานที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องคำนึงว่างานที่ท้าทายต่อบุคคลหนึ่งอาจไม่ท้าทายความสามารถอีกบุคคลหนึ่งได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำได้

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากเขามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและกำหนดภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของเขาเอง

3. การให้การยกย่องและสถานภาพ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับสถานภาพให้ดีขึ้น มีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะอะไร ทุกคนต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้อง ผู้บังคับบัญชา เหมือนกันหมดทุกคน ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกัน และเป็นสิ่งจูงใจให้การทำงานของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและให้อำนาจบารมี คนเป็นจำนวนมากต้องการจะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้น จากการเป็นผู้บังคับบัญชาและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีการคาดหวังว่าจะได้สิ่งเหล่านั้นจากการทำงาน

5. ความมั่นคงและปลอดภัย เป็นความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวต่างๆ เช่น สูญเสียตำแหน่ง ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งที่สำคัญมากแสดงให้เห็นว่า ความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่เป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนมีความปรารถนาที่มีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวของเขาเอง ความต้องการนี้ในบางคนรุนแรงมากโดยเฉพาะผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไรจะทำให้เกิดแรงจูงใจต่ำ

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการที่จะมีการเติบโตทางด้านทักษะวิชาชีพและประสบการณ์ต่างๆ การฝึกอบรม การดูงานล้วนแต่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน

8. โอกาสก้าวหน้า เช่น ได้รับเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับงาน สำหรับบางคน เงินเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสูงมาก ก็อาจเป็นแรงจูงใจสำหรับบุคคลนั้นได้

10. สถานภาพของการทำงานที่ดี ซึ่งรวมองค์ประกอบ ทั้งทางด้านกายภาพ และทางด้านจิตใจของสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

11. การแข่งขันเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากสิ่งหนึ่ง สำหรับผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารต้องการความเป็นเลิศ

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 32) แบ่งองค์ประกอบสำคัญเป็น 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ เช่นบุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความสามารถในการรับรู้และความคาดหวังต่าง ๆ ตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ จะมีผลต่อแรงจูงใจของคนแต่ละคนให้แตกต่างกันออกไป

2) ปัจจัยในเรื่องงาน เช่น อาชีพงานที่แตกต่างกัน หรือคุณลักษณะและธรรมชาติขิงงานที่แตกต่างกันในด้านความท้าทาย ความน่าสนใจ ความรู้สึกที่จะได้ประสบความสำเร็จจากงานจะทำให้งานนั้นมีผลต่อแรงจูงใจต่างกัน

3) ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร เช่นโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐานนโยบายและระเบียบต่าง ๆ จะมีผลต่อบรรยากาศและโอกาสของพนักงานทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป

กล่าวโดยสรุป สิ่งจูงใจที่ทำให้คนนั้นอยากทำงาน มีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ความสามารถในการรับรู้และความคาดหวังต่างๆโครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมองค์กร อาชีพ ความมั่นคงในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าในด้านอาชีพและตำแหน่ง โดยเฉพาะรางวัลและการยกย่องชมเชยเกี่ยวกับงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจูงใจให้คนนั้นอยากทำงาน

2.1.5 เทคนิคการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2551, น. 15) ได้กล่าวว่า เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบไปด้วย (1) เงิน (2) การมีส่วนร่วม (3) คุณภาพชีวิตการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เงิน (Money) จากทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่นๆที่มอบให้กับพนักงาน

นักวิชาการบางคนระบุว่า เงินมีความหมายมากกว่ามูลค่าในรูปตัวเงินแต่จะหมายถึงทั้งสถานะและอำนาจ นักเศรษฐศาสตร์และผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นนักวิทยาศาสตร์พฤติกรรมศาสตร์มองประเด็นนี้ว่ามีความสำคัญต่ำ การใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นผู้บริหารต้องระลึกถึงหลายประเด็นดังนี้

1.1 เงินมีแนวโน้มมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้นสำหรับบุคคลที่มีครอบครัวเงินเป็นสิ่งที่ใช้เพื่อให้บรรลุมาตรฐานการครองชีพอย่างน้อยเงินจะต้องเพียงพอกับมาตรฐานการครองชีพในระดับต่ำ

1.2 ธุรกิจและองค์กรทุกแห่งใช้เงินจ่ายให้พนักงานแก่องค์กรและเป็นตัวกระตุ้น องค์กรทั่วไปให้ค่าจ้างเงินเดือนเท่าไร ค่าจ้างเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อจูงใจและดึงบุคคลไว้

1.3 เงินเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถรักษาบุคคลเอาไว้เงินเดือนของผู้บริหารบริษัทมีความสมเหตุสมผลเคล้ากัน องค์กรจะมีการรักษาบุคคล ในระดับที่เปรียบเทียบกันได้

1.4 ถ้าเงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิผลในตำแน่งต่างๆ ในระดับที่คล้ายคลึงกันจะได้รับค่าจ้างและโบนัสที่สะท้อนถึงการทำงานส่วนตัว บริษัทควรมีการเปรียบเทียบค่าจ้างเงินเดือน ธุรกิจที่มีการจัดการที่ดีอาจจะใช้ปฏิบัติร่วมกับการให้โบนัส และปรากฏว่าโบนัสสำหรับผู้บริหาร จะถือเกณฑ์ขอบเขตการทำงานเฉพาะบุคคล องค์กรจะไม่ซื้อสิ่งจูงใจ วิธีการเชื่อมั่นว่าเงินเป็นสิ่งสำคัญ การให้รางวัลสำหรับความสำเร็จและการทำให้บุคคลพอใจในความสำเร็จของการทำงานและเกณฑ์ค่าตอบแทน

2. การมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วน

ร่วมในการทำงานการทำงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นทัศนะการจูงใจที่น่าสนใจที่สุด เป็นการศึกษาระบบ เพื่อออกแบบงานและพัฒนาในขอบเขตการทำงานประกอบด้วยระบบเทคนิคสังคมในการจัดการไม่ใช่ทัศนะการเพิ่มหน้าที่ในงาน แต่เป็นเครือข่ายประสานงานระหว่างจิตวิทยาอุตสาหกรรมจิตวิทยาองค์กรและสังคมวิทยา วิศวกรรม อุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การ การพัฒนาองค์การ การจูงใจและทฤษฎีผู้นำ

กล่าวโดยสรุป เทคนิคสำหรับการจูงใจที่สำคัญประกอบไปด้วย เงิน การมีส่วนร่วม และคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่ง ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญแต่ว่าการมีส่วนร่วมซึ่งรวมถึงความผูกพันและการยอมรับ ทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จและ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้

2.1.6 ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2551, น. 120) และ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2550, น. 10)

1. ขั้นตอนความต้องการ (Need Stage) เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะกระทำในส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกาย ดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่ขาดนั้นอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความทุกข์ของจิตใจ เช่นความรักหรืออาจเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่นหนังสือพิมพ์รายวันเป็นต้น

2. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนิ่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้นี้เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมาก ก็จะกระวนกระวายมาก เช่นเมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความกระวนกระวาย ไม่เป็นสุข

3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้นความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมรุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ามากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมที่หาน้ำดื่มต่างกัน

4. ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

โดยสรุป ขั้นตอนที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นความต้องการ (Need Stage) 2) ขั้นแรงขับ (Drive Stage) 3) ขั้นพฤติกรรม (Behaviors Stage) และ 4) ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction Stage)

2.1.7 การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารขององค์การได้ จะทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2550, น. 12)

1. กระตุ้นให้เกิดความสนใจอยากรู้อยากเห็น โดยจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับบรรยากาศ

2. กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว

3. ใช้การแข่งขันและร่วมมือ

4. ใช้การชมเชยและการตำหนิ เป็นการเอาวิธีเสริมแรงและหลีกเลี่ยงการลงโทษมาใช้จูงใจ ซึ่งอาจเป็นการให้รางวัล และการตำหนิที่เป็นนามธรรม

5. การให้รู้ความก้าวหน้าของตนเอง การให้รู้การปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้

เขารู้ว่าประสบความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนถึงข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

6. การให้ตั้งระดับความมุ่งหวัง

7. ใช้การเสริมแรงและการลงโทษ การเสริมแรงและการลงโทษจะมีผลต่อแรงจูงใจเมื่อใช้ถูกวิธี โดยต้องใช้ทันทีอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่มากหรือน้อยเกินไป

8. พยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ย่อมทำให้เกดความพอใจ เช่น บรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัย ได้รับความรักและการยอมรับจากเพื่อน ๆ ย่อมทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

9. การส่งเสริมให้มีเป้าหมายของชีวิต บุคคลที่มีเป้าหมายของชีวิตชัดเจนและ มีความเป็นไปได้ย่อมจะทำให้เขากระตือรือร้น ตื้นตัวพร้อมจะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

10. ส่งเสริมให้มีค่านิยมและปรัชญาชีวิตที่เหมาะสม ค่านิยมและปรัชญาชีวิตสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี เช่น ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น หรือไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งเราได้นอกจากตัวเราเอง

2.1.8 ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงใจการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จ หรือ พอใจในองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน ดังที่มีนักการเมืองได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ดังนี้ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2551, น. 112)

1. เป็นความตอบสนองด้วยความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สูงขึ้น ก็จะพยายาม จัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่จะสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ผลของการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจ

ที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นๆผลการปฏิบัติที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards)โดยผ่านการรับรู้ เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนั้นคือความพอใจในงานของผู้ปฎิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ที่รับรู้แล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้รับการตอบ สนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากน้อยเพียงใดนั้น คือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการจัดให้มีขึ้น ก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็จะมีความเสียสละอุทิศแรงกายแรงใจให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ องค์การใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่ทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็สามารถดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและองค์กรใดหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

2.1.9 การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยมี ผู้เสนอแนวคิดและวิธีวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

เสนาะ ติเยาว์ (2551, น. 15) ได้เสนอวิธีวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี คือ

1. วัดจากการทดลอง โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของคนจากการแสดงกิริยา ความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของตน

2. วัดจากบุคลิกลักษณะบางประการที่อยู่ในตัวคนและจากผลงานของเขา

3. วัดจากจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนทีทีต่อสิ่งแวดล้อม

McClelland (1940) วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ โดยใช้ทีเอที (TAT) ไม่ได้ทำเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้ใช้ในยุโรปและเอเชียด้วย ปรากฏว่าคำตอบของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำของประเทศต่าง ๆ มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันมาก แมคเคลแลนด์ได้สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standard of Excellence) ในการทำงาน

2. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50-50 หรือเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง

3. พยายามที่จะทำทุกอย่าง ไม่ท้อถ้อยจนถึงจุดหมายปลายทาง

4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว

5. ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ

6. เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม

สรุปได้ว่าการวัดแรงจูงใจนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับ

ความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดด้วย

จึงจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ

2.1.10 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

Herzberg (1959, p. 115, อ้างถึงใน กรกนก ทิพรส, 2552, น. 213 – 214)) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดทฤษฏีแรงจูงใจควรจะแยกองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน คือ

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง มีอยู่ 5 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีอยู่ 9 ด้าน คือ เงินเดือน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สถานภาพของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน วิธีปกครองบังคับบัญชา

Hilgard (1962, p. 11, อ้างถึงใน ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, 2549, น. 78 – 80) ได้แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ ออกเป็น 5 ด้าน คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ ความต้องการความรักและความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ความต้องการที่จะข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงานที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง และปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ จนสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและตอบ สนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงาน

**2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ**

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎี ซึ่งไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายกันและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ซึ่งทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย มีดังนี้

2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (1959, น. 115, อ้างถึงใน กรกนก ทิพรส, 2552, น. 213 – 214) เป็นผู้สร้างทฤษฎีจูงใจ – ค้ำจุน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two – factors Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน การที่เรียกว่าเป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่เพราะในการทำงานของบุคคลจะต้องมีบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจหรือส่วนประกอบเสริมที่ทำให้คนเกิดความพอใจมากขึ้นซึ่งเรียกว่า สิ่งค้ำจุน

ทฤษฎีจูงใจ – ค้ำจุน สร้างขึ้นมาจากงานวิจัยของ Herzberg ในปี 1959 เขาพิสูจน์ทฤษฎีของเขาที่ว่า คนมีความปรารถนา 2 ประการ ประการแรก คือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ยากทางร่างกายทั้งหลายที่มีให้หมดไป เช่น ความหิว ความเจ็บป่วย และความทารุณของสภาพดินฟ้าอากาศ ประการที่สอง คือ ความปรารถนาความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานเป็นที่ยอมรับนับถือของคนโดย ทั่วไป การมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เขาทำวิจัยโดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็นของประชากรพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและองค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเลยองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิด ความพึงพอใจในงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้คนเกิดความท้อถอยไม่อยากทำงานนั้นเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน

2.2.1.1 ความหมายของปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานและมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงมี 5 ประการ ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะเป็นจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนจากผู้ที่มาขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน การยอมรับนับถือที่อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือ การแสดงออกอื่น ๆ ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย ให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงาน ที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังคนเดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้าในหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในหน่วยงาน มีโอกาสได้ศึกษาหรือได้รับการฝึกอบรม

2.2.1.2 ความหมายของปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล

มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในหน่วยงานจะทำให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น มี 5 ประการ ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์การ

2. การปกครองบังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอเพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อร่วมงานได้แล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน สถานที่ตั้งในการทำงาน ในการคมนาคม หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยปฏิบัติงานนั่นเอง

5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Herzberg ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจ ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ และหากพอใจก็จะเกิดแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านลักษณะของงาน 6) นโยบายและการบริหาร 7) การปกครองบังคับบัญชา 8) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 10) เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดของ Herzberg (1959, pp. 113 – 115, อ้างถึงใน กรกนก ทิพรส2552, น. 213 – 214)) มาเป็นขอบข่ายในการศึกษา ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน

McClelland et al. (1962, p. 132, อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2550, น. 29) ได้กล่าวถึงความต้องการความสำเร็จของบุคคลเนื่องจากเป็น ความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะจากการทดสอบที่เรียกว่า Thematic Apperception Test หรือ TAT ซึ่งบุคคลจะประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติต่อไปนี้

1. ชอบความท้าทายและยอมรับและความเสี่ยงในระดับปานกลาง ตลอดจนต้องการมีความรับผิดชอบในผลงาน

2. ตั้งเป้าหมายในระดับปานกลาง โดยประเมินกับความเสี่ยงที่มี

3. ต้องการข้อมูลย้อนกลับ

4. มีทักษะในการวางแผนระยะยาว และความสามารถในการจัดระบบงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น. 28) การที่บุคคล สามารถปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กําหนดไว้ ย่อม ก่อให้เกิดกําลังใจรวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 38) การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ทำให้เกิดกำลังในการปฏิบัติต่อไป

สรุปได้ว่า ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือตามที่ได้รับมอบหมายจนงานได้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของหมู่บ้าน อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและเหมาะสมกับงานที่ทำ สามารถวางแผนการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ จากการปฏิบัติงานได้สำเร็จมีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน จนส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการยอมรับนับถือ

Maslow (1970, p. 133, อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ, 2553, น. 33) ได้กล่าวว่า การยอมรับนับถือเกิดจากการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น โดยความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคคลจะมาจากชื่อเสียง เกียรติยศ และการชื่นชมจากสังคม ดังที่เราจะเห็นได้จากบุคคลที่มีหน้าที่การทำงานและรายได้มั่นคงมีตำแหน่งหน้าที่ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยจะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากบุคคลอื่น ซึ่งในองค์กรจะต้องจัดตำแหน่งงานในสำนักงาน หรือความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความภาคภูมิในการทำงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น. 31) การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับกําลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2550, น. 4) การที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในเรื่องผลงาน ความคิด เรื่องส่วนตัว จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในฐานะของตนเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 47) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจไว้ ดังนี้

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) ว่าคนจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จ ในการทำงานและพอใจในการมีส่วนส่วนสรรค์ที่มีความสำคัญ ให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (Potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วคนทุกคนมีความรู้ความ สามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับ ในความคิดหรือความสามารถของบุคคลไม่ว่าจะเป็นคํายกย่องชมเชย หรือการให้ Feedback ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มากทีเดียว

สรุปได้ว่า ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับความเชื่อมั่นไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพราะลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพจากหน่วยงานที่มีความเป็นมาตรฐานและเที่ยงธรรม

3. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่

Herzberg (1959, pp. 113-115, อ้างถึงใน กรกนก ทิพรส, 2552, น. 213 – 214) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น. 28) ได้ให้ความหมาย ของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ว่าหมายถึง การที่บุคคลได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 59) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลมีความปรารถนาที่จะมีความเจริญเติบโต หรือมีความเจริญงอกงามในชีวิต มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมายและมีเป้าหมาย ดังนั้น ในการปฏิบัติงานนั้น บุคคลย่อมต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม ซึ่งความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งนี้นับเป็นแรงจูงใจสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้มีความตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ ได้รับความไว้จากใจแล้วมีการพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาต่อ ตามสาขาวิชาที่ปฏิบัติงานอยู่

4. ด้านความรับผิดชอบ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 63) ได้ให้ความหมายว่า ความรับผิดชอบ คือการรู้หน้าที่และตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและพร้อมที่จะปฏิบัติให้สำเร็จการยอมรับ ผลแห่งการกระทำทั้งทางบวกและทางลบ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น. 43-48) ได้กล่าวถึง ความรับผิดชอบว่า บุคคลที่มีความรับผิดชอบสามารถมีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี อยากจะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเองและจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงานและได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเองของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานด้วย ความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ และความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน การตรงต่อเวลา การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เช่น ความเสียสละ ความทุมเทกับงาน ความเป็นคนหนักแน่นไม่อ่อนไหวง่าย ความมานะอดทน ในการปฏิบัติงาน และความกล้าที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การชี้แจงนโยบาย ระเบียบ คําสั่งในการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน การมอบหมายงาน และให้โอกาส แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงาน การสอนงาน การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแนะนําในการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการสั่งงานหรือบัญชางาน การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน การควบคุมงาน การให้คําปรึกษา การให้รางวัลการให้คุณ และการ ให้โทษ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับและทําความเข้าใจนโยบายระเบียบ คำสั่งก่อนที่จะชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การถ่ายทอดนโยบาย ระเบียบ คําสั่งไปยังผู้ปฏิบัติโดยปราศจากอคติหรือทัศนคติที่ไม่ดี การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ความรับผิดชอบต่อองค์การ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ และจงรักภักดี (Royalty) ต่อองค์การ ความพยายามในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การให้ได้มากที่สุด

สรุปได้ว่า ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่มีความเหมาะสม และตรงกับความสนใจและความถนัดทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สามารถเลือกวิธีทำงานได้ด้วยตนเองทำให้รู้สึกพึงพอใจรับผิดชอบงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

5. ด้านลักษณะของงาน

Herzberg (1959, p. 115, อ้างถึงใน กรกนก ทิพรส. 2552, น. 213 – 214) ได้กล่าวสรุปว่า ลักษณะของงานที่ทำจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานจากการที่บุคคลได้ทำงานที่เขาสนใจ มีอุปกรณ์ในการทำงานที่ดีมีมาตรฐานตามสภาพแวดล้อม

พนัส หันนาคินทร์ (2550, น. 59) ได้กล่าวว่า ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนา บุคคลต้องการที่จะเป็นนายของตนเองและในการปฏิบัติงานบางอย่างนั้น บุคคลบางกลุ่มอาจมีความปรารถนาและแสดงพฤติกรรมที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคคลในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สมยศ นาวีการ (2550, น. 42) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะงานเอง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลได้ทำงานแล้ว และเมื่องานมีความน่าสนใจในตัวมันเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 145) ได้กล่าวถึงลักษณะของงาน ว่าได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่ทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น. 53) ให้ความเห็นว่า ถ้าสภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถที่จะอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยแก่บุคลากรในหน่วยงานมากเพียงใด ก็จะช่วยลดความกังวลในการเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้มากเพียงนั้น และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. การจัดอุปกรณ์ต่างๆ อย่างพร้อมเพรียงในการทำงาน

2. การป้องกันอันตรายจากเครื่องใช้ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน

3. การจัดเกี่ยวกับสถานที่ที่จะปฏิบัติงาน

4. อุณหภูมิในสถานที่ที่ทำงานที่เหมาะสม

5. แสงสว่างในการทำงานที่เหมาะสม

6. ที่ทำงานปราศจากเสียงรบกวน

7. มีสุขภัณฑ์ในสถานที่ที่ทำงานไว้บริการเพียงพอและเหมาะสม

สรุปได้ว่า ด้านลักษณะของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีความท้าทายส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการแบ่งขอบข่ายงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกยากลำบาก

6. ด้านนโยบายและการบริหาร

ประชุม รอดประเสริฐ (2550, น. 13) ได้กล่าวว่านโยบาย หมายถึงการตัดสินใจขั้นต้น อย่างกว้าง ๆ จากข้อมูลทั่วไป เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการทำงาน นอกจากจะเป็น การส่งเสริมส่วนประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังเป็นการส่วนความสัมพันธ์ดีต่อกันในการทำงานด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น. 327-334) ได้สรุปเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกัน (Involvement) ของสมาชิกในการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน ดังนี้

1. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์การ

2. ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความคิดมากกว่า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิดและอภิปรายร่วมกัน

2.2 ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง เกิดการยอมรับมากขึ้น และเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้ทดสอบว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้หรือไม่

2.3 เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

2.4 ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีนี้ใจ (Team Spirit) และความจงรักภักดีต่อองค์การ Reyalty มากขึ้น

2.5 ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นส่งเสริมให้ การปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้สูง ตลออดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง กรอบการปฏิบัติงาน หรือแนวทางในการปฏิบัติงานมีไว้ซึ่งความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และมีการบริหารงานแบบเป็นครอบครัวเดียวกัน และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

Herzberg (1959, p. 113, อ้างถึงใน กรกนก ทิพรส, 2552, น. 213 – 214) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชาจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล

พนัส หันนาคินทร์ (2550, น. 58) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรมีความเข้าใจกันมีความนุ่มนวลในการกล่าวตักเตือนหรือแนะนำเกี่ยวกับวิธีการในการทำงานจึงจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวีการ (2550, น. 73) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีความเข้าใจกัน มีความนุ่มนวลในการว่ากล่าว

ตักเตือน หรือแนะนำเกี่ยวกับวิธีการในการทำงาน จึงจะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ

สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถ กล้าตัดสินใจในงาน มีความอิสระในการปฏิบัติงาน มีลักษณะของความเป็นผู้นำ ให้ความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกัน และเปิดโอกาสที่จะพบและปรึกษาหารือได้สะดวก

8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พนัส หันนาคินทร์ (2550, น. 62-63) ได้กล่าวว่า รางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนอกจากรางวัลภายนอกอันประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน สถานภาพของงาน การจัดองค์การ แล้วรางวัลภายในเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ และส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ จากกลุ่มผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น

Tiffin and McCormick (1968, p. 336, อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, น. 24) ได้สรุปว่า เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลายองค์ประกอบที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การปฏิบัติร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีการได้รับความเชื่อใจวางใจจากผู้บังคับบัญชา การได้รับช่วยเหลือเมื่อได้รับความเดือดร้อน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว

9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สมยศ นาวีการ (2550, น. 81) ได้กล่าวถึง สภาพการทำงาน อาทิ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งต้องเหมาะสมกับการทำงานนั้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, น. 47) ได้กล่าว สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งพนักงานต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี สะดวก สบาย และสภาพการทำงานที่กระทบต่อคุณภาพชีวิตนอกเวลาทำงานให้น้อยที่สุด

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความพร้อมในการทำงานและมีพื้นที่เพียงพอที่เก็บเอกสารและสิ่งของต่าง ๆ สภาพบรรยากาศการทำงานไม่มีสิ่งรบกวนส่งเสริมการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงานมีเครื่องมือและวัสดุสนับสนุนและบุคลากรเพียงพอ และการติดต่อประสานงานได้รับความสะดวกทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน

10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, น. 238) กล่าวว่าค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์การให้แต่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

พนัส หันนาคินทร์ (2550, น. 43) กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นผลตอบแทนภายนอกที่ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับเมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดความ

ภาคภูมิใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, น. 53) ได้กล่าวว่า ในประเทศไทยผู้บริหารมักใช้นโยบายจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน 2 ประการ คือ การเลื่อนเงินเดือน 2 ขั้น และการปรับปรุงสภาพการทำงานของสถาบัน

ปรียาพร วงศ์อนุตร (2553, น. 72) ได้กล่าวว่า เงินจะเป็นปัจจัยสำคัญที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อมทางตรงได้แก่เงินเดือน ค่าจ้าง ส่วนทางอ้อม ได้แก่ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

สรุปได้ว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมทำตามปริมาณงานและความรับผิดชอบเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ความพอใจในการให้สวัสดิการในเรื่องการเบิกค่ารักษาพยาบาล และด้านบริการต่างๆ

2.2 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

McGregor (1966, pp. 33-45; อ้างถึงใน ราตรี พัฒนรังสรรค์, 2553, น. 23-24) ศาสตราจารย์ ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาจูเชทท์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Human Side of Enterprise” ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรม ของคนในองค์การไว้ในรูปของทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) โดยทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานจะพยายามหลีกเลี่ยงการงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

3. คนโดยส่วนใหญ่ชอบให้มีผู้คนคอยแนะนำชี้แนวในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎีเอ็กซ์ ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะเดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ได้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีลงโทษหรือขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎีวาย (Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และลักษณะของการควบคุมงาน

2. การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน

4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การ

ทฤษฎี (Y) เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้งและเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างแท้จริงและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและ โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

สรุปจากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า นักวิชาการต่าง ๆ ได้มี

ความเชื่อว่า ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก มีพื้นฐานความต้องการคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ และทฤษฎีเอกซ์, วาย ของแมคเกรเกอร์ โดยพิจารณาส่วนที่มีลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้ง 3 ทฤษฎี จะเห็นได้ว่าความต้องการระดับต่ำทั้งสามประเภทของทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคงและความต้องการทางด้านสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบได้กับปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance หรือ Hygiene Factors) ของเฮิร์ซเบิร์ก และเทียบได้กับทฤษฎีเอ็กซ์ของ แมคเกรเกอร์ และเทียบได้กับทฤษฎีเอ็กซ์ ความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการที่มีฐานะโดยมีปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) ที่เกี่ยวกับการยกย่องนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ทฤษฎีตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของคนได้ว่า คนมีความปรารถนาที่จะตอบสนองความต้องการของเขาจากความต้องการระดับสูง มีความต้องการในเรื่องความรับผิดชอบ การควบคุมและการสั่งการระดับสูง มีความต้องการในเรื่องความรับผิดชอบ การควบคุมและการสั่งการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ และปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กจึงใช้ข้อสมมติฐานอย่างเดียวกับทฤษฎี Y

2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์แมน

Herman (1970, pp. 354-355 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551, น. 75) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง (Aspiration Level)

2. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส (Risk Taking Behavior)

3. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป (Upward Mobility)

4. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน (Persistence)

5. เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน จะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ (Take Tension)

6. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดีขึ้น

7. พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนให้ดีเสมอ (Achievement Behavior)

2.2.4 ทฤษฎีบุคลิกภาพส่วนบุคคลของฮิลการ์ด

Hilgard. 1962, p. 13, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2549, น. 123-124) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ ออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศการขับถ่าย

2. ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ

3. ความต้องการความรัก และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ คือรู้ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติการใด ๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

2.2.5 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์

McClelland (1961, pp. 100-110, อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2553, น. 123-124)

ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นแรงขับเพื่อจะทำให้งานที่กระทำอยู่ประสบผลสำเร็จดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ หรือเป็นแรงจูงใจที่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า และประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับ

ความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและอิทธิพลเหนือผู้อื่น

2.2.6 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

Alderfer (1969, pp. 142-175, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2549, น. 123-124) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

  1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม

ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความ สัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

2.2.7 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2.7.1 ข้อคิดในการจูงใจ

แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเนื่องจากแรงขับ ซึ่งเป็นแรงภายในตัวบุคคลเองที่มากระตุ้นให้เกิดความต้องการหรือเป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายนอกกระตุ้นให้เกิดความต้องการเช่นเดียวกัน ในสภาพของการเกิดความต้องการแสดงให้เห็นว่า ในช่วงเวลานั้นๆ ไม่มีสิ่งที่ต้องการหรือมีอย่างไม่เพียงพอ ซึ่งสภาพเช่นนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งต่างๆ มาสนองความต้องการดังนั้นในการจูงใจบุคคลคือหาสิ่งที่ผู้ต้องการมีตอบสนองโดย พรรณี ช. เจนจิต (2550, น. 323) ได้เสนอข้อคิดในการจูงใจไว้ ดังนี้

1. การจูงใจโดยการคำนึงถึงธรรมชาติมนุษย์ การที่จะประสบความ สำเร็จในการจูงใจนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรม เมื่อทราบแล้วยังจะต้องรู้ว่า แล้วจะจูงใจได้อย่างไร ซึ่งในการที่จะจูงใจบุคคลให้หันมาสนใจหรือประพฤติปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการนั้นมีข้อคิดบางประการที่ควรจะต้องคำนึงถึงความเป็นคนของคนว่ามนุษย์มีความต้องการเหมือน ๆ กัน หลักง่าย ๆ ในการจูงใจ คือทำในสิ่งที่ผู้อื่นชอบหรือต้องการ ไม่ทำในสิ่งที่ผู้อื่นไม่ชอบนั่นคือเอาใจเขามาใส่ใจเรา

2. การจูงใจในการช่วยให้คนทั้งหลายรู้สึกดีขึ้น

3. ให้ความสนใจในขณะที่พูดด้วย ให้ความสนใจกับผู้ที่เข้าพบ พูดจา แสดงความเป็นมิตร

4. ให้ความเชื่อถือไว้วางใจเมื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

5. มองหาสิ่งดีที่คนอื่นกำลังทำ มีความศรัทธาในความเป็นคน ทุกคน ล้วนมีคุณค่า ไม่มีใครที่ทำอะไรเลวร้ายไปหมด

6. รู้จักเรียนรู้วิธที่จะแสดงความรู้สึกอย่างจริงใจ พร้อมจะแสดงความชื่นชม นิยมยกย่องเมื่อเห็นผู้อื่นทำในสิ่งดี ในขณะเดียวกันเมื่อเห็นเพื่อนมีข้อบกพร่องก็มีความกล้าพอ ที่จะเตือนหรือให้ข้อคิด การเรียนรู้ที่จะแสดงความรู้สึกจริงใจให้กับผู้ร่วมงานนั้นจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการจูงใจผู้อื่น นำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงาน

7. เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศ ชี้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นกันเอง

8. หลีกเลี่ยงการดูหมิ่นน้ำใจ

9. มีความยุติธรรม เมตตากรุณาอย่างจริงใจอย่างไม่มีเงื่อนไข ชื่นชมกับ การเป็นคนดีของเรา

1.10 มีความแน่นอนคงเส้นคงวาในการใช้กฎเกณฑ์ นั่นคือเป็นผู้เคารพใน กฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้น

2.2.7.2 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคลากรในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี Luthans (1988, p. 150, อ้างถึงใน สมพร เฟื่องจันทร์, 2555, น. 49) ได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจมี 3 ส่วน ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศหรือเมื่อไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน หรือหมู่คณะ

2. แรงขับหรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเพื่อระงับความต้องการเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนี้ถือเป็นหัวใจของกระบวนการจูงใจ

3. เป้าหมาย (Goal )เป็นสิ่งมาสนองความต้องการและลดแรงขับลงอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ

2.2.7.3 สิ่งจูงใจอันส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

จึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ Barnard (1974, pp. 142-148,อ้างถึงใน แสวง ศิริพัฒน์, 2554, น. 300) ดังนี้

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุจัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับ ความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการแสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันไป

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคมซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

สรุปได้ว่า ปัจจัยและองค์ประกอบมากมายที่มีอิทธิพลต่อการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์ ในการปฏิบัติงานอันประกอบประกอบด้วยสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลโดยแบ่งแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานได้ 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมด้วยความเต็มใจโดยถือว่าความสำเร็จในกิจกรรมนั้น เป็นรางวัลในตัวอยู่แล้ว กับแรงจูงใจภายนอก เป็นการกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผล จากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้ทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย

2.2.8 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

Maslow (1970, pp. 69-80, อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2553, น. 33) Maslow เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ในทฤษฎีความต้องการหรือทฤษฎีจูงใจนี้ เขาได้เสนอความต้องการด้านต่าง ๆ กันของมนุษย์ เรียงลำดับจากความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด (Basic Physiological Needs) ไปจนถึงความต้องการทางสังคม (Social Needs) ซึ่งก็คือ ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) ความต้องการการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่า (Needs for Self-esteem) และการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (Personal Development or Self-actualization) มาสโลว์ถือว่าความต้องการที่จัดเรียงนี้มีความสำคัญโดยที่มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูง ๆ เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนอง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าความต้องการขั้นที่อยู่ถัดไปจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อความต้องการขั้นต่ำเกิดขึ้นในลักษณะเสร็จสมบูรณ์ไป ถึงแม้ว่าความต้องการขั้นต่ำยังไม่สมบูรณ์ ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนี้

ความต้องการประจักษ์แจ้งในตนเอง

ความต้องการมีชื่อเสียงและการยกย่อง

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ

ความต้องการทางด้านความมั่นคงและปลอดภัย

ความต้องการทางด้านร่างกาย

***ภาพที่ 2.1*** ทฤษฎีขั้นความต้องการของมาสโลว์. ปรับปรุงจาก *การนำองค์การ* (น. 33), โดย Maslow (1970, p. 80, อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์), 2553, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รายละเอียดของความต้องการของมนุษย์ ตามแนวคิดของ Maslow

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

2. ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security or Safety Needs)

ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

การป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะภาพทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belongingness and Love Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของความต้องการทางด้านนี้ เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่า ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการมีความภูมิใจในตนเอง (Self-esteem Needs) ความต้องการ

ขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความ สามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตนเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization or Self-Realization) ลำดับขั้นตอนความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในชีวิตตามนึกคิดหรือความคาดหวัง ทะเยอทะยานใฝ่ฝันภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ขั้น อย่างครบถ้วนแล้ว ความต้องการในชั้นนี้จะเกิดขึ้นและมักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันอยากที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนคาดฝันไว้สูงส่งในทัศนะของตน

Maslow ได้ตั้งสมมติฐานของความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ขั้น มีความสำคัญไม่เท่ากันและมนุษย์จะมีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป ส่วนความต้องการของมนุษย์ในแต่ละขั้นตอนจะมีลักษณะที่เกี่ยวกันอยู่ตลอดเวลากล่าวคือ เมื่อความต้องการในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นตอนต่อไปจะเข้ามาแทนที่ไปเรื่อย ๆ โดยไม่จำเป็นว่าขั้นตอนที่ได้รับการตอบสนองแล้วนั้นจะต้องได้รับการตอบสนองจนถึงที่สุด

**2.3 บริบทของอำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด**

อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด มีประวัติและสภาพทั่วไป ดังนี้ (ท้องถิ่นอำเภอปทุมรัตต์, 2558, น. 1-6)

2.3.1 ประวัติอำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด

อำเภอปทุมรัตต์ ตั้งอยู่ ณ บ้านตลาด หมู่ที่ 12 ตำบลบัวแดง เดิมหมู่บ้านนี้ อยู่ในเขตการปกครองของ ตำบลน้ำอ้อม อำเภอเกษตรวิสัย(เดิมชื่อ อำเภอหนองแวง) จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2440 โดยมีราษฎรอพยพมาจาก อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม และเขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด เข้ามาตั้งถิ่นฐานและภูมิลำเนาประกอบอาชีพในการทำสวนและทำไร่เพราะหมู่บ้านซึ่งเป็นที่ตั้งที่ว่าการอำเภอปทุมรัตต์ เมื่อสมัยก่อน พื้นดินมีความอุดมสมบูรณ์ และมีคุณค่าทางเศรษฐกิจ จึงเหมาะแก่การเกษตรเป็นอย่างมาก และทำให้ราษฎรในเขตอำเภอใกล้เคียงดังกล่าว มีความสนใจการประกอบอาชีพในทางเกษตรเข้ามาอยู่อาศัยในหมู่บ้าน นี้ประมาณ 35 ครอบครัว และ ณ หมู่บ้านแห่งนี้มีหนองน้ำธรรมชาติ ขนาดใหญ่ อยู่ทางทิศใต้ของหมู่บ้านมีดอกบัวแดงอยู่ในหนองน้ำเป็น จำนวนมาก จึงขนานนามชื่อหมู่บ้านนี้ว่า (บ้านใหญ่หนองบัวแดง) ทั้งนี้เพื่อให้ชื่อหมู่บ้านสอดคล้องกับหนองน้ำธรรมชาติที่มีดอกบัวแดงจำนวนมากนั่นเอง ครั้นต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2460 กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศแบ่งเขตการปกครอง ตำบลน้ำอ้อม อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ขึ้นเป็นตำบล อีกตำบลหนึ่ง โดยมีชื่อว่า "ตำบลบัวแดง" มีหมู่บ้านอยู่ในเขตปกครองของตำบลนี้ 14 หมู่บ้าน และอยู่ในเขตความปกครองของ อำเภอเกษตรวิสัย โดยมีขุนบัวแดง ดำริ (นายจันทร์ ศาลาแดง) เป็นกำนันคนแรกซึ่งตั้งที่ทำการกำนัน ณ บ้านหนองบัวแดง จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2502 นายชน กองมณี เป็นกำนัน ราษฎรในตำบลนี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และหมู่บ้านได้เพิ่มจาก 14 หมู่บ้าน เป็น 29 หมู่บ้าน ความอุดมสมบูรณ์ของพื้นดินได้ลดน้อยลง เนื่องจากประชาชนขาดความรู้ ไม่รู้จักการรักษาพื้นดินให้ คงความอุดมสมบูรณ์ให้เพียงพอ เช่น การทำลายป่าไม้ ทำให้เกิดฝนแล้ง ไม่รู้จักการใช้ปุ๋ย เป็นต้น ผลที่เกิดขึ้น คือ ราษฎรอดอยาก ขาดแคลนน้ำ ข้าวบริโภค โจรผู้ร้ายชุกชุมเพราะฝนฟ้าไม่ อำนวยให้ตกตามฤดูกาล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 - 2504 ประกอบกับหมู่บ้านนี้ อยู่ห่างไกลที่ว่าการอำเภอเกษตรวิสัย ราษฎรไปติดต่อราชการ ณ ที่ว่าการ อำเภอ ต้องใช้เวลาเดินทางแรมคืน เพราะเส้นทางคมนาคมที่ใช้กันเป็นทางเกวียน ทำให้ราษฎรได้รับความลำบากในการเดินทางไปติดต่อราชการ และ ขณะนั้นกำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอสำหรับออกไปตรวจตราดูแลความทุกข์สุขของราษฎรให้ทั่วถึง ครั้นในปี พ.ศ. 2505 พระครูปทุมสโรภาส (ครูเฮ้า แพงจันทร์) เจ้าอาวาสวัดสระปทุมสมัยนั้น ซึ่งต่อมาได้รับแต่งตั้งมีบรรดาศักดิ์เป็นเจ้าคณะ อำเภอปทุมรัตต์ ได้เห็นความยากลำบากของราษฎรในตำบลบัวแดง ตำบลโนนสวรรค์ และตำบลโพนสูง ซึ่งเป็นตำบลที่อยู่ใกล้เคียงกันและพอที่จะรวมกัน จัดตั้งเป็นกิ่งอำเภอได้ มีความดำริที่จะจัดตั้งเป็นกิ่งอำเภอขึ้น โดยเรียกประชุมกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและคณะสงฆ์ใน 3 ตำบล ที่ประชุมมีมติเห็นชอบที่จะ ก่อสร้างกิ่งอำเภอขึ้น และได้ยื่นคำร้องขอตั้งอำเภอขึ้น ณ บ้านหนองบัวแดง หมู่ 1 ตำบลบัวแดง โดยขอก่อสร้างสถานีตำรวจ ที่ว่าการอำเภอ และสถานีอนามัย ขึ้นเอง ซึ่งมิได้ใช้เงินงบประมาณแผ่นดินแต่อย่างใด กระทรวงมหาดไทย เห็นความจำเป็นของราษฎร และเพื่ออำนวยความสะดวกของราษฎรทั้ง 3 ตำบล ซึ่งอยู่ห่างไกลอำเภอเกษตรวิสัย จึงได้พิจารณาอนุมัติให้สร้างสถานี ตำรวจ ที่ว่าการอำเภอ และสถานีอนามัยตามที่ประชุมร้องขอ ท่านพระครูปทุมสโรภาส จึงได้ลงมือก่อสร้างสถานที่ราชการทั้ง 3 แห่ง โดยได้รับความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการเสียสละกำลังทรัพย์จากกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะสงฆ์ และราษฎรทั้ง 3 ตำบล จนกระทั่งได้ก่อสร้างสถานที่ราชการทั้ง 3 แห่งเสร็จ ภายในเวลา 115 วัน และคิดเป็นมูลค่าทั้งหมดประมาณ 305,058 บาท และ ได้มอบให้เป็นสมบัติของทางราชการในปี พ.ศ. 2505 นั่นเอง โดยเหตุนี้กระทรวงมหาดไทยจึงมีประกาศลงวันที่ 28 พฤษภาคม 2506 โดยแบ่งเขตการปกครองอำเภอเกษตรวิสัย ขึ้นเป็นกิ่งอำเภอโดยมีชื่อว่า "กิ่งอำเภอปทุมรัตต์" ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2506 เป็นต้นมา และนายวิญญู อังคณารักษ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ดสมัยนั้นเป็นประธานในพิธีตั้งกิ่ง อำเภอปทุมรัตต์ โดยมี 3 ตำบล อยู่ในเขตการปกครองของกิ่งอำเภอปทุมรัตต์คือ ตำบลบัวแดง ตำบลโนนสวรรค์ และ ตำบลโพนสูง ครั้นต่อมาในปี พ.ศ. 2508 ได้มี พระราชกฤษฎีกายกฐานะกิ่งอำเภอปทุมรัตต์ขึ้นเป็น "อำเภอปทุมรัตต์" เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2508 และมีตำบลอยู่ในเขตการปกครองของอำเภอนี้ 4 ตำบล คือ ตำบลบัวแดง ตำบลโนนสวรรค์ ตำบลโพนสูง ตำบลหนองแคน การที่ได้ชื่อว่า "อำเภอปทุมรัตต์" ก็โดยที่อำเภอนี้ได้ตั้งอยู่ ณ บ้านหนอง บัวแดง คำว่า "ปทุม" หมายความว่า "ดอกบัว" และคำว่า "รัตต์" หมายความว่า "แดง" อำเภอปทุมรัตต์ จึงมีความหมายตรงกันกับชื่อหมู่บ้านหนองบัวแดง ซึ่งเป็นที่ตั้งที่ว่าการอำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด และเพื่อมิให้มีชื่อตรงกับ อำเภอหนองบัวแดง ซึ่งเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดชัยภูมิ

2.3.2 สภาพทั่วไปของอำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด

2.3.2.1 เนื้อที่ เนื้อที่อำเภอปทุมรัตต์ มีทั้งหมด 344 ตารางกิโลเมตร

2.3.2.2 อาณาเขตติดต่อ

- ทิศเหนือ ติดกับ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด และอำเภอวาปีปทุม

จังหวัดมหาสารคาม

- ทิศใต้ ติดกับ อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม และอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

- ทิศตะวันออก ติดกับ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

- ทิศตะวันตก ติดกับ อำเภอพยัคภูมิพิสัย และอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม

2.3.2.3 ลักษณะภูมิประเทศ

1) สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่

สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ของอำเภอปทุมรัตต์ เป็นพื้นที่ราบ ส่วนหนึ่งอยู่ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ พื้นที่ส่วนใหญ่ใช้ในการทำนาข้าวแต่มีปัญหาเรื่องดินเค็มจำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ซึ่งขณะนี้อำเภอก็ได้พยายามปรับปรุงพัฒนาที่ดินให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อใช้ในในการเกษตรให้ได้ประโยชน์อย่างสูงสุด เช่น การให้ราษฎรใช้เกษตรอินทรีย์ในการทำการเกษตร

2) แม่น้ำสายสำคัญของอำเภอปทุมรัตต์ คือ

2.1) ลำน้ำเสียว เป็นลำน้ำที่มีต้นน้ำจากอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ไหลผ่านอำเภอปทุมรัตต์ ด้านทิศเหนือที่ตำบลหนองแคน ตำบลโพนสูง และตำบลขี้เหล็ก เป็นลำน้ำที่ใช้ในการแบ่งเขตอำเภอปทุมรัตต์กับอำเภอเกษตรวิสัย

2.2) ลำน้ำเตา เป็นลำน้ำที่มีต้นน้ำเกิดที่อำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม ไหลผ่านอำเภอปทุมรัตต์ ด้านทิศตะวันตกเฉียงใต้ผ่านตำบลดอกล้ำ ตำบลสระบัว และตำบลโนนสวรรค์ เป็นแนวแบ่งเขตระหว่างอำเภอปทุมรัตต์กับอำเภอพยัคภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม

3) การปกครอง

แบ่งการปกครองตาม พ.ร.บ.ลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 แบ่งเป็นตำบล 8 ตำบล 100 หมู่บ้าน ดังนี้

ตำบลบัวแดง 12 หมู่บ้าน

ตำบลดอกล้ำ 15 หมู่บ้าน

ตำบลหนองแคน 14 หมู่บ้าน

ตำบลโพนสูง 9 หมู่บ้าน

ตำบลโนนสวรรค์ 16 หมู่บ้าน

ตำบลสระบัว 17 หมู่บ้าน

ตำบลโนนสง่า 9 หมู่บ้าน

ตำบลขี้เหล็ก 8 หมู่บ้าน

แบ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็น 3 เทศบาล 6 อบต. ได้แก่

เทศบาลตำบลปทุมรัตต์ 11 หมู่บ้าน

เทศบาลตำบลโพนสูง 9 หมู่บ้าน

เทศบาลตำบลโนนสวรรค์ 16 หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลบัวแดง 4 หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลดอกล้ำ 15 หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแคน 14 หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลสระบัว 17 หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนสง่า 6 หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลขี้เหล็ก 8 หมู่บ้าน

4) จำนวนประชากร

จำนวนประชากร อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด มีประชากรทั้งสิ้นประมาณ 53,646 คน โดยแยกเป็นชาย 26,732 คน เป็นหญิง 26,914 คน (สำนักงานปกครอง อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด, 2558)

**2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

จริญญา ครูพิพรม (2553, น. 77-78) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยทำให้มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงของอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านสุดท้าย คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของปัจจัยจูงใจ พบว่า ระดับแรงจูงใจเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนปัจจัยค้ำจุน พบว่า ระดับแรงจูงใจ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความมั่นคงของอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนโยบาย และการบริหารงาน ตามลำดับ สำหรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร พบว่า บุคลากรอยากให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรักและสามัคคีกัน ความร่วมมือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันของบุคลากรในหน่วยงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีหลักธรรมาภิบาล ในการทำงาน มีความยุติธรรม และไม่ลำเอียงในการทำงาน

ทิพย์ภิมล ญาณกาย (2553, น. 67 – 69) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานจ้างตามภารกิจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานจ้างทั่วไป บุคลากรที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 3 ปี และอายุการทำงานมากกว่า 3 – 6 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 6 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจมากกว่ากลุ่มอื่น 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรควรได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ มีอิสระในการทำงาน และได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และควรให้ความสำคัญกับงานแต่ละฝ่ายเท่า ๆ กัน ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาองค์กร และควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรมและความโปร่งใส

ธานี แสงจันทร์ (2553, น. 99) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการ ปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักที่ทำการปกครอง จังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความ สัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครอง ส่วนจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีปัจจัยส่วนบุคลแตกต่างกัน พบว่า 2.1) ด้านเพศ พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.2) ด้านอายุ พบว่า ภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่าง กัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความมั่นคง ในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.3) ด้านระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทางาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.4) ด้านอัตราเงินเดือน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทางาน แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.5) ด้านสถานภาพการสมรส พบว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความ มั่นคงในงาน ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาด้านสภาพแวดล้อม ในการทางานและภาพรวม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกด้านไม่แตกต่างกัน 2.6) ด้านระดับตำแหน่ง พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทางานแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.7) ด้านอายุราชการ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการยอมรับ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0 5 ส่วนด้านอื่น ไม่แตกต่างกัน

สุชารัตน์ รักทองแดง (2553, น. 46-47) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความเสมอภาคในหน่วยงาน ส่วนด้านผลตอบแทนในการปฏิบัติมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ 2) ข้อเสนอแนะที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์ ปรากฏว่าด้านที่มีจำนวนมากที่สุด คือด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ บุคลากรต้องการให้ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นกลางและเสมอภาคกับทุกคน รองลงมา คือ ด้านผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรต้องการให้มีการปรับเงินเดือน และค่าจ้างให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน

สุนทร เทียมสุวรรณเลิศ (2553, น. 93 – 94) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ปรากฏผลดังนี้ 2.1) จำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีแรงจูงในในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2.2) จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 25 – 30 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 35 – 40 ปี และอายุ สูงกว่า 40 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2.3) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อนุปริญญา/ปวส. และสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษามัธยมปลาย/ปวช. ปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2.4) จำแนกตามรายได้ พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท และ 20,001 – 30,000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2.5) จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการและพนักงานที่จ้างตามภารกิจ และลูกจ้างชั่วคราว มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2.6) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 3 ปี และ 3 – 6 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 7 – 10 ปี และสูงกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปัจจัยจูงใจ ส่วนใหญ่ อยากให้ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลัก ระเบียบ กฎหมาย ในการบริหารงานบุคคล ปัจจัยค้ำจุนเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าการมีปัจจัยค้ำจุน เป็นสิ่งที่ดีสำหรับพนักงานแต่เนื่องจาก บุคลากร ทำงานกับนักการเมืองส่วนท้องถิ่น ซึ่งขาดวิสัยทัศน์ ในการบริหาร มุ่งมั่น แต่ผลประโยชน์ส่วนตน และในการบริหารงบประมาณก็เป็นอุปสรรคต่อการมีประโยชน์ค้ำจุน เหมือนกัน ซึ่งบางครั้งบุคลากรก็มีความรู้สึกว่าไม่มั่นคงกับอาชีพ แม้แต่เรื่องสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน บางแห่งสภาพคล่องไม่มี หรือไม่พอจ่ายในบางปี

ศศิพล เกษร (2554, น. 109) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโพธิ์ตาก จังหวัดหนองคายผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโพธิ์ตาก จังหวัดหนองคายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านเงินเดือนผลการเปรียบเทียบพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน (p > .05) ยกเว้นด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโพธิ์ตาก จังหวัดหนองคายได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ควรมีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องให้มีคุณภาพ และเหมาะสมกับงานมากยิ่งขึ้นผู้บริหารควรเอาใจใส่และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงอันจะก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจ ในการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของหน่วยงาน ให้มีความเป็นมาตรฐานและเที่ยงธรรมแก่บุคลากรในหน่วยงานอย่างตรงไปตรงมาสม่ำเสมอ ใช้มาตรฐานเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานให้เหมาะสมกับผลงานและคุณภาพของผลงานที่ปรากฏ รวมทั้งพิจารณาบุคลากรที่ขยันและรับผิดชอบงานเป็นลำดับแรก มอบหมายงานและปริมาณงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรและระดับการศึกษา มอบหมายงาน ให้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความถนัดงานของบุคลากร พิจารณาปรับเงินเดือนและค่าครองชีพที่ได้รับให้เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันปรับปรุงค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการที่ได้รับในปัจจุบันซึ่งไม่มีความเหมาะกับช่วงระยะเวลาที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมภายในหน่วยงานให้บุคลากรมีความสามัคคีและร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรม เป็นกลาง วางตัวน่าเลื่อมใสศรัทธา เป็นกันเอง และเข้าใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ปรับปรุงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และเป็นไปตามระเบียบ กฎข้อบังคับของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่งานและตรวจการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ณัฐวุฒิ ทับวิธร (2556, น. 102) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในอำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในอำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความรับผิดชอบ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในอำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในอำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่น และเพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจซึ่งวกันและกันมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายโดยเคร่งครัด และเอาใจใส่เพื่อความสำเร็จในงาน

ยุพิน บุญสินชัน (2556, น. 91) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวน 9 ด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านโอกาสเจริญก้าวหน้าในอนาคต ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ส่วนด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด โดยเรียงลำดับความถี่สูงไปต่ำสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ พนักงานควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน พนักงานควรมีความรับผิดชอบ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

สรุปการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในอำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด นี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก จำนวน 10 ด้าน มาเป็นกรอบการศึกษาหลัก โดยสรุปได้ว่าส่วนใหญ่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

**ตารางที่ 2.1**

*สรุปการได้มาของตัวแปร*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ตัวแปร | ความสำคัญ | ผู้ที่ศึกษา | ปีที่ศึกษา |
| ด้านความสำเร็จของงาน | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน  ตำบลทรายมูล อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย  พบว่า ด้านความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจต่อการ  ปฏิบัติงานของบุคลากรมากเป็นอันดับหนึ่ง | จริญญา ครูพิพรม | 2553 |
| ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่  ในระดับปานกลาง อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับตาม  ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการ  ปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการ  ยอมรับนับถือ | ทิพย์ภิมล ญาณกาย | 2553 |
| บุคลากรส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่  ระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการ  ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ  ของงาน | ศศิพล เกษร | 2554 |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ตัวแปร | ความสำคัญ | ผู้ที่ศึกษา | ปีที่ศึกษา |
| ด้านการยอมรับนับถือ | ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัด  สำนักที่ทำการปกครอง จังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวม  และรายด้าน พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่  ใน ระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการยอมรับจากเพื่อน  ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้าน  ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน  ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ ด้านสภาพแวดล้อมในการ  ทำงาน | ธานี แสงจันทร์ | 2553 |
| ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ | บุคลากรส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต  อำเภอโพธิ์ตาก จังหวัดหนองคายมีแรงจูงใจในการ  ปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน  พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน  ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้าน  ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา | ศศิพล เกษร | 2554 |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

48

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ตัวแปร | ความสำคัญ | ผู้ที่ศึกษา | ปีที่ศึกษา |
| ด้านความรับผิดชอบ | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ใน  ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก  7 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครอง  บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะของ  งานด้านความรับผิดชอบ | สุนทร เทียมสุวรรณเลิศ  49 | 2553 |
| ด้านลักษณะของงาน | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่  อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ระดับ  แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเข  พื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมาก และ  เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  จำนวน 10 ด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด  สามลำดับแรก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความ  รับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน | ยุพิน บุญสินชัน | 2556 |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

49

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ตัวแปร | ความสำคัญ | ผู้ที่ศึกษา | ปีที่ศึกษา |
| ด้านนโยบายและการบริหาร | 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในอำเภอ  ยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ  เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการ  ปกครองบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะ  งาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน | ณัฐวุฒิ ทับวิธร | 2556 |
| ด้านการปกครองบังคับบัญชา | 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในอำเภอ  ยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ  เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปกครอง  บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน  ด้านนโยบายและการบริหารงาน | ณัฐวุฒิ ทับวิธร | 2556 |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

50

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ตัวแปร | ความสำคัญ | ผู้ที่ศึกษา | ปีที่ศึกษา |
| ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  พนักงานและลูกจ้าง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน  เขตอำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ  ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์  กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก  ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ  ค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับ  ผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้าน  ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับ  นับถือ ด้านผลตอบแทนในการปฏิบัติ และด้านความเสมอ  ภาคในหน่วยงาน ตามลำดับ | สุชารัตน์ รักทองแดง | 2553 |
| ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน | 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ใน  ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปาน  กลาง 3 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้าน  ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เงินเดือนและผลประโยชน์ | สุนทร เทียมสุวรรณเลิศ | 2553  51  52  *(ต่อ)* |

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ตัวแปร | ความสำคัญ | ผู้ที่ศึกษา | ปีที่ศึกษา |
| ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ | สุนทร เทียมสุวรรณเลิศ (2553, น. 93 – 94) ได้ทำการศึกษา  เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร  ส่วนตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  ผลการศึกษาพบว่า  1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ใน  ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปาน  กลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้าน  ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและ  ผลประโยชน์เกื้อกูล | สุนทร เทียมสุวรรณเลิศ | 2553 |

52

52