

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดพฤติกรรมองค์การ
2. แนวคิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ
6. ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดพฤติกรรมองค์การ

ทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Organization Theory) หมายถึง การจัดการที่มุ่งลักษณะผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ

ซึ่งนักทฤษฎีแต่ละคนได้ศึกษาธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์และเสนอแนวความคิดที่มีมุมมองในแต่ละด้าน ดังนี้

เอลตัน เมโย (Elton Mayo ; อ้างอิงมาจาก พิทยา บวรวัฒนา. 2543 : 79) ผู้ที่ได้ชื่อว่า เป็นบิดาแห่งการศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ผลงานของเมโยที่สำคัญก็คือ การทดลองที่เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ซึ่งเป็นการทดลองที่เป็นจุดที่ทำให้นักทฤษฎีและนักบริหารได้หันมาให้ความสนใจในพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อนำเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน โดยเดิมแล้วการศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงการทำงานของมนุษย์ (คนงาน) ในที่ทำงานเนื่องจากในยุคนั้น (ค.ศ. 1924) แรงงานได้รับความสนใจมากขึ้น สำหรับการทดลองที่ฮอว์ธอร์นนั้น เมโยได้ทำการแบ่งกลุ่มคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 2 กลุ่ม (ในการศึกษาหลาย ๆ ครั้ง) กลุ่มแรกเรียกว่ากลุ่มทดลอง กลุ่มที่สองเรียกว่ากลุ่มควบคุม โดยทั้งสองกลุ่มนี้ให้ทำงานที่เป็นแบบเดียวกัน ซึ่งงานที่ให้ทำคือให้คนงาน

ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมประกอบขึ้นส่วนของงาน ในกลุ่มทดลองนั้นจะมีวิธีการนำเอาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้ในกรณีที่คนงานทำงานได้เกินเกณฑ์มาตรฐาน การเพิ่มแสงสว่างในการทำงาน การปรับอุณหภูมิในที่ทำงานให้มีความเหมาะสม ส่วนในกลุ่มควบคุมนั้นไม่มีการนำเอาวิธีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ ซึ่งจากการวิจัยทดลองปรากฏว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานของทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งก็ชี้ให้เห็นว่าวิธีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ถูกนำมาใช้ไม่ได้ผลที่โรงงานแห่งนี้ ซึ่งจากการวิจัยทดลองครั้งนี้เมโยได้ข้อสรุปที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

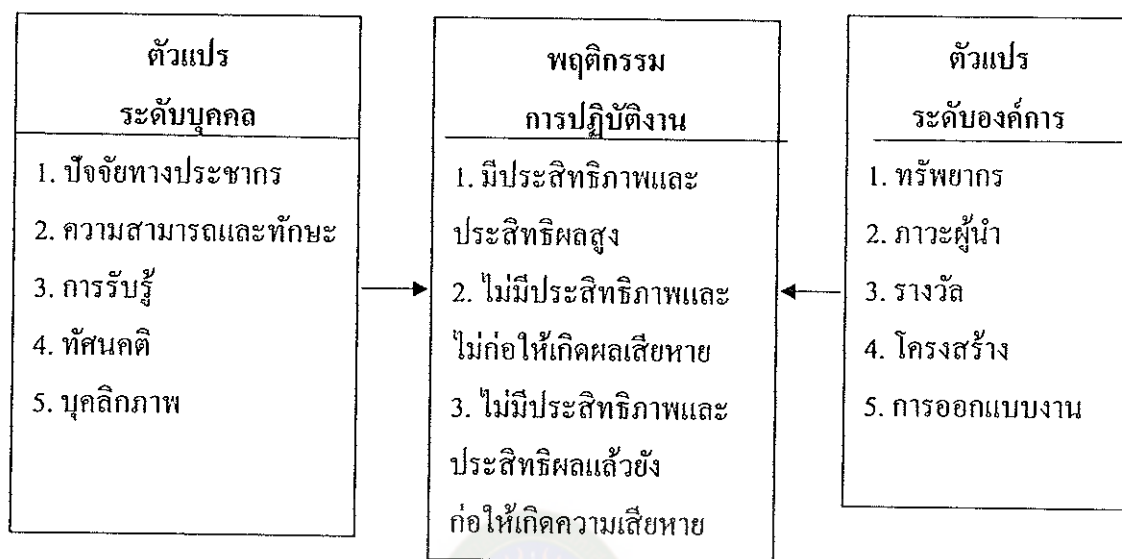
1. ปัจจัยทางด้านกายภาพหรือวิธีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ไม่ได้เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต คือ ปัจจัยทางด้านสังคม
2. พฤติกรรมการทำงานของคนงานถูกกำหนดโดยระบบการให้รางวัล และการลงโทษทางสังคมไม่ใช่ระบบการให้รางวัลและการลงโทษทางเศรษฐกิจ
3. ผู้นำของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะมีบทบาทในการบังคับใช้และสร้างปทัสถานของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล
5. ควรที่จะมีการแสวงหาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผู้นำที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การอย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากภารกิจขององค์การ แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์การ

จากผลการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ความพร้อมทางสภาพจิตใจที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของคนงานรวมถึงเรื่องราวทางสังคมของคนงานในกลุ่มด้วย เอลตัน เมโย เป็นผู้จุดประกายในการนำเอาความรู้ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง (พิทยา บวรวัฒนา. 2543 : 83)

แนวคิดพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 18) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การพูดคุย การรับคำสั่ง การเขียนรายงาน และการตรวจนับสินค้าคงคลัง เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยอาจจะเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษแก่องค์กร เช่น การพูดคุยในช่วงเวลาพักกลางวัน การฝันกลางวัน หรือการจารกรรมข้อมูล เป็นต้น การทำความเข้าใจพฤติกรรมกรปฏิบัติงานจึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารในทุกระดับ โดยที่ผู้บริหารจะสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมปฏิบัติงานของ

บุคคลจะต้องให้ความสนใจกับตัวแปรอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างของพฤติกรรม ได้แก่ ตัวแปรระดับบุคคล และตัวแปรระดับองค์กร



แผนภาพที่ 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน
ที่มา : มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 20)

แผนภาพที่ 1 เป็นแบบจำลองพื้นฐานพฤติกรรมปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารจะทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ จะต้องสังเกตและรับรู้ความแตกต่าง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และพยายามค้นหาความสัมพันธ์อื่น ๆ แต่ในความเป็นจริง พฤติกรรมของพนักงานจะเป็นเรื่องที่ซับซ้อน เพราะมีผลกระทบจากตัวแปรอื่น ประสพการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ ประกอบกัน

1. ตัวแปรระดับบุคคล

ตัวแปรระดับบุคคล (Individual Variables) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยทางประชากร (Demographic Factors) เป็นตัวแปรที่สะท้อนความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พื้นฐานทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic) สัญชาติ ระดับการศึกษา อายุ เชื้อชาติ และเพศ

1.2 ความสามารถและทักษะ (Abilities and Skills) จะมีบทบาทสำคัญในการแสดงพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล เนื่องจากพนักงานที่ไม่มีความสามารถและขาดทักษะจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ถึงแม้เขาจะมีแรงจูงใจและความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ก็ตาม

โดยที่บุคคลจะมีความสามารถและทักษะบางประการมาตั้งแต่เกิด เช่น การประสานงานอวัยวะ หรือความจำ เป็นต้น ขณะที่ความสามารถหรือทักษะบางประการสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ เช่น การขับรถยนต์ การใช้คอมพิวเตอร์ หรือการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น โดยผลการทำงาน ของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถและทักษะของเขา ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดบุคคล ที่มีความสามารถและทักษะให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) ซึ่งจะอาศัย ข้อมูลจากการวิเคราะห์ (Job Analysis) มาประกอบการตัดสินใจ

1.3 การรับรู้ (Perception) เป็นการกระบวนการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น ดีความ และให้ความหมายกับสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลแต่ละคนจะมีมุมมองในสิ่งเดียวกันในทิศทางที่แตกต่างกัน การรับรู้จะเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลมีความรู้สึกต่อสิ่งเร้า (Stimuli) ซึ่งจะรวมถึงการแปลความหมายของวัตถุ สัญลักษณ์ และ บุคคลตามประสบการณ์ที่เขามี

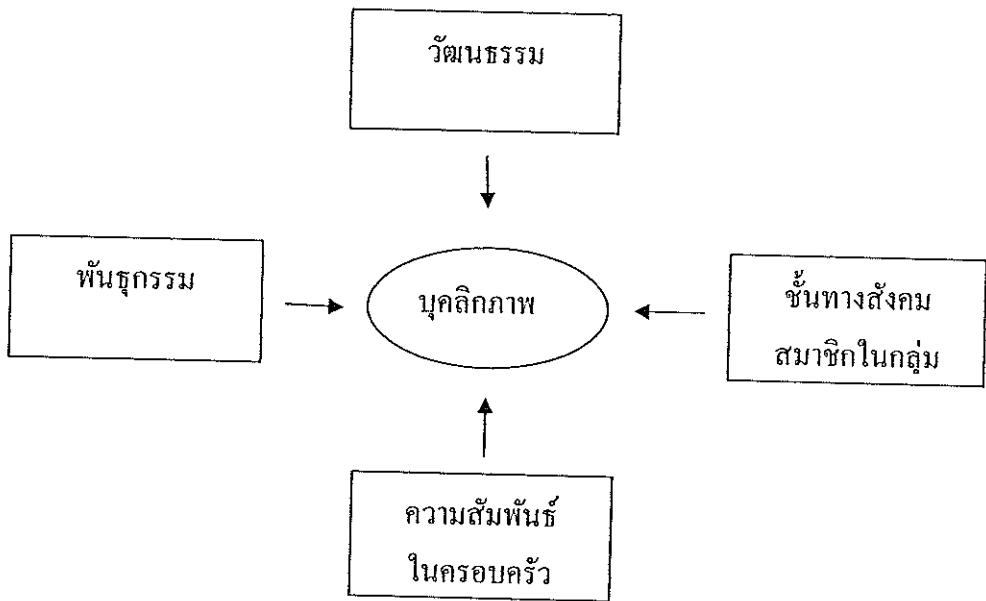
1.4 ทักษะคติ (Attitudes) เป็นสถานะภายในจิตใจที่เกิดจากความพร้อม การเรียนรู้ และการจัดระบบผ่านประสบการณ์ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคล วัตถุ และ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเราทุกคนจะมีทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อน ศาสนา ที่ ทำงาน ร้านอาหารหรือรัฐบาล เป็นต้น โดยทัศนคติบางประการจะมีความคงทน แต่อาจจะ เปลี่ยนแปลงได้ถ้าบุคคลมีข้อมูลเพิ่มเติม

1.5 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นกลุ่มของความรู้สึกและพฤติกรรมที่ค่อนข้างจะคงที่ ของบุคคล ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านพันธุกรรมและสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลอื่นสามารถสังเกตและ รับรู้ได้ ถึงแม้ว่านักวิชาการยังไม่เข้าใจถึงการรวมตัวพัฒนาการ และการแสดงออกของบุคลิกภาพ อย่างสมบูรณ์ แต่ก็มีหลักการที่เราต่างยอมรับกัน ดังต่อไปนี้

บุคลิกภาพจะถูกจัดเป็นระบบแบบแผน ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ในบางระดับ
บุคลิกภาพจะมีลักษณะผิวเผิน หรือลึกซึ้ง

บุคลิกภาพจะเป็นคุณลักษณะทั่วไปและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยบุคคล แต่ละคนจะมีความคล้ายคลึงและความแตกต่างจากบุคคลอื่น

ปกติบุคลิกภาพของบุคคลจะมีได้เกิดขึ้น โดยบังเอิญหรือกะทันหัน แต่จะเป็นผลมา จากแรงกระทำต่าง ๆ ทั้งจากธรรมชาติและการเรียนรู้ที่สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายได้จากแบบจำลองต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 แบบจำลองแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ
ที่มา : มัลลิกา ดันสอน (2544 : 24)

2. แรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ

2.1 แรงผลักดันทางพันธุกรรม (Hereditary Forces)

ปัจจุบันนักวิทยาศาสตร์ได้ศึกษาและสามารถกำหนดขึ้น ซึ่งแสดงบุคลิกที่ถ่ายทอดจากบิดามารดาไปสู่บุตร แรงผลักดันทางพันธุกรรมเป็นเพียงแรงผลักดันเพียงปัจจัยเดียวที่เกิดจากธรรมชาติ แต่แรงผลักดันทางพันธุกรรมมีผลถึงครึ่งหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคล

2.2 แรงผลักดันจากความสัมพันธ์ในครอบครัว (Family Relationship Forces) เป็นแรงผลักดันสำคัญที่เกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อสมาชิกในครอบครัว ตั้งแต่ พ่อ-แม่ พี่-น้อง ปู่-ย่า ตา-ยาย และสมาชิกอื่นในครอบครัว ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมและกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล

2.3 แรงผลักดันจากวัฒนธรรม (Culture Forces) เป็นแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคลที่เราส่วนใหญ่มิได้ตระหนักถึงเนื่องจากเราต่างเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization) อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยบุคคลในวัฒนธรรมเดียวกันจะมีแบบแผนของพฤติกรรมร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแต่ละสังคมทำให้ผู้บริหารต้องตื่นตัวเปิดกว้าง และบริหารงานให้บุคคลแสดงออกอย่างสอดคล้องกัน

2.4 แรงผลักดันจากชนชั้นทางสังคมและสมาชิกในกลุ่ม (Social Class and Other Group Membership Forces)

เป็นแรงผลักดันอีกด้านหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคล เนื่องจากชนชั้นทางสังคมจะมีผลต่อการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ตนเอง บุคคลอื่น งาน อำนาจหน้าที่ และเงินเป็นต้น ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อความคิดและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

3. ทฤษฎีการเสริมแรงใจ (Reinforcement Theory)

เสนาะ ตีเขาว์ (2544 : 222) ได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีการเสริมแรงใจมีสาระสำคัญว่าผลอันเกิดจากสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคน ซึ่งแทนที่จะพิจารณาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่มีต่อพฤติกรรม แต่ปัจจัยภายนอกและผลของมันจะส่งผลต่อพฤติกรรม นั่นคือพฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงไปตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น พฤติกรรมที่ดีก่อให้เกิดผลดีต่อคนนั้นเขาก็จะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ กัน แต่หากพฤติกรรมใดที่ไม่ดีก็จะส่งผลในทางลบต่อคนนั้นเขาก็จะเลิกกระทำพฤติกรรมนั้น ทฤษฎีเสริมแรงใจสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการและกฎต่าง ๆ คือ

3.1 การรู้มาหรือจำได้ (Cognitive Explanation) เช่น เคยขับรถฝ่าไฟแดงที่สี่แยกแห่งหนึ่งถูกตำรวจจับและเสียค่าปรับ ต่อมาเมื่อขับรถเจอไฟแดงเขาก็จะระมัดระวังเพราะจำได้ว่าเคยถูกตำรวจจับ

3.2 การเสริมแรงใจ (Reinforcement Explanation) เช่น เคยสอบวิชาคณิตศาสตร์ได้คะแนนเต็มคุณครูให้รางวัล นักเรียนคนนั้นก็ตั้งใจจะสอบวิชาคณิตศาสตร์ให้ได้คะแนนเต็มอีกเพราะอยากได้รางวัลนั้น รางวัลที่ได้เป็นการเสริมแรงใจให้อยากทำเช่นนั้นอีก

3.3 กฎแห่งผลการกระทำ (Law of Effect) ซึ่งมีความหมายว่าเมื่อพฤติกรรมใดก่อให้เกิดผลดีหรือในทางบวกบุคคลนั้นก็กระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ กันอีก และพฤติกรรมใดก่อให้เกิดผลเสียหรือในทางลบคนก็จะเลิกกระทำพฤติกรรมนั้นการเสริมแรงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

3.3.1 การเสริมแรงใจในทางบวก (Positive Reinforcement) การเสริมแรงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้นตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการพยักหน้าเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นของพนักงานในที่ประชุม

3.3.2 การเสริมแรงใจในทางลบ (Negative Reinforcement) บางครั้งเรียกว่าการหลีกเลี่ยง (Avoidance) การเสริมแรงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการและลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลง โดยการหลีกเลี่ยงการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางลบตามผลของพฤติกรรมนั้น

เช่น ผู้จัดการเคยพูดตักตวงพนักงานคนหนึ่งที่มาทำงานสายทุกวัน เมื่อพนักงานคนนั้นมาทำงาน
เช้าในวันหนึ่ง ผู้จัดการก็เลิกพูดตักตวง

3.3.3 การทำให้หมดไป (Extinction) การเสริมแรงเชิงลบเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำ
บ่อย ๆ ลงหรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไปโดยการไม่ให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกที่เคย
ให้ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการสังเกตว่าพนักงานคนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องแต่
ได้รับการยอมรับทางสังคมจากกลุ่มทำงาน ผู้จัดการจึงปรึกษากับกลุ่มทำงานของพนักงานคน
นั้นเพื่อให้หยุดการยอมรับทางสังคมต่อพนักงานคนนั้น

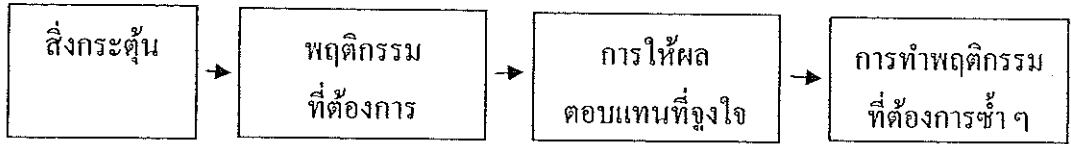
3.3.4 การลงโทษ (Punishment) การเสริมแรงเชิงลบเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำ
บ่อย ๆ ลง หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไปโดยการได้รับผลตอบแทนในทางลบหรือลงโทษตามผล
ของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการตัดค่าจ้างพนักงานคนที่ทำงานไม่ทัน

การเสริมแรงเชิงลบทั้ง 4 ประเภท สามารถสรุปได้ ดังนี้



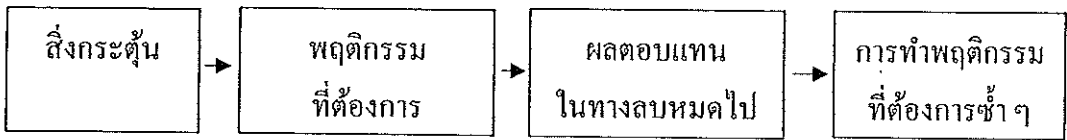
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเสริมแรงจูงใจในทางบวก

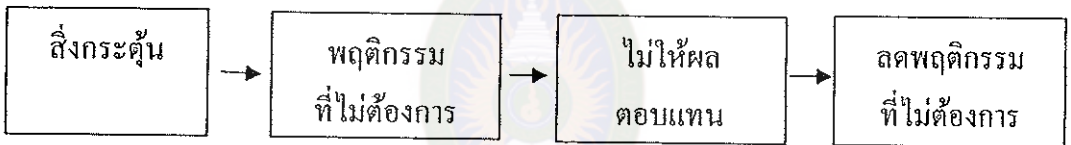


การขึ้นเงินเดือน ผลงานสูง เงินเดือนเพิ่มขึ้น ทำผลงานสูงต่อไป

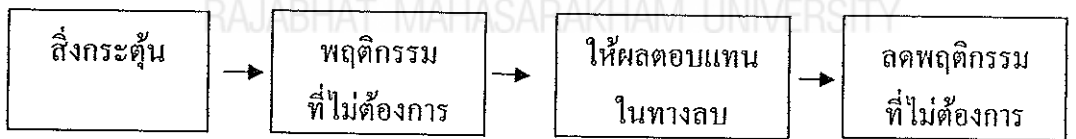
การเสริมแรงจูงใจในทางลบ



ตำหนิเรื่องมาทำงานสาย ตรงเวลา เลิกตำหนิ มาทำงานตรงเวลาต่อไป
การทำให้หมดไป



ชอบคุณขณะทำงาน คุณบ่อย ๆ ขณะทำงาน ไม่ให้ความสำคัญ คุณน้อยลง
การลงโทษ



ตำหนิเพราะสูบบุหรี่ในที่ทำงาน สูบบุหรี่ในที่ทำงาน ตำหนิ สูบบุหรี่ในที่ทำงานน้อยลง

แผนภาพที่ 3 การเสริมแรงจูงใจ

ที่มา : เสนาะ ดิเขาว์ (2544 : 223)

4. หลักของการเสริมแรงจูงใจ

การเสริมแรงจูงใจจะต้องยึดถือหลัก 2 ข้อ คือ ประการแรก การเสริมแรงจูงใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Law of Contingency Reinforcement) เพื่อให้การเสริมแรงจูงใจมีคุณค่าสูงสุด นั่นคือ การเสริมแรงจูงใจอาจมากหรือน้อยตามสถานการณ์ ประการที่สอง

การเสริมแรงจูงใจต้องการกระทำทันที (Law of Immediate Reinforcement) หมายถึง ควรกระทำทันทีเมื่องานเสร็จหรือปรากฏผลงานไม่ควรปล่อยเวลาผ่านไปนาน

4.1 แผนการเสริมแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 อย่าง คือ

4.1.1 การเสริมแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) หมายถึง การจ่ายให้ทุกครั้งเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ต้องการนั้น เช่น บริษัท ABC จำกัด จะจ่ายค่านายหน้าขายให้ทุกครั้งที่ยขายได้ซึ่งประมาณ 25-50% ของยอดขาย

4.1.2 การเสริมแรงจูงใจเป็นงวด (Intermittent Reinforcement) หมายถึง การจ่ายเมื่อสิ้นงวดการจ่ายตามวิธีนี้จะทำให้เกิดพฤติกรรมถาวรกว่าการจ่ายให้อย่างต่อเนื่อง แต่การจ่ายอย่างต่อเนื่องจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเร็วกว่า ดังนั้น ควรใช้วิธีผสมคือใช้การเสริมแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งถึงระดับพฤติกรรมที่ต้องการระดับหนึ่งจึงเปลี่ยนมาเป็นวิธีการเสริมแรงจูงใจเป็นงวดเพื่อรักษาพฤติกรรมที่ถาวรไว้

4.2 รูปแบบการเสริมแรงจูงใจมี 4 รูปแบบ คือ

4.2.1 จ่ายระหว่างเวลาอัตราคงที่ (Fixed-Interval) ได้แก่ การจ่ายตามเวลาที่คงที่ เช่น จ่ายเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน เป็นต้น ซึ่งทำให้คนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ต้องการอย่างรวดเร็ว แต่ผลงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.2 จ่ายอัตราคงที่ (Fixed-Ratio) ได้แก่ การจ่ายตามรายชิ้นของงานที่ทำซึ่งมีผลทำให้คนเปลี่ยนไปถึงจุดที่ต้องการในระดับความเร็วปานกลาง แต่ผลงานสูงและเร็วมากจนเป็นระดับสูงคงที่

4.2.3 จ่ายระหว่างเวลาอัตราผันแปร (Variable-Interval) ได้แก่ การเสริมแรงจูงใจที่เปลี่ยนแปลงเวลาอยู่เสมอ ๆ การตรวจสอบงานและการประเมินผลงานไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้าส่วนการจ่ายไม่เป็นเวลาทุก ๆ เดือน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ABC จำกัด จะเปลี่ยนแปลงเวลาตรวจงานในโรงงานตลอดเวลา บางสัปดาห์จะเดินตรวจงาน 2 ครั้ง ในวันจันทร์ 1 ครั้ง ในวันอังคาร วันพุธ และวันพฤหัสบดีไม่ตรวจ แต่จะตรวจ 2 ครั้งในวันศุกร์ แต่ในสัปดาห์ต่อมาเขาจะเปลี่ยนวันซึ่งมีผลให้พนักงานจะต้องปรับพฤติกรรมตลอดเวลา วิธีนี้คนเปลี่ยนพฤติกรรมช้า แต่ผลงานอยู่ระดับปานกลางถึงสูง

4.2.4 จ่ายอัตราผันแปร (Variable Ratio) ได้แก่ การจ่ายผันแปรตามพฤติกรรมของคน เช่น จ่ายค่านายหน้าให้ตามยอดขายจริงคูณด้วยการเปิดบัญชีให้และคูณด้วยยอดขายเฉลี่ย นอกจากนั้น ก็มีการจ่ายรางวัลตลอดเตอรี สล็อตแมชชีนหรือการเล่น ป็อกเกอร์ วิธีนี้ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมช้ามาก แต่ผลงานอยู่ในระดับสูงมาก

5. การจูงใจกับค่าตอบแทน

การจูงใจใด ๆ ก็ตามผลสุดท้ายจะอยู่ที่ผลตอบแทนที่ได้รับ คนจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน คนจะทำงานน้อยหากได้รับผลตอบแทนจากการทำงานต่ำและคนจะขยันทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี ค่าตอบแทนหรือรางวัลตอบแทน (Reward) จากการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงว่าผลปฏิบัติงานหรือผลจากการทำงานเป็นสิ่งมีคุณค่า ผู้ปฏิบัติงานจึงได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนที่ทำงานนั้น รางวัลตอบแทนมี 2 อย่าง คือ

5.1 รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นค่าตอบแทนที่ได้จากคนอื่น โดยทั่วไปก็คือ จากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง ตัวอย่างรางวัลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้หยุดงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษ เครื่องใช้สำนักงาน ค่าชมเชย ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่น ใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5.2 รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นรางวัลจากธรรมชาติ (Natural Reward) เป็นผลตอบแทนที่เกิดจากการกระทำของตัวเอง ซึ่งเกิดขึ้นตามธรรมชาติจากการทำหน้าที่ของมนุษย์ หากไม่ทำหน้าที่มนุษย์ก็มีชีวิตอยู่ไม่ได้ เมื่อคนทำงานเสร็จก็จะชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จของตัวเอง รางวัลตอบแทนได้จากผลการกระทำโดยตรงของบุคคลเช่น ตัวเองมีความสามารถสูงขึ้น ตัวเองเก่งขึ้น ตัวเองพัฒนามากขึ้น มีความรู้มากขึ้น ควบคุมตัวเองได้ ภาคภูมิใจกับการทำงานหรือทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลตอบแทนภายในเกิดขึ้นภายในตัวเองไม่ได้เกิดจากคนอื่น ตัวอย่างเช่น การเพิ่มงาน และทีมทำงานบริหารตัวเอง ก็เป็นกลยุทธ์การออกแบบงานที่ทำให้คนทำงานเกิดความรู้สึกละเอียดภายใน ผู้บริหารรู้ดีถึงคุณค่าของรางวัลตอบแทนภายในจึงพยายามทุกวิถีทางในการเพิ่มงานและ โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสริมพลังตัวเองด้วยการจูงใจจากภายใน

6. ระบบค่าตอบแทน

การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้คนมีกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้ ผลงานจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและการสนับสนุนจากองค์กร และผลของการปฏิบัติงานจะถูกนำมาประเมิน และการเสริมแรงจูงใจจนสุดท้ายเกิดความพอใจในการทำงานมากน้อยเพียงใดก็อยู่ที่ค่าตอบแทน (Compensation) ในการทำงาน ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่สุดมี 2 ระบบ คือ

6.1 จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของการมีส่วนร่วมในการทำงานของแต่ละคน การจ่ายตามระบบนี้ผู้บริหารยอมรับและให้ความสำคัญของการเสริมแรงจูงใจในทางบวก และส่งเสริมให้คนทำงานหนักจนผลงานได้

มาตรฐานเดียวกันและขณะเดียวกันก็เป็นระบบค่าตอบแทนที่ส่งสัญญาณเตือนไปยังผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานต่ำว่าจะต้องทำให้ดีขึ้นในอนาคต

6.2 ระบบค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Compensation System) การจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มาก จากวิธีการจ่ายหลาย ๆ แบบ เช่น

แผนจ่ายโบนัส (Bonus Pay Plan) ได้แก่ การจ่ายเป็นเงินก้อนครั้งเดียวแก่พนักงาน โดยคิดจากผลงานที่ทำสำเร็จตามเป้าหมาย หรือจากการมีส่วนร่วมที่สำคัญ เช่น การออกความคิดเห็นในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามปกติผู้ที่ทำงานพิเศษจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างแผน

แบ่งกำไร (Profit-Sharing Plan) การแบ่งกำไรจะให้กับพนักงานทุกระดับ โดยแบ่งให้ตามสัดส่วนของผลกำไรที่ได้ในงวดนั้น จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับผลกำไร และอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน แต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งให้แน่นอนจะต้องนำเอาผลการปฏิบัติงาน การมาทำงานและการขาดงานมาคิดด้วย

แผนแบ่งประโยชน์ (Gain-Sharing Plan) คำว่าประโยชน์ หมายถึง การประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากการทุ่มเทความพยายามใด ๆ ให้กับองค์กร การคิดมักจะอาศัยผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

แผนเป็นเจ้าของหุ้น (Employee Stock Ownership Plan) การให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานทำงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการทำงานและป้องกันการปิดกิจการการจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อหุ้น (Stock Option) ในราคาคงที่จำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่ากรณีที่พนักงานทำงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดี ราคาหุ้นก็สูงขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานนั้นความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม บุคคลที่รับรู้สิ่งต่าง ๆ มีทัศนคติ และบุคลิกภาพแตกต่างกันก็จะทำให้มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกอาจเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษแก่องค์กรได้ ซึ่งองค์กรจะต้องศึกษาทำความเข้าใจสังเกต และวิเคราะห์พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรละเลยก็จะทำให้การบริหารคนเกิดปัญหา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2538 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุมในการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษาและการออกจากงานของมนุษย์ เพื่อสนองความต้องการของตนเองและสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานรวมทั้งการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

อาร์ เวน มอนดี และ โรเบิร์ต เอ็ม โม (R.Wayne Mondy and Robert M. Noe. 1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการใ้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เฮสส์ (Hess. 1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีผลดีภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อที่จะได้นำความรู้ความสามารถ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์กรก็ยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรจะประกอบไปด้วยทรัพยากร 3 ด้าน คือ ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรทุน (Capital Resource) และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและมีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้จัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ

เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (นิสดารักษ์ เวชยานนท์. 2539 : 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

2.1 ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาและการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

2.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง บุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

2.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

2.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรมจะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย เนื่องจากเป็นผู้จัดการกับทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น หากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็จะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ยุภาพร ยุภาส (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะเจริญก้าวหน้าหรือดำรงอยู่ได้ต่อไป โดยมีเป้าหมายหลักคือ ประสิทธิภาพขององค์กรและตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีความสมดุล มีผู้อธิบายวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2539 : 5 – 6) สรุปว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อสนองความต้องการของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน บุคคลส่วนใหญ่ทำงานเพราะต้องการให้ตนและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ โดยการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนเส้นทางอาชีพ เป็นต้น ผู้บริหารต้องคิดว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึกมีความต้องการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

2. เพื่อสนองความต้องการขององค์กร ผู้บริหารมีความต้องการให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เจริญเติบโตและมีผลผลิตเพิ่ม ผู้บริหารจึงต้องดำเนินการทุกวิถีทางที่จะแสวงหาบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กร ตลอดจนบำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลดังกล่าว เพื่อให้เขาได้ทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

3. เพื่อสนองความต้องการของสังคมแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สังคมสงบสุข ระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ในสังคมผลิตสินค้าและบริการ สนองความต้องการของสังคม รับบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงานกับองค์กรซึ่งเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม จัดการพัฒนาบุคคลในองค์กรเพื่อให้ความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและเมื่อบุคคลออกจากงาน องค์กรต้องมีมาตรการที่จะให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นับเป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม

ปราณี ยาหอม (2548 : 5) อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. สังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในสังคม พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ พระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเกี่ยวข้องประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. บุคคลฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าบุคคล (Individual) ไม่ใช่เครื่องจักรแต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่

สนองตอบความต้องการส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

สรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. เพื่อสนองความต้องการของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อสนองความต้องการขององค์การ
3. เพื่อสนองความต้องการของสังคม

4. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 24) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็คือ การใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัวและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัท อย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัล

พรรณณา जारไสว (2548 : 11) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ก่อนการจ้างและกลยุทธ์การจ้าง ประกอบด้วย
 - 1.1 การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecasting)
 - 1.2 การสรรหา (Recruiting)
 - 1.3 การคัดเลือก (Selection)
 - 1.4 การบรรจุ (Placement)
2. กลยุทธ์การจูงใจ การบำรุงรักษาและการรักษา (Motivation, Maintenance Retention Strategies)
 - 2.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)
 - 2.2 การฝึกอบรม (Training)
 - 2.3 การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล (Pay and Reward)
 - 2.4 ผลประโยชน์ (Benefits)

3. กลยุทธ์การให้ออกจากงาน (Separation Strategies)

3.1 การเลิกจ้าง (Lay off)

3.2 การออกจากงาน (Termination)

3.3 การเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)

3.4 การลาออกจากงาน (Quits)

สภาพการณ์ปัจจุบัน โลกเปลี่ยนไปสู่โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจเสรีที่มีการแข่งขันระหว่างประเทศ บริบทสังคมก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สำหรับระบบราชการกระแสดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้งานของรัฐบาลมากขึ้นและยากขึ้นในขณะที่รัฐจะต้องเลิกจ้าง ใช้น้อยลงเพื่อความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจและกระแสประชาธิปไตยเพื่อเปิดโอกาสให้ภาค เอกชนภาค ประชาชนจัดบริการแทนรัฐให้มากขึ้น ดังนั้น การบริหารงานบุคคลภาครัฐยุคใหม่ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ ก็คือ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่ง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548 : 25) ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสแนวโน้มในอนาคตที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ทำลายในหลายด้าน ทั้งในแง่ของการแข่งขันระหว่างประเทศอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรูปแบบใหม่ กระแสความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนต้องการความพร้อมในจิตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพขององค์กรที่จะดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืนสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่ง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548 : 28) อธิบายว่าแนวคิดเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีการบริหารงานบุคคลยุคใหม่ หรือสำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พรรณนภา อารุโสภา, 2548 : 12) โดยมีแนวคิดสำคัญ ได้แก่ การมุ่งจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และถือว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกฝ่ายในองค์กร ซึ่งเราอาจสรุปลักษณะเด่น ๆ ของแนวคิดนี้ได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน
3. มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นกระบวนการในระยะยาว

4. มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

5. ถือว่าทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญ ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

6. มีการจัดการเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กร

7. หน่วยงานย่อยภายในองค์กรถือว่าเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่มีส่วนรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำนักคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นสำนักงาน

ปลัดกระทรวงมหาดไทย (2549 : 1) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ชัน ไทสัน (Shun Tyson ; อ้างอิงมาจาก สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2549 : 2) ได้อธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นที่เชิงกลยุทธ์ โดยเรียกว่า (Human Resource Strategy) ซึ่งเนื้อหาในตำราส่วนใหญ่ได้ระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรตามหรือได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อกลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนก็จะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์แปรเปลี่ยนตามทันที ตัวอย่าง เช่น

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทุน (Cost Leadership Strategies) จะต้องคิดค้นหาวิธีการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เพื่อราคาขายสินค้าและบริการจะได้ต่ำกว่าด้วย ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องช่วยกันคิดค้นหาวิธีการ ซึ่งในเรื่องนี้ส่งผลกระทบต่อโครงการสร้างจิตสำนึกแห่งต้นทุนและการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในทุกด้าน โดยเฉพาะ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

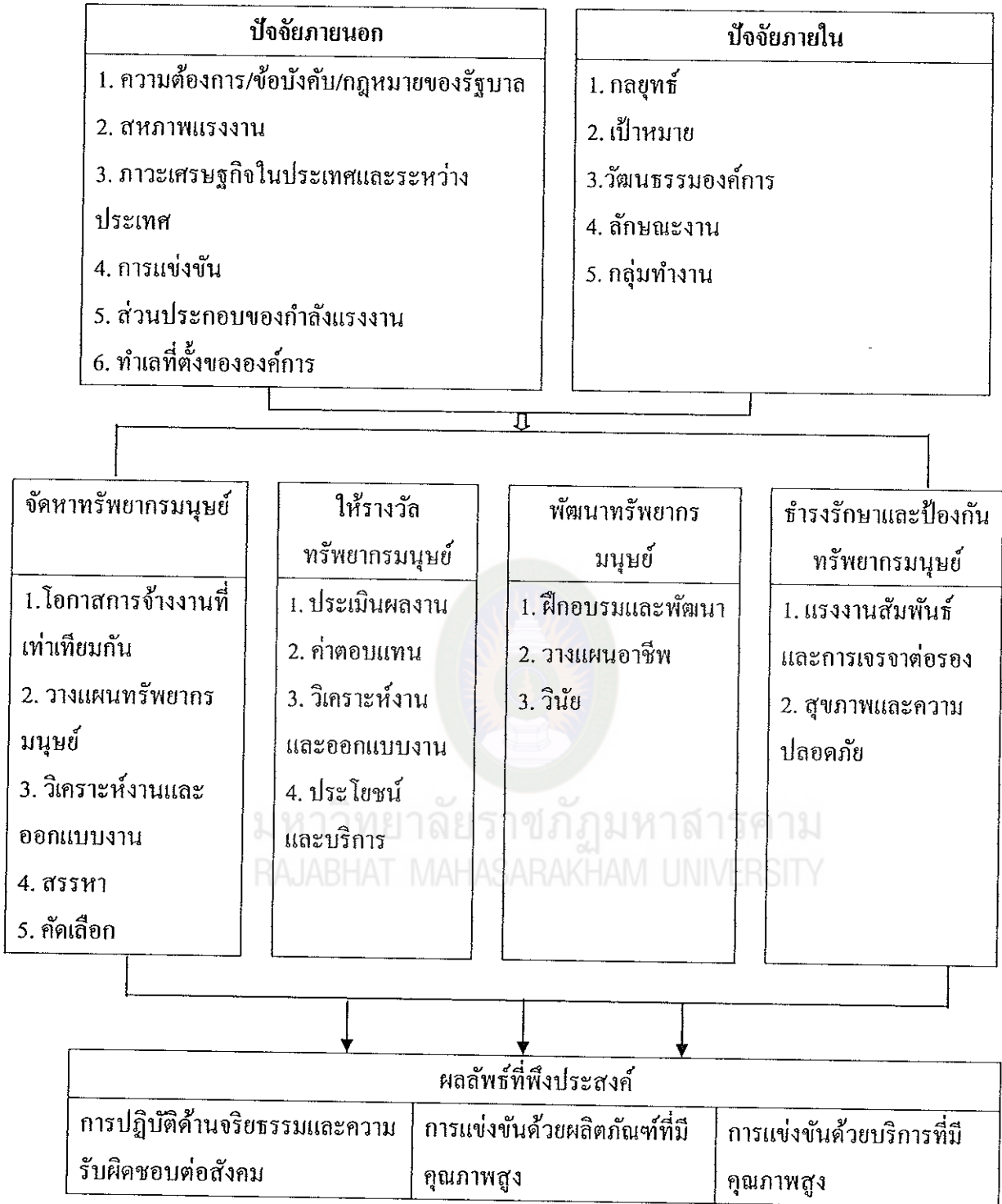
กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategies) จะต้องให้ ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานในองค์กรช่วยกันคิด (Rethinking) ช่วยกันริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เพื่อก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่วิธีการใหม่และสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมและแตกต่างจากผู้อื่นหรือคู่แข่งกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างจึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพอย่างพอเพียง

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรในปัจจุบันและอนาคตจึงผูกพันกับกลยุทธ์ขององค์กร ตามแนวคิดที่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่แปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมในองค์กรแต่ละประเภท และต้องเหมาะสมกับขนาด และ โครงสร้างขององค์กรในขณะนั้นด้วย

จอห์น แม็ค อิวานชีวิช (John M. Ivancevich) ได้อธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคต ไว้ 4 จุดเน้นที่สำคัญ กล่าวคือ (อ้างในสำนักคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2549 : 1)

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับ การเน้นวิธีการทำงานที่ดีกว่าของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาพนักงาน รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าเน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับและลายลักษณ์ อักษร
2. มุ่งเน้นคน ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่ง ที่มีชีวิตจิตใจ และต้องอำนวยความสะดวก จัดโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการ ของแต่ละบุคคล
3. มุ่งเน้นทั่วโลก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึง ทั่วโลกที่มีบริษัทแม่ บริษัทลูกและองค์กรแบบเครือข่าย (Network Organization) มิใช่มุ่งเน้น เฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศเท่านั้น กรณีตัวอย่าง เช่น การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหรัฐอเมริกา มิใช่มีเฉพาะในอเมริกาเท่านั้น แต่ยังคงปฏิบัติในเม็กซิโก โปแลนด์ และฮ่องกง เป็นต้น องค์กรส่วนใหญ่ทั่วโลกจึงจำเป็นต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่าง ยุติธรรม ให้เกียรติ และคำนึงถึงจิตใจของมนุษย์ มิใช่มองเพียงมนุษย์เป็นเพียงเครื่องจักรเท่านั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกาสามารถที่จะนำเอาประสบการณ์ที่ปฏิบัติในบราซิลมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่สหรัฐอเมริกาได้
4. มุ่งเน้นอนาคต ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กร บรรลุความสำเร็จในอนาคตได้ โดยการสร้างความสามารถและกระตุ้นใจ ให้พนักงานทำงาน อย่างเต็มที่ ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของ องค์กรในระยะยาว

จอห์น แม็ค อิวานชีวิช (John M. Ivancevich. อ้างอิงมาจาก มรกด โกมลคิษฐ์. 2549 : 18) ได้ให้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยเริ่มจากพิจารณาปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่ม ตั้งแต่การจัดหา



แผนภาพที่ 4 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำนักคณะกรรมการ
มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2549 : 8)

ในธรรมชาติของมนุษย์ต้องการจะอยู่รวมกันเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าทุกคนได้ร่วมมือกันอย่างเต็มที่ และการทำงานเช่นนั้นได้ ย่อมต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในองค์กรหรือกลุ่ม และการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ อันนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์กร ได้อย่างแน่นอน ทั้งนี้ ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2541 : 20 - 26) ได้อธิบายเรื่อง หลักมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาควรให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร โดยผู้ใต้บังคับบัญชาควรให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงสิ่งที่เขาต้องการ กล่าวคือ

- 1.1 เอาใจใส่หรือสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- 1.2 รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว
- 1.3 ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเขาต้องการทำงานอะไรบ้าง
- 1.4 พบปะสนทนาปราศรัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นระยะ ๆ

2. ผู้บังคับบัญชาควรให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อถึงเวลาอันสมควร ผู้บังคับบัญชาควรรู้จักให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะแก่กาลเทศะ กล่าวคือ

2.1 สรรเสริญเขาอย่างไม่เป็นทางการ เช่น เวลาที่เขาทำงานที่มาก ๆ หรือ ทักทายเขาในขณะที่เขาทำงานสำเร็จ

- 2.2 ยกย่องชมเชยเขาเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2.3 เสนอความดี ความชอบให้เขา

2.4 จัดให้มีโครงการให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดีเด่น

3. ผู้บังคับบัญชาควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบข่าวที่จำเป็นอยู่เสมอ กล่าวคือ

- 3.1 แจ้งนโยบาย วัตถุประสงค์ และความเปลี่ยนแปลงในวงงานอยู่เสมอ
- 3.2 แจ้งข่าวคราวเกี่ยวกับผลเสียต่อการบริหารงานขององค์กรอยู่เสมอ
- 3.3 ควรมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับ

ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน และความเคลื่อนไหว กล่าวคือ

- 4.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้
- 4.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน
- 4.3 ในขณะที่ประชุมก็ควรจะมีบรรยากาศเป็นกันเองและส่งเสริมให้ทุกคนมี

โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์ได้

5. ผู้บังคับบัญชาควรได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ

- 5.1 เอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา
- 5.2 ปฏิบัติต่อเขาด้วยความเป็นมิตร เป็นประโยชน์และเป็นธรรม
- 5.3 ส่งเสริมให้เขาเข้ามาพบเมื่อเขามีปัญหาหรือปรับทุกข์
- 5.4 ลงมือช่วยแก้ปัญหา

ทั้งนี้แนวคิดมนุษยสัมพันธ์สามารถนำมาอธิบายถึงหลักการในการบริหารองค์การว่า ระบบความสัมพันธ์ของบุคลากรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน เช่น ในด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานตลอดจนคนอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่ทำ ดังนั้น แนวความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระตุ้นทางจิตใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การจัดการความขัดแย้ง การวินิจฉัยสั่งการ และส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เมื่อวัตถุประสงค์ของบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ย่อมจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การได้ในที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานในหน่วยงานแรงจูงใจถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีแนวคิดและทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ

สำหรับความหมายของแรงจูงใจ ได้มีผู้รู้และนักวิชาการต่าง ๆ กล่าวไว้ ดังนี้
 เสนาะ ดิยาวัว (2543 : 208) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่ง การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล

มัลลิกา ดันสอน (2546 : 194) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นที่มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

ธรวรรณ พลหาญ (2543 : 8) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงาน ทুমเท ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ

ลัดดา กุลนันทน์ (2544 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไป เพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการของคน พฤติกรรมที่แสดงออกมาเกิดจากปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัยก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีแรงจูงใจของมนุษย์จะอยู่บนพื้นฐานความต้องการ

เจียมจิตร ศรีฟ้า (2545 : 11) อธิบายว่า แรงจูงใจ มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า Movere ซึ่งมีความหมายตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า To move แปลว่า เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a Course of Action) ดังนั้น การจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้มาก และได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ขวัญจิรา ทองน้ำ (2547 : 13) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ

เกษสุดา ต้นซุน (2545 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใด ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรมนั้น ๆ จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าว สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำการต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

2. ประเภทของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

จากรวรรณ กมลสินธุ์ (2548 : 14) ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือกระหายที่จะดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

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

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

1.1.3 แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิตความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ ดังนี้

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยันอดทนเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

1.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคลต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็น การได้อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็น การได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำไ้ยากมาก แต่มีความคงทนถาวร

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

กุสุมา จ้อยข้างเนียม (2547 : 14) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็นแรงจูงใจภายนอก(Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยอธิบายว่า ภายใต้มุมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายในสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดหรือรายได้ ในขณะที่มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยตัวเองโดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บุคคลอาจจะระลึกถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้น และงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544 : 47) ได้สรุปแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจภายใน(Intrinsic Motivation) เกิดจากการที่บุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ทำ จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคลากรสร้างขึ้นในตัวเอง
2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคคลอื่นสร้างขึ้น

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2530 : 257) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจ ออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. แรงจูงใจทางสรีระวิทยา แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้ เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการน้ำ อาหาร พักผ่อน และปราศจากโรค เป็นต้น เราสามารถวัดระดับของความต้องการทางสรีระได้จากการสังเกตพฤติกรรมการกระทำของคนเราคือ จากความต้องการมากน้อย

ของการกระทำ การเลือกกระทำ (เลือกสิ่งใดแสดงว่าต้องการสิ่งนั้นมาก) การโต้ตอบต่อสิ่งที่มาขัดขวาง

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา มีความสำคัญน้อยกว่าแรงจูงใจทางสรีระวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่า แต่จะช่วยคนเราทางด้านจิตใจ ทำให้มีสุขภาพจิตดี และสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ ประกอบด้วย ความอยากรู้อยากเห็นและการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม และความต้องการความรักและความเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น

3. แรงจูงใจทางสังคมหรือแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ แรงจูงใจชนิดนี้มีจุดเริ่มต้นส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตกาลของบุคคล และเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อเรา ตัวอย่างของแรงจูงใจทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนเรา ได้แก่

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ ความรักจากบุคคลอื่นและต้องการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ

3.3 แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (Self Esteem) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับของสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนโดยทั่ว ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งจะนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเองจากการศึกษาการแบ่งประเภทของแรงจูงใจสรุปได้ว่าส่วนใหญ่จะแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน ส่วนแรงจูงใจภายนอกจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการ และนโยบายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ประเภทของแรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการทางร่างกาย แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ทางด้านสังคม และแรงจูงใจในส่วนบุคคลที่เกิดจากการพัฒนาในตัวบุคคลซึ่งแตกต่างกันไปไม่เหมือนกัน อาจมีรากฐานจากความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางสังคมประกอบกัน

3. ความสำคัญของแรงจูงใจ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

วรินทร แก้วคล้าย (2549 : 9) กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย

1. ตามแรงจูงใจ คือแรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน

2. ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยสมารถที่จะทำงานให้

3. ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ข่าวสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานด้วยความสามารถ และสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดมีขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้ คือ การปฏิบัติงานตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ถ่องแท้ เพราะแรงจูงใจในตัวพนักงานเอง เป็นพลังภายใน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่า การจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน เป็นสำคัญ ถ้าองค์กรได้มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงข้าม

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

ชลิษา คำนทิพารักษ์ (2543 : 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า มีประเด็นในการพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์กร โดยส่วนรวม ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร และความสำคัญต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ คือ

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย

1.2 ทำให้้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกมอบหมายงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน

2.3 เชื้ออำนาจต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้คุณสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร

3.3 มีขวัญในการทำงาน

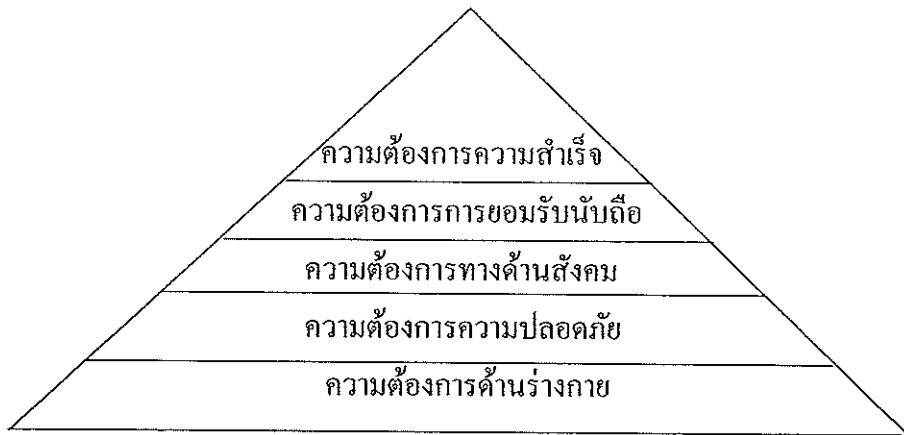
กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและคนอื่น ทำให้รู้วิธีจะสนองความต้องการของคน และเป็นคนที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่ ๆ 2 วิธีด้วยกัน คือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content theories) และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process theories) ซึ่งทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหานั้นเน้นความต้องการภายใน ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมนั้นไว้คงอยู่ ทฤษฎีกระบวนการนั้นจะว่าด้วยความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้นทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมีดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544 : 116) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือที่เรียกว่าทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดและถูกนำมาอ้างอิงมากที่สุดในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน และมาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูงโดยมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ได้เป็น 5 ชั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการทางด้านสังคม 4) ความต้องการการยอมรับนับถือ 5) ความต้องการความสำเร็จ



แผนภาพที่ 5 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์
ที่มา : สุรางค์ ไคว่ตะกุด (2544 : 116)

มณฑล รอยตระกุด (2546 : 18) กล่าวถึง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ ซึ่งมีพื้นฐานความคิดจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ที่จำแนกคนออกเป็น 2 กลุ่มเป็นหลักพื้นฐานในการนำไปใช้ในการจูงใจ แนวคิดของทฤษฎีนี้แบ่งผู้ได้บังคับบัญชาออกเป็น 2 กลุ่ม ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y สามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วขี้เกียจ	1. คนงาน โดยมากมีความสุขกับการทำงาน
2. คนงานสนใจเฉพาะงานที่เป็นของตน	2. คนงานชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในงานต่าง ๆ
3. คนงานชอบให้ถูกลงโทษเพื่อเพิ่มผลงาน	3. การลงโทษ ไม่ได้ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่ม
4. คนงานไม่สนใจในงานที่ตนทำเท่าไร	4. คนงานสนใจในงานที่ตนทำ
5. โดยพื้นฐานคนงานขี้โกง	5. โดยพื้นฐานแล้วคนงานจริงจังกับงาน
6. ระเบียบวินัยสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต	6. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานเอง
7. คนงานไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร	7. คนงานสนใจในเป้าหมายขององค์กร
8. คนงานไม่มีความรับผิดชอบต่องาน	8. คนงานมีความรับผิดชอบต่องาน

ที่มา : มณฑล รอยตระกุด (2546 : 18)

ทฤษฎี X ถ้าเปรียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาส โลว์แล้ว ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน เห็นแก่ตัว ไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น แนวคิดการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องใช้วิธีการบังคับสั่งการโดยตรง การจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจควบคุม หรือแม้กระทั่งการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ และมุ่งตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ

ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง เห็นว่าการทำงานมีความสนุกสนาน ดังนั้น แนวการบริหารด้านการจูงใจ จึงไม่สามารถจะใช้การออกคำสั่งการควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรเขายอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้นจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้ โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนะของฝ่ายจัดการ นั่นคือ ถ้านำทฤษฎี X ไปใช้ องค์กรจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ องค์กรจะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่ โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด กล่าวคือ ใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั่นเอง ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรควรใช้วิธีจูงใจแบบทฤษฎี Y เพราะจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเต็มใจและอุทิศกำลังความสามารถให้กับการทำงานของตน ส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์

2.1 แนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แมคคลีแลนด์ (McClelland) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 ประการ คือ (สุพิศรา สุภาพ. 2536 : 10)

2.1.1 ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นแรงขับ เพื่อจะทำให้งานที่กระทำอยู่ประสบผลสำเร็จดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นแรงขับ เพื่อได้มาซึ่งความสำเร็จ หรือเป็นแรงจูงใจที่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่าและประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2.1.2 ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ทางอันอบอุ่น เพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่นคล้ายกับความ ต้องการทางสังคมของมาสโลว์

2.2.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่จะทำให้อื่น มีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชา และอิทธิพลเหนือผู้อื่น

2.2 ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนอกจากนี้แล้วแมคคลีแลนด์ยังได้กล่าวลักษณะของพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ดังนี้

2.2.1 กล้าเสี่ยงพอสมควร ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะมีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว ไม่พอใจทำสิ่งง่าย ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ หากแต่เลือกทำสิ่งที่ยากเหมาะสมกับความสามารถของตน และทำในสิ่งที่ยากได้สำเร็จทำให้ตนพอใจ

2.2.2 ความกระตือรือร้น ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงไม่ได้ขยันไปทุกกรณี แต่จะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย ช้วยความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้สมองคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่าทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้

2.2.3 ความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิใช่จะหวังให้คนอื่นยกย่องตน ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการว่าตนเองควรจะทำอย่างนั้นอย่างนี้

2.2.4 ต้องการทราบให้แน่ชัดในผลการตัดสินใจ ในผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะติดตามผลการกระทำของตนว่ามีผลอย่างไรและเมื่อทราบผลการตัดสินใจแล้วยังพยายามทำให้ดีกว่าเดิมอีก

2.2.5 คาดการณ์ล่วงหน้า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะเป็นผู้ที่มีการวางแผนระยะยาวเพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติ

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮิร์ชเบิร์ก บาร์นาร์ด และซินเดอร์แมน (Herzberg, Barnard and Synderman. 1959 : 113-115) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อ ทฤษฎี 2 ปัจจัย เพื่อต้องการศึกษาว่า “คนเราต้องการอะไรจากงาน” คำตอบที่พบ คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน และได้จะแยกองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

3.1 องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบนี้เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) มีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถ ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดการพัฒนางาน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

3.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาในความสามารถ รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา สนับสนุนการปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในงาน เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ยอมรับข้อเสนอแนะงานที่เสนอในที่ประชุม ตลอดจนการได้รับคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ

3.1.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ระบบการพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานมีความเป็นธรรม ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์

3.1.4 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ได้รับผิดชอบงานตรงกับความรู้ความสามารถ ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม และได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตรงกับความสนใจและความถนัดได้บรรลุตามเป้าหมาย

3.1.5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติอยู่ต้องพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ และส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มลักษณะงานที่รับผิดชอบมีการแบ่งขอบข่ายชัดเจนกับความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.2 องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน องค์ประกอบชนิดนี้เรียกว่า ปัจจัยห้างู (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก มีอยู่ 5 ประการ คือ

3.2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึงนโยบายมีความชัดเจน การบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ มีความชัดเจนในการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอการกระจายและการมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่ดีมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

3.2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีความรู้ในการบริหาร กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ให้โอกาสปรึกษางานได้ มีกิริยาสุภาพนุ่มนวล วางตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในอันที่จะให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน มีการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี ทั้งในด้านการงานส่วนตัว ความสามารถในด้านการงานร่วมกันเป็นอย่างดี มีความสามัคคี และมีบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นมิตร

3.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) หมายถึงหน่วยงานมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานเป็นที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการจัดห้องทำงานเป็นสัดส่วน หน่วยงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมในการปฏิบัติงาน การเดินทางไปปฏิบัติงานมีความสะดวก

3.2.5 ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) หมายถึงรายได้และสิ่งที่ได้รับของข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ค่าตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (เบี้ยเลี้ยง) ที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับช่วงระยะเวลาที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการด้านต่าง ๆ มีความสะดวกและรวดเร็ว สภาพบ้านพักที่ทางศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จัดให้มีความมั่นคงและปลอดภัยเหมาะสมแก่การพักอาศัย หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ตามหลักสูตรต่าง ๆ มีความเที่ยงตรงและยุติธรรม

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี 2 ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงานเมื่อคนได้รับการ

ตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผลที่ตามมา คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนจะทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุขหรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนทัศนคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน และจากผลการศึกษาของเฮิร์ชเบอร์ก พบว่า องค์ประกอบ 5 ชนิดแรกที่เป็นปัจจัยจูงใจนั้นมี ความสำคัญอย่างมากที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้น ปรากฏว่ามีความสำคัญน้อยต่อการที่จูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่จะเป็นเพียงตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และบางองค์ประกอบมีความสำคัญน้อยมาก

4. ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Needs Theory)

ทวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547 : 304) กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ อัลเดอร์เฟอร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของ มาสโลว์ 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้

4.1 ความต้องการในการอยู่รอด (Existence needs : E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Related need : R) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการทางด้านสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการ การยกย่อง

4.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ในระดับขั้นตอนของ อัลเดอร์เฟอร์ และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับความต้องการ ก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างเช่น ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการอยู่รอด)

5. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์แมน

เฮร์แมน (Herman) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ (ขวัญจิรา ทองนำ. 2547 : 34)

5.1 มีระดับความทะเยอทะยานสูง (Aspiration level)

5.2 มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส (Risk Taking Behavior)

5.3 มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป (Upward mobility)

5.4 อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน (Persistence)

5.5 เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน จะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ (Take tension)

5.6 ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดีขึ้น

5.7 พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนให้ดีเสมอ (Achievement behavior)

สรุปได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่เป็นอยู่ เช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอีกระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ท้อถอย และจะยอมรับในสภาพที่ไม่มีการค้นรณอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนที่จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการในระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization or self realization)

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยหลาย ๆ ทฤษฎี ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาในรายละเอียดของแต่ละทฤษฎีซึ่ง พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของแต่ละทฤษฎีที่คล้ายคลึงกัน บางทฤษฎีแบ่งไว้เพียงกว้าง ๆ หรืออาจเป็นการศึกษาในยุคสมัยต่างกัน บางครั้งอาศัยการจำแนกกลุ่มที่แตกต่างกัน เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวครอบคลุมเนื้อหา และมีรายละเอียดชัดเจน ผู้วิจัยจึงเลือกทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กมาประยุกต์ใช้สำหรับการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

รายงานการประเมินตนเองศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 (2555 : 1-7) ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เป็นสถาบันการฝึกอบรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ฝึกอบรมหลักสูตรนักเรียนนายสิบตำรวจ (นสต.), หลักสูตรการฝึกอบรมบุคคลภายนอกที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งหรือโอนเข้ามาเป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน (กอป.) หลักสูตรการฝึกอบรมบุคคลภายนอกผู้มีวุฒิปริญญาตรีที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน (กปป.) หลักสูตรการ

ฝึกอบรมข้าราชการตำรวจชั้นประทวนที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพลข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรภาค 4 จำนวน 5 สายงานหลัก ได้แก่ หลักสูตรการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม หลักสูตรงานจราจร หลักสูตรงานสืบสวน หลักสูตรงานผู้ช่วยสอบสวน และหลักสูตรงานธุรการและกำลังพล ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ และหลักสูตรอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ตลอดทั้งการให้บริการทางด้านวิชาการ และทักษะต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานและบุคคลทั่วไป นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน และ โครงการของตำรวจภูธรภาค 4 และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ฝ่าย และ 1 กลุ่มงาน ดังนี้ ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบริหารงานบุคคล งานยุทธศาสตร์และแผนงานวินัย งานสวัสดิการ งานงบประมาณ งานการเงิน และพัสดุ งานโภชนาการ งานสื่อสาร และงานรักษาการณ์

ฝ่ายบริการการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการการศึกษาและฝึกอบรมงานทะเบียนและวัดผล งานผลิตเอกสารตำราและสื่อการเรียนการสอน งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และห้องสมุด

ฝ่ายปกครองและการฝึก มีหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาดูแลนักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ

กลุ่มงานอาจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการ งานการสอบ งานวิจัยและพัฒนาการศึกษาและงานอาจารย์พิเศษ ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของหน่วย ต่อมาเมื่อได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้มี ระบบประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สถาบันการฝึกอบรมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะทาง ได้มีการประเมินตนเอง มีการพัฒนาด้านการศึกษาและฝึกอบรมอย่างมีระบบชัดเจน โดยจะต้องได้รับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งจากสำนักงานการศึกษาประเมินคุณภาพ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

ดังนั้น ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จึงได้ดำเนินการศึกษาและประเมินตนเอง ตามแบบสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ยังมุ่งมั่นปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความเสียสละ และมีความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล

1. ประวัติการก่อตั้ง

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ชื่อเดิม กองกำกับการ โรงเรียนตำรวจภูธร 4 จังหวัดขอนแก่น ได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกรมตำรวจที่ 30/2517 ลงวันที่ 10 มกราคม 2517 มีพื้นที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ตั้งอยู่ที่ 296 หมู่ที่ 13 ถนนศูนย์ราชการ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มีเนื้อที่ 7 ไร่ 2 งาน 9 ตารางวา ปัจจุบันเป็นบ้านพักอาศัยของทางราชการ และส่วนที่ 2 ตั้งอยู่ที่ 272 หมู่ที่ 14 ถนนมิตรภาพ มอดินแดง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มีเนื้อที่ 149 ไร่ 2 งาน 31 ตารางวา เป็นส่วนที่ทำกร เปิดทำการฝึกอบรมนักเรียนพลตำรวจครั้งแรกเมื่อ 1 กรกฎาคม 2517 เป็นต้นมา ต่อมามีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างจาก กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย มาเป็น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรีน จึงทำให้ กองกำกับการ โรงเรียนตำรวจภูธร 4 กองบัญชาการการศึกษา เปลี่ยนมาสังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และต่อมา มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 และหนังสือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด่วนที่สุดที่ 0001(ก)/289 ลงวันที่ 20 มิถุนายน 2548 เรื่อง การดำเนินการเพื่อรับรองการบริหารงานตาม โครงสร้าง จึงมีผลให้ กองกำกับการ โรงเรียนตำรวจภูธร 4 เปลี่ยนโอน ไปสังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 4 และเปลี่ยนชื่อเป็น ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน 2548 และต่อมาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีคำสั่งที่ 430/2552 ลงวันที่ 7 กันยายน 2552 ปรับโครงสร้างการปฏิบัติหน้าที่ราชการใหม่ ทำให้ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เปลี่ยนฐานะจากกองกำกับการ เป็น กองบังคับการ เป็นต้นมา เพื่อให้ การศึกษาและฝึกอบรมข้าราชการตำรวจชั้นประทวนใน 2 ลักษณะ คือ จัดการศึกษาและฝึกอบรมบุคคลภายนอกเพื่อเตรียมเข้ารับราชการตำรวจ (Pre-service Training) และจัดการศึกษาและฝึกอบรมข้าราชการตำรวจประจำการ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติหรือจะไปปฏิบัติ (In-service Training) และภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษต่าง ๆ

2. ปรัชญา

“เป็นสถาบันสร้างตำรวจดีสู่สังคม”

3. วิสัยทัศน์

“สร้างตำรวจดี วิชาการเด่น เน้นการฝึก สำเนียงคุณธรรมนำหลักธรรมาภิบาล”

4. พันธกิจ

4.1 สร้างตำรวจให้มีความรู้ สามารถพัฒนาตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 พัฒนาการเรียนการสอน การฝึก และการปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นปัจจุบัน

4.3 สร้างเสริมบุคลากรในหน่วยให้มีศักยภาพสูงขึ้น

4.4 ส่งเสริมให้มีงานวิจัย และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการฝึกอบรม

4.5 ให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน และสังคม

4.6 ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย และนำไปประยุกต์ใช้อย่างบูรณาการ

4.7 สร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

4.8 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

4.9 บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

5. เป้าประสงค์

5.1 บุคลากรมีคุณภาพ และเกิดความพึงพอใจต่อหน่วยงาน ตรงกับความต้องการทางสังคม

5.2 หลักสูตรการเรียนการสอนทันสมัย คุ่มค่า สัมพันธ์กับระยะเวลาการสอนและการฝึกงานผู้ศึกษาและผู้สอนเกิดความพึงพอใจ

5.3 การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.4 ได้ผลงานทางวิชาการ และองค์ความรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับพลวัตโลก

5.5 ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการบริการทางด้านวิชาการ

5.6 วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทยได้รับการอนุรักษ์

5.7 มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5.8 การทำงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้

5.9 การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปตามหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดี

6. ยุทธศาสตร์

- 6.1 ด้านการพัฒนาการผลิตบุคลากร
- 6.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
- 6.3 ด้านแผนงานสนับสนุนการเรียนรู้
- 6.4 ด้านการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 6.5 ด้านการบริหารทางวิชาการ
- 6.6 ด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาไทย และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา
- 6.7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
- 6.8 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี
- 6.9 ด้านการบริหารจัดการ

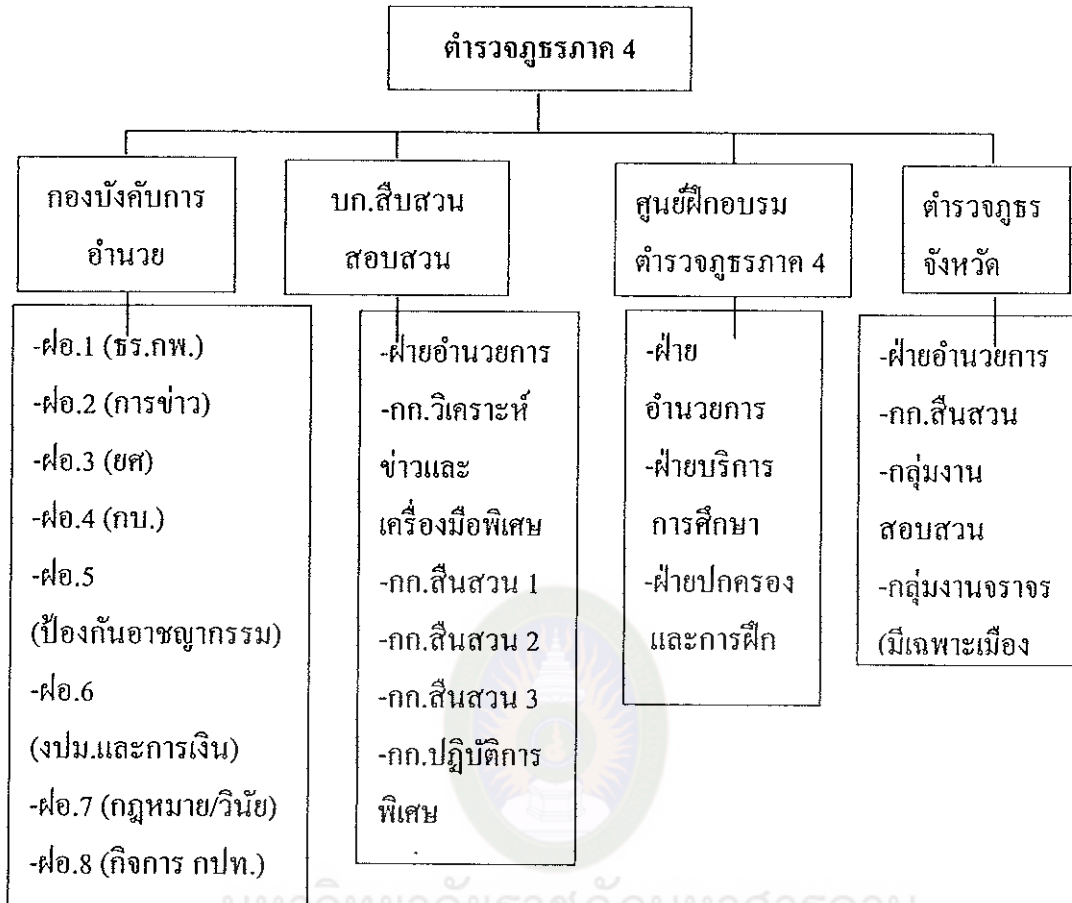
7. สภาพทางกายภาพของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

7.1 พื้นที่ตั้งอยู่บนที่ราบสูงมอดินแดงมีเนื้อที่ 149 ไร่ 2 งาน 31 ตารางวา ทิศเหนือติดหมู่บ้านหนองไผ่ หมู่ที่ 14 ตำบล สีลา ทางเข้าวิทยาลัยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย วิทยาเขตขอนแก่น ทิศใต้ติดศูนย์สื่อสารทหารบก ทิศตะวันออกติด ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เขต 6 ทิศตะวันตกติดถนนมิตรภาพ กิโลเมตรที่ 5 ขอนแก่น - อุดรธานี ตรงข้ามมหาวิทยาลัยขอนแก่น

7.2 อาคารสถานที่

กองร้อยฝึกอบรม	6 หลัง
อาคารเรียนรวม	1 หลัง (14 ห้องเรียน)
อาคารกองบังคับการ	1 หลัง
อาคารพลาธิการ	1 หลัง
อาคารพยาบาล	1 หลัง
อาคารกองรักษาการ	1 หลัง
อาคารโรงอาหาร	3 หลัง
อาคารบ้านพัก ผบก.,รอง ผบก.	2 หลัง
อาคารบ้านพัก สว. และ ผบ.ร้อย	14 หลัง
อาคารบ้านพักชั้นประทวน(แฟลต)	3 หลัง
อาคารบ้านพักชั้นประทวน(เรือนแถว)	3 หลัง

โครงสร้างตำรวจภูธรภาค 4



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างตำรวจภูธรภาค 4

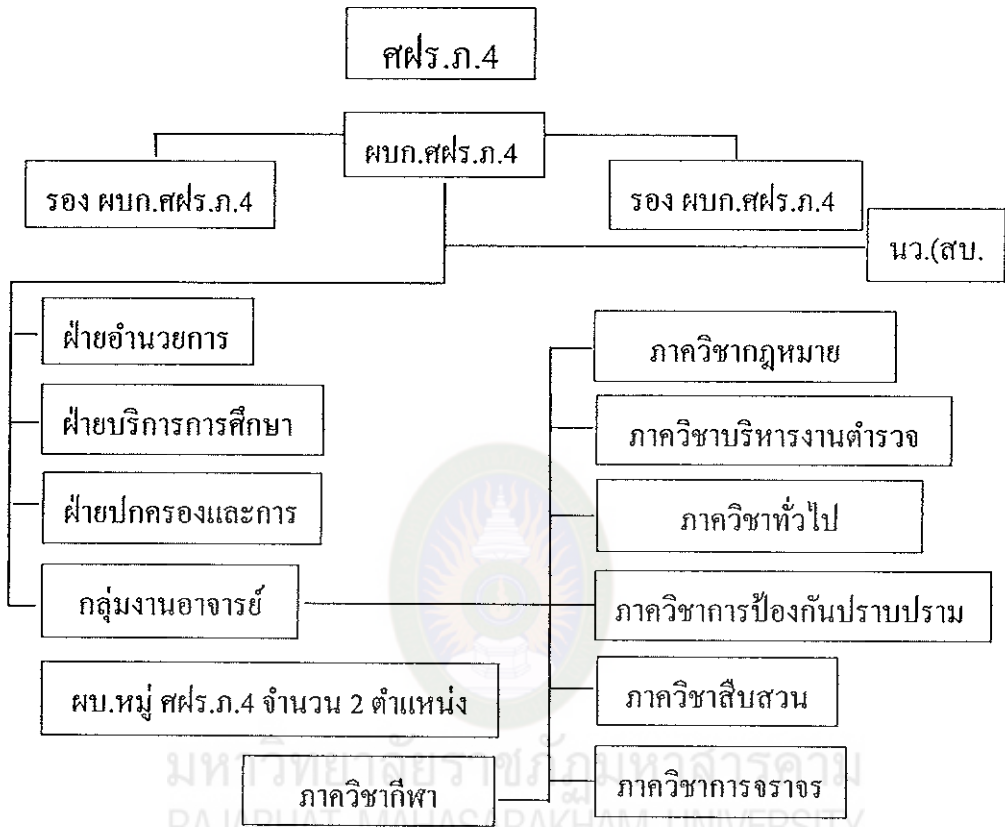
ที่มา : ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 (2555 : 3)

ตำรวจภูธรภาค 4 เป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการภาค การแบ่งส่วนราชการแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กองบังคับการอำนวยการ รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานอำนวยการและงานปราบปรามเฉพาะด้านของตำรวจภูธรภาค 4
2. กองบังคับการสืบสวนสอบสวน รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานสืบสวนสอบสวนในเขตพื้นที่ 11 จังหวัด ของตำรวจภูธรภาค 4
3. ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 รับผิดชอบเกี่ยวกับ การฝึกอบรมหลักสูตร ต่าง ๆ แก่บุคคลภายนอกและข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรภาค 4 ให้มีความรู้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่

4. กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด 12 จังหวัด รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานป้องกันปราบปรามและงานบริการด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนในเขตพื้นที่

8. โครงสร้าง ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4



แผนภาพที่ 7 โครงสร้างศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

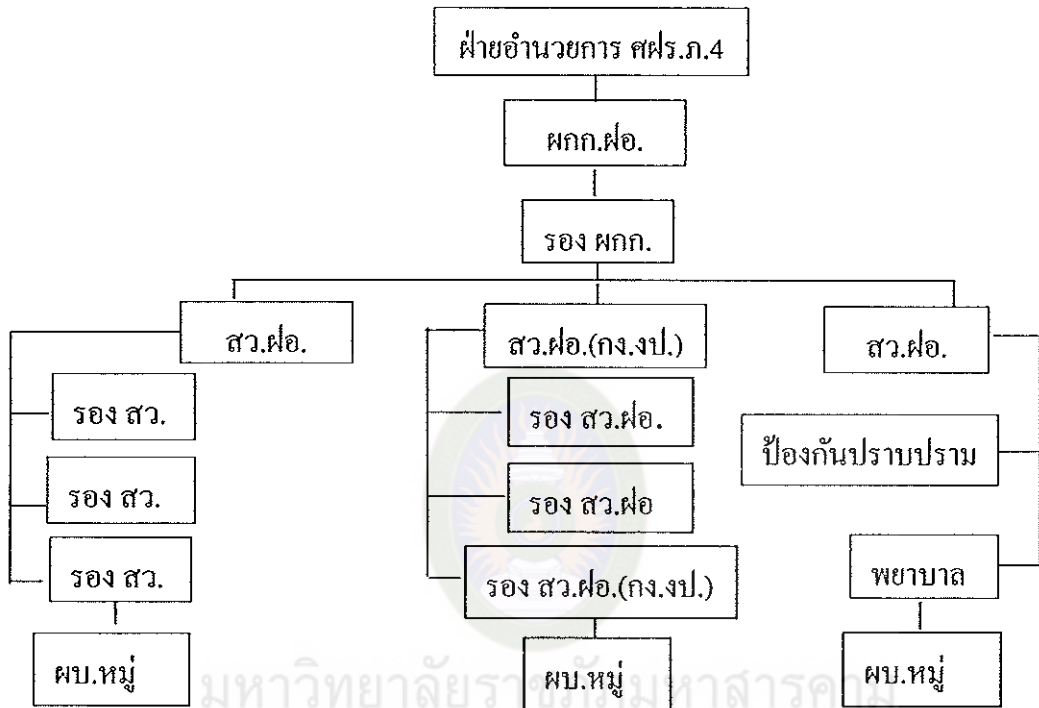
ที่มา : ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 (2555 : 4)

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เป็นหน่วยปฏิบัติ ระดับกองบังคับการ มีผู้บังคับการเป็นผู้บริหาร มีนายเวร 1 นาย และมีรองผู้บังคับการ 2 นาย เป็นผู้ช่วย การแบ่งส่วนราชการแบ่งเป็น 3 ฝ่าย และกลุ่มงานอาจารย์ ดังนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารงานบุคคล และงานการเงินและพัสดุ
2. ฝ่ายบริการการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานบริการการศึกษาและงานฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
3. ฝ่ายปกครองและการฝึกมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การฝึก และการปกครองดูแลนักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ

4. กลุ่มงานอาจารย์ ซึ่งประกอบด้วย ภาควิชากฎหมาย ภาควิชาบริหารงานตำรวจ ภาควิชาทั่วไป ภาควิชาป้องกันปราบปราม ภาควิชาสืบสวน ภาควิชาจราจร ภาควิชากีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสอบ งานวิจัยและพัฒนา และงานอาจารย์พิเศษ

8.1 โครงสร้างฝ่ายอำนวยการ

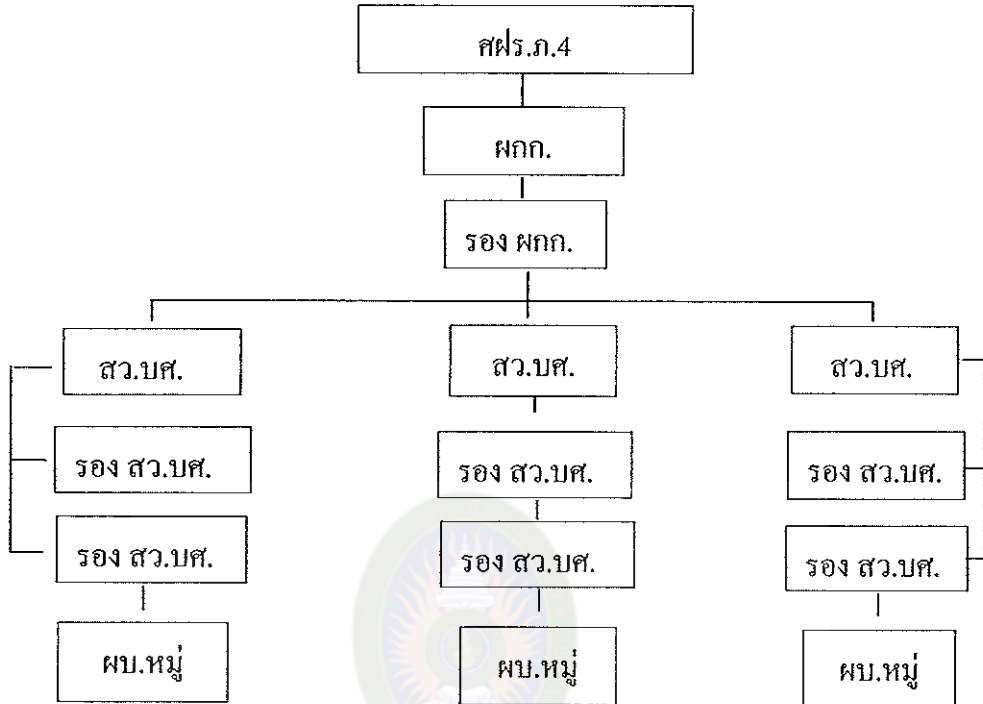


แผนภาพที่ 8 โครงสร้างฝ่ายอำนวยการ

ที่มา : ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 (2555 : 5)

สบ.หมู่ ฝอ.ศปร.ภ.4 จำนวน 98 ตำแหน่ง , รุรการ 37 ตำแหน่ง, ปราบปราม 61 ตำแหน่ง
 ฝ่ายอำนวยการ มีผู้กำกับฝ่ายอำนวยการเป็นผู้บริหาร รองผู้กำกับการ 1 นาย สารวัตร
 ฝ่ายอำนวยการ 2 นาย สารวัตรการเงินและพัสดุ 1 นาย รองสารวัตร 8 นาย ผู้บังคับหมู่ รุรการ 37
 นาย ผู้บังคับหมู่ งานปราบปราม 61 นาย หน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานรุรการ งานสารบรรณ งาน
 ประชาสัมพันธ์ งานบริหารงานบุคคล งานยุทธศาสตร์และแผนงานวิจัย งานสวัสดิการ งาน
 งบประมาณงานการเงินและพัสดุ งานโภชนาการ งานสื่อสาร และงานรักษาการณ์

8.2 โครงสร้างฝ่ายบริการการศึกษา



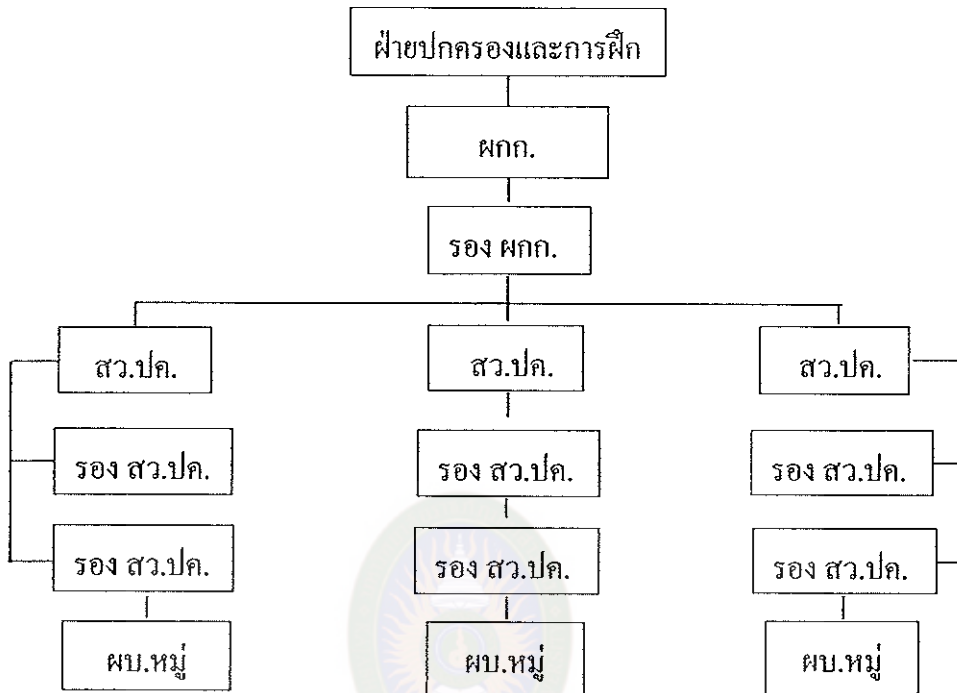
แผนภาพที่ 9 โครงสร้างฝ่ายบริการการศึกษา

ที่มา : ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 (2555 : 6)

สบ.หนุ่ ฝ่ายบริการการศึกษา ศปร.ภ.4 จำนวน 24 ตำแหน่ง

ฝ่ายบริการการศึกษา มีผู้กำกับการฝ่ายบริการการศึกษาเป็นผู้บริหาร 1 นาย รองผู้กำกับการ 1 นาย สารวัตร 3 นาย รองสารวัตร 6 นาย ผู้บังคับหมู่ธุรการ 24 นาย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการการศึกษาและฝึกอบรม งานทะเบียนและวัดผล งานผลิตเอกสารตำราและสื่อการเรียนการสอน งานเทคโนโลยีสารสนเทศและห้องสมุด

8.3 โครงสร้างฝ่ายปกครองและการฝึก

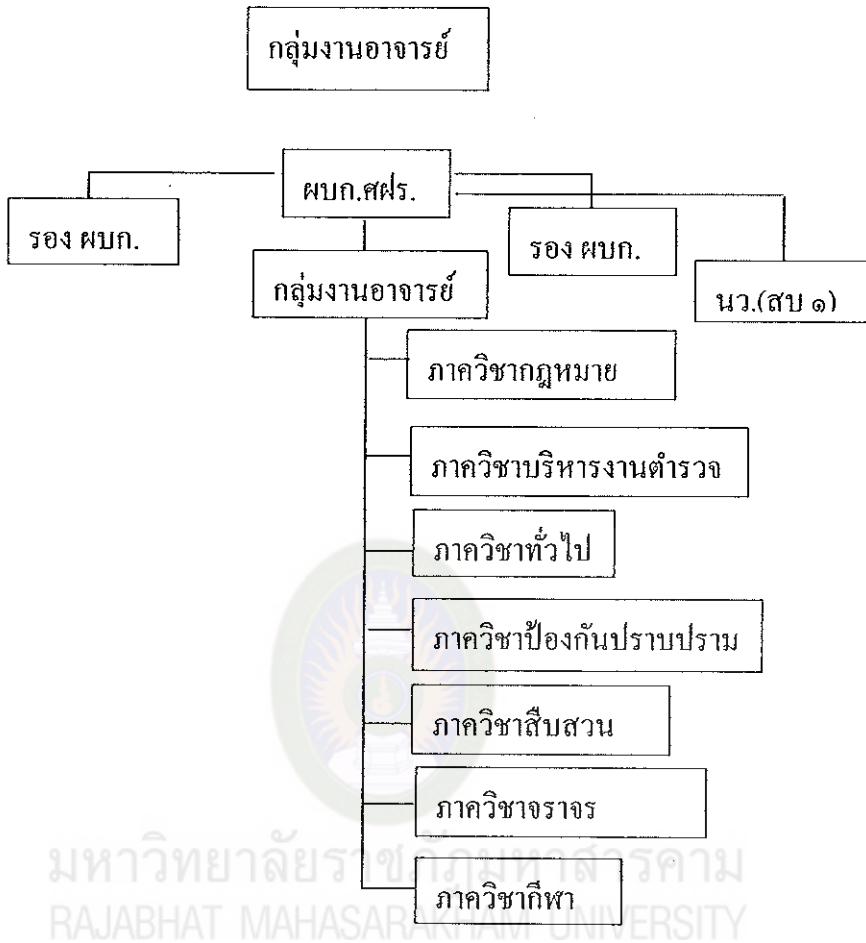


แผนภาพที่ 10 โครงสร้างฝ่ายปกครองและการฝึก

ที่มา : ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 4 (2555 : 7)

ฝ่ายปกครองและการฝึก ผู้กำกับการฝ่ายปกครองและการฝึกเป็นผู้บริหาร 1 นาย รองผู้
 กำกับการ 1 นาย สารวัตร 3 นาย รองสารวัตร 6 นาย ผู้บังคับหมู่ธุรการ 33 นาย มีหน้าที่เกี่ยวกับการ
 ปกครองบังคับบัญชาดูแลนักเรียนนายสิบตำรวจ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ

8.4 โครงสร้างกลุ่มงานอาจารย์



แผนภาพที่ 11 โครงสร้างกลุ่มงานอาจารย์

ที่มา : ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 (2555 : 8)

กลุ่มงานอาจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการ งานสอน งานวิจัยและพัฒนาการศึกษา และงานอาจารย์พิเศษ

9. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เปิดให้การศึกษาอบรมแก่ข้าราชการตำรวจ หลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

9.1 หลักสูตรการฝึกอบรมบุคคลภายนอกผู้มีวุฒิปริญญาตรี ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน (กปป.) เป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กปป. (ปป.) จำนวน 160 คน

9.2 หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการตำรวจชั้นประทวน

9.2.1 หลักสูตรการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม กปป.(ปป) จำนวน 160

นาย

ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	158 นาย
9.2.2 โครงการตำรวจชุมชน	จำนวน	248 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	248 นาย
9.2.3 กอน.สายสอบสวน (ภ.3,ภ.4)	จำนวน	544 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	544 นาย
9.2.4 หลักสูตรยุทธวิธีและการอยู่รอดของเจ้าหน้าที่ (ทีแกลส)	จำนวน	40 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	40 นาย
9.2.5 หลักสูตร กคต.(ปป),(อก)	จำนวน	92 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	92 นาย
9.2.6 หลักสูตรสารวัตร	จำนวน	203 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	203 นาย
9.2.7 โครงการประชาสัมพันธ์	จำนวน	100 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	100 นาย
9.2.8 โครงการควบคุมสายตรวจ	จำนวน	100 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	100 นาย
9.2.9 โครงการยิงปืน	จำนวน	4,012 นาย
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	4,012 นาย
9.2.10 หลักสูตรสืบสวน, จราจร, ผู้ช่วยงานสอบสวน	จำนวน	250 นาย
งานธุรการป้องกันปราบปราม		
ผ่านการฝึกอบรม	จำนวน	250 นาย

10. ข้อมูลเกี่ยวกับครู/อาจารย์/บุคลากร

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มีบุคลากรทั้งสิ้น	จำนวน	135 นาย
ผู้บริหาร	จำนวน	6 นาย
ข้าราชการตำรวจสายสนับสนุนการศึกษา	จำนวน	56 นาย
ข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่ครู – อาจารย์/ครูฝึก	จำนวน	73 นาย

11. ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร

งบประมาณปี 2555 ที่ใช้ในการดำเนินการเป็นงบประมาณแผ่นดิน โดยแบ่งเป็นงบบุคลากร งบดำเนินงาน ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค จำนวนทั้งสิ้น 84,413,970.30 บาท

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กันสร แสงศรีจันทร์ (2550 : 56) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

นิพนธ์ พรหมจारी (2550 : 44) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย พบว่าโดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกเป็นรายระดับ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้านเงินเดือนและประโยชน์ เกื้อกูล บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย ที่มีความแตกต่างกันด้านการศึกษา ตำแหน่งประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ โดยรวมและรายด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สุภพ กันธิมา (2550 : 48) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ลักษณะและขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการและความมั่นคงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยจูงใจอื่น คือ การพัฒนาความก้าวหน้าและปัจจัยค้ำจุนอื่น คือค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การบริการด้านรักษาพยาบาล เงิน โบนัส ด้านสันตนาการและการกีฬา ที่อยู่อาศัย การเดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การ

จัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และในส่วนของสมมติฐาน พบว่า พนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ และการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนที่เหลือ ได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน อายุ สถานภาพ ที่พักอาศัย การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ การปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ในระดับนัยสำคัญ ส่วนที่เหลืออื่นในปัจจุบันส่วนบุคคลอื่นไม่มีความแตกต่าง

อรรถพล สีหนาง (2550 : 38) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

อรุณรัตน์ อิ่มรัง (2550 : 47) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า

1. มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

2. ผลเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ที่มีความแตกต่างกันของระดับการศึกษาประเภทพนักงาน พบว่า

2.1 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มการศึกษา คือระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. ระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. และระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2.2 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มประเภทพนักงาน คือ พนักงานส่วนตำบลลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลประเภทพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็น

เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ไม่แตกต่างกัน

สุกัญญา คำจร (2551 : 113) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอนามน โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกตามเพศ ประเภทพนักงาน และองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : 197) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์ทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่าแรงจูงใจ ไม่แตกต่าง เมื่อจำแนกตาม ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่า มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรศักดิ์ ลือชา (2551 : 42) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลคลองลานพัฒนา อำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า แรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านสุขวิทยาในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลคลองลานพัฒนา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านควบคุมบังคับบัญชาและแรงจูงใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

วัชรระ บุญปลอด (2551 : 47) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยาในระดับมาก และพบว่า พนักงานมีเพศ ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันสำหรับอายุและสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน และตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน ลูกจ้างมีความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานอาจถูกให้ออกได้ง่ายกว่าข้าราชการประจำ และเรื่องสวัสดิการก็ได้รับไม่เท่าเทียมกัน

ละมุน บุตรา (2552 : 46) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจ ด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจ ได้แก่ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อน

ร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเงินเดือน

สุพิชฌาย์ หาระมี (2533 : 88) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลโนนบุรี อำเภอสหสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลโนนบุรีโดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ พบว่า มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

กนกพร แสงไกร (2553 : 97) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นปัจจัยจูงใจ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และจำแนกเป็นปัจจัยจำแนก พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารกับด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จังหวัดขอนแก่น มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ
(Independent Variable)

ตัวแปรตาม
(Dependent Variable)

