

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลจังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. บริบทของศาลจังหวัดนครพนม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 711) ได้ให้ความหมาย ของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง การใช้กำลัง หรืออำนาจชักนำ เคลี้ยกล่อม เพื่อให้คล้อยตาม

ตรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ชักนำ โน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการ ให้บรรลุผลสำเร็จได้

ฐนิตา ปัตตานี (2546 : 36) แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

ชนัญริดา ประโยชริด (2547 : 10) สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเอง หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลัง และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายใน หรือภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ยูภาพร ยูภาส (2550 : 251) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่กระตุ้นให้บุคคล แสดงพฤติกรรมเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประสงค์ ภาเรือง (2551 : 11) ได้สรุปว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นโดยจูงใจให้กระทำเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งแรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรบางอย่างจึงเกิดพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น หรือเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับ การให้รางวัลหรือการทำให้เกิดความพึงพอใจ

สมัช พูลเชื้อ (2552 : 12) ได้สรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้า ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของตนเอง แรงจูงใจเป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่บุคคลจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่นั้นจะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐาน โดยเริ่มต้นจากความประสงค์และปรารถนา ความอยากเป็นเงื่อนไขกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย แรงจูงใจก็จะถูกกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมสนองตอบส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ธานี แสงจันทร์ (2553 : 10) สรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นพลังที่เกิดขึ้น จากภายในตัวบุคคลหรือจากภายนอกที่ไปกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะกระทำบางอย่างให้เกิดผลที่ต้องการ ในองค์การ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจมุ่งมั่นในการทำงานก็จะทุ่มเทจนเกิด เป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

อิสริย์ ไทรตระกูล (2553 : 7) สรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งผลักดัน หรือแรงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การ แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บอลเลส (Bolles, 1967 : 2) อธิบายแรงจูงใจว่า คือ ตัวแทน (Agency) หรือ ปัจจัย (Factor) หรือพลังขับเคลื่อน (Force) ที่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรม แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวมนุษย์หรืออินทรีย์ต่าง ๆ

สปรินทอลล์ (Sprinthall, 1991 : 521) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับ หรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ภาวะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง

ดูบริน และ ไรร์แลนด์ (Dubrin and Ireland, 1993 : 294) กล่าวว่า แรงจูงใจคือ กระบวนการถูกใช้เพื่อขับเคลื่อน และสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย ในองค์กร

เชอริงตัน (Cherrington, 1994 : 132) อธิบายว่าแรงจูงใจเป็นความเข้มข้น ความมุ่งมั่น และความทากทนที่แน่นอน ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการ แสดงพฤติกรรมของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

วรูม (Vroom, 1995 : 7) อธิบายว่าการจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivation) มีค่าเท่ากับความคาดหวังด้วยความพึงพอใจหรือความชอบ (Expectancy and Valence Combine Multiplicatively to Determine Motivation) ถ้าความคาดหวังหรือความพึงพอใจมีค่าเท่ากับศูนย์ แรงจูงใจจะมีค่าเท่ากับศูนย์ด้วย แต่ถ้าความคาดหวังหรือความพึงพอใจมีค่าสูงแรงจูงใจก็จะมีค่าสูงด้วย

กริฟฟิน (Griffin, 1999 : 484) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

จากความหมายแรงจูงใจข้างต้น กล่าวโดยสรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า สิ่งกระตุ้น ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา และเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคล โดยอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายใน หรือภายนอก เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

2. ความเป็นมาของแรงจูงใจ

ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ก่อนปี พ.ศ. 2303 การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรืออุตสาหกรรมครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน กับนายจ้าง จึงเป็นแบบ นายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนทำงานจะสำนึกในบุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้ส่วนมากคือ การทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ เช่น งดให้สินจ้างรางวัล ทางการเงิน เช่น ตัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือทางสังคม เช่น ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น เป็นต้น เมื่อคนงานรู้สึกกลัวการลงโทษหรือมีความระอายเป็นที่รับการลงโทษ จึงทำให้พยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป ภายหลังจากที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้ว มีการขยายขอบเขตของการทำงาน ในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความเหินห่างกันมากขึ้น เป้าหมายการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่า เป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น

ใครผลิตได้มากย่อมได้รับคำตอบแทนมาก หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าใครต้องการผลตอบแทนมาก ต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่เกิดในสภาพอย่างนี้ก็คือ การเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบการแข่งขัน และก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่าง ทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผลงาน ผลผลิตจำนวนมากแต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงาน และการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่า หากมุ่งแต่ด้านการผลิตอย่างเดียว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะทางจิตใจหลายอย่างเป็นต้นว่า ขวัญกำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จด้วยดี ตลอดจนความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้ จึงอยู่ที่ การพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ซึ่งนอกเหนือไปจากการลงโทษหรือการเสนอค่าตอบแทนราคาสูงมาใช้แทนซึ่งส่วนใหญ่แล้ว จะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดศรัทธา หรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้ (อิสรีย์ ไทรตระกูล, 2553 : 8)

3. ความสำคัญของแรงจูงใจ

นรา สมประสงค์ (2544 : 197) กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้หลายประการที่สำคัญ ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือความศรัทธาในองค์กรที่ทำงานบุคลากรจะมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

ธีรพนธ์ คงนาวัง (2549 : 724) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติจริงของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน แรงจูงใจ หมายถึง ภูมิหลังการ ต้องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลในความต้องการทั้ง 3 แบบ คือ ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความต้องการเห็นความสำเร็จของงาน ความต้องการได้รับการ

ยอมรับจากบุคคลอื่น จะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงาน ย่อมมีพฤติกรรมการบริหารและผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือ

รัตติกมล จงวิศาล (2550 : 83) ได้กล่าวว่า มนุษย์และสัตว์ เมื่ออยู่ในสภาวะที่ได้รับการจูงใจ ซึ่งจะมีความสนใจ มีความกระตือรือร้น มีพลังงานทำกิจกรรมหรือเกิดพฤติกรรม นำไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ ดังนั้นความสำคัญของแรงจูงใจในแง่ของการทำงานคือการนำองค์ความรู้ในเรื่องของแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการจูงใจให้บุคคลในองค์กรต่าง ๆ มีความสนใจ มีความกระตือรือร้น มีพลังงาน ทำกิจกรรม ทำงาน หรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ โดยเฉพาะองค์กรในปัจจุบันต่างมีเป้าหมายมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การเป็นองค์กรที่ดีเยี่ยม องค์กรเหล่านั้นต่างมีความต้องการให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรทำงานอย่างเต็มความสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมแรงร่วมใจในการทำกิจกรรมและทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

วีระวัฒน์ หมื่นมา (2550 : 19-20) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า กระบวนการในการทำงานของบุคลากรขององค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถ เข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กรและผสมผสานความต้องการนั้น ให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน ก็สามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้ผลดีกว่า คนที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานไม่ว่าปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ความพึงพอใจจะทำให้เกิดความร่วมมือและความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งมักพบเห็นอยู่เสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน จะคิดปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นเสมอเป็นต้นว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ทำงานด้วยความสนุกสนาน งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะมีเวลาปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น แสดงถึงความอุตสาหะ วิริยะ ในการทำงานไป อีกยาวนาน ตรงข้ามกับผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ จะมีส่วนทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามเช่นกัน

ณัฐา กรีหิรัญ (2550 : 11) ได้สรุปความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. การรับรู้ในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
 2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบ
 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- ยูภาพร ยูภาส (2550 : 252) ได้แบ่งความสำคัญของแรงจูงใจทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติและองค์การ ดังนี้

1. ความสำคัญของแรงจูงใจต่อผู้บริหาร
 - 1.1 พัฒนาทักษะ การทำความเข้าใจกับเป้าหมาย ความต้องการและพลังความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.2 พัฒนาเทคนิค วิธีการจูงใจ
 - 1.3 ให้อภัยบุคคลเต็มศักยภาพ โดยทำงานให้อย่างเต็มที่ ด้วยความเต็มใจ
2. ความสำคัญของแรงจูงใจต่อผู้ปฏิบัติ
 - 2.1 มีความต้องการผลักดันตนเองให้ไปสู่เป้าหมาย
 - 2.2 ใช้พลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - 2.3 กระตุ้นให้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ไม่เฉื่อยชา หรือหยุดนิ่ง
 - 2.4 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจ
 - 2.5 ศรัทธาเชื่อมั่น และรักองค์การ
3. ความสำคัญของแรงจูงใจต่อองค์การ
 - 3.1 บรรยากาศในการทำงานดี ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น และทำงานอย่างมีเป้าหมาย
 - 3.2 ได้ผลงานที่คุ้มค่าตามพลังความสามารถจริงที่บุคลากรมี
 - 3.3 พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน พัฒนาให้ดีกว่าเดิม
 - 3.4 บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และซื่อสัตย์ต่อองค์การ การ

โยกย้าย ลาออกต่ำ

วราภรณ์ คำเพชรดี (2552 : 16) สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการที่จะหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ไปในทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และได้ทำงานเต็มที่ตามศักยภาพของคนในการบริหารต่าง ๆ แรงจูงใจยังสามารถกระตุ้นพฤติกรรมให้แก่บุคคลใช้ความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทาง ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้แก่สมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้ทำงานบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม (2552 : 21) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

วรูม (Vroom, 1970 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

จากความสำคัญของแรงจูงใจข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นสิ่งที่ กระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น การเพิ่มผลผลิตสูงขึ้น เกิดความเต็มใจที่จะนำความรู้ความสามารถของคนที่มียุ่สร้างประโยชน์ให้กับองค์การทำให้องค์การมีความเจริญ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

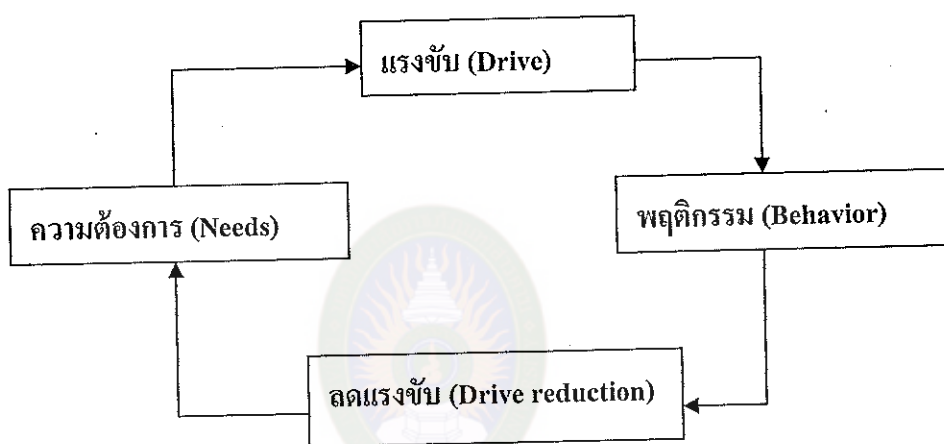
กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ (อรุณรัตน์ อิมรัง, 2550 : 22)

1. ขั้นความต้องการ (Need Stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มากกว่าความสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บปวดจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ
2. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับคือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย อยู่เฉย ๆ

ไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า “ภาวะเกิดแรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้อยเพียงใด นั้นขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการด้วย

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมาก น้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลง ภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว



แผนภาพที่ 1 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ความต้องการของมนุษย์แต่ละบุคคลมีหลายร้อยอย่างและความต้องการทุก ๆ อย่างจะแข่งขันกันทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการที่มีแรงที่มากสุดในเวลานั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรม และเมื่อความต้องการเริ่มได้รับการตอบสนองให้พึงพอใจแล้วแรงจูงใจจะลดลงและจะไม่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสวงหาเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพอใจอีกต่อไป

5. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

การจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ผู้บริหารควรมอบหมายงานมีลักษณะที่ทำลายความสามารถให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติและรับผิดชอบ แต่ต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะงานที่ทำลายต่อบุคคลหนึ่งอาจจะไม่ทำลายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งก็ได้ และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (บุญทิพย์ สุวานวิเศษ, 2551 : 14)

วีระศักดิ์ จักรสาร (2552 : 9) กล่าวว่า ใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ

ประการแรก ได้แก่ ความต้องการ (Need) คือ ความไม่พอเพียง หากพิจารณาในภาวะสมดุลของมนุษย์ ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ

ประการที่สอง ได้แก่ แรงขับ (Drives) แรงขับจะถูกกระตุ้นขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง เช่น ความต้องการน้ำและอาหารจะถูกแปรออกมาในรูปแบบของแรงขับของความกระหาย และความหิวเป็นต้น

ประการที่สาม ได้แก่ เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือ เป้าหมายของวงจรการจูงใจ หมายถึง สิ่งหนึ่งที่เป็นอะไรก็ได้ที่สามารถบรรเทาความต้องการและลดแรงขับให้น้อยลง ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะ หมายถึง การทำให้สภาพทางด้านร่างกายหรือจิตใจฟื้นฟูสภาพที่มีความสมดุลและจะลดหรือขจัดแรงขับให้หมดไป สรุปได้ว่า แรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องประกอบด้วย ความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ แรงขับ แรงกระตุ้นซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายในที่สุด

พิกอร์ส และ ไมเยอร์ส (Pigors and Myers, 1981 : 116) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างพอเพียง
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่าง

เต็มที่

4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

สซึลลาเกีย และวอลเลซ (Szilagyi and Wallacer, 1990 : 91) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจประกอบด้วย มุมมอง 3 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยกระตุ้นให้คนแสดงหรือทำกิจกรรม
2. เป็นการเน้นถึงกระบวนการที่เกี่ยวกับทางเลือก ทิศทาง และเป้าหมาย

3. การจูงใจ สนใจการเริ่มต้น การรักษา และการเลิกหรือหยุดพฤติกรรม

6. วิธีการสร้างแรงจูงใจ

การทำงานหากขาดพลัง หรือแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจมีผลทำให้การทำงาน ขาดชีวิตชีวาและน่าเบื่อ ดังนั้น เราจะทำอย่างไรที่จะให้ชีวิตการทำงานในแต่ละวันของเรามีความสุข ชื่นและตื่นตัวอยู่เสมอ เราควรมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น เช่น อาจจะเนื่องมาจากความ ต้องการหรือแรงขับ หรือสิ่งเร้าใจ หรือภาวะการณ์ ตื่นตัวในบุคคล หรือ อาจจะเนื่องมาจากการ คาดหวัง หรือบางครั้งบางคราวก็อาจเป็นแรงจูงใจไร้สำนึก คือ เกิดจากการเก็บกดซึ่งบางทีเข้าตัวก็ ไม่รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในคนเรานั้น ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เพราะพฤติกรรม ของมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมต่างกัน แรงจูงใจต่างกัน อาจทำให้เกิดพฤติกรรมเหมือนกัน พฤติกรรมอย่างหนึ่ง อาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่าง ซึ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีของบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 255-356) ได้เสนอวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะในการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ๆ ดังนั้นการที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องทราบถึงวิธีการจูงใจซึ่งมีหลายวิธี ดังนี้

1. การจูงใจในทางบวก (Be Good) เป็นการจูงใจโดยวิธีละมุนละม่อม เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี การให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ
2. การจูงใจในทางลบ (Be Strong) เป็นการใช้วิธีบังคับควบคุมให้ปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติจะถูกลงโทษจนถึงขั้นไล่ออก
3. การใช้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเป็นตัวล่อใจ เช่น การกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามผลงานรายชิ้น
4. การจูงใจด้วยวิธีการแข่งขันให้แข่งขันในการปฏิบัติงานหรือวิธีตั้งเกณฑ์มาตรฐานวัดผลงาน
5. การจูงใจด้วยวิธีใช้ทฤษฎีจิตวิทยา เป็นวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน พึงพอใจต่อองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เช่นการให้มีส่วนร่วม การใช้หลักฉันทามติ การให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

6. การสรรเสริญยกย่อง (Praise) โดยธรรมชาติมนุษย์ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องชมชอบ เพื่อยอมรับในสถานภาพซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงาน ได้ผลดี ผู้บริหารควรชมเชยและยกย่องเพื่อให้กำลังใจแก่เขา

7. การให้โอกาสเติบโตและก้าวหน้า (Opportunity for Personal Growth and for Advancement) เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงาน ได้ประสบผลสำเร็จเกิดผลดีต่อองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคคลมีความก้าวหน้า

8. การมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่มีให้มากขึ้น เป็นการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น และมีตำแหน่งสูงขึ้น

9. การให้อิสระในการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์รักความเป็นอิสระ ดังนั้นการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเห็นว่าสมควรก็จะจูงใจในการทำงานได้อีกวิธีหนึ่งแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคล

10. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Good Working Condition) สภาพการทำงานที่ดีจะต้องจัดควบคู่กันทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพ และด้านจิตใจ ด้านกายภาพ ได้แก่ สถานที่สะอาด อบอุ่น สวยงามเรียบร้อย สะดวกมีอุปกรณ์ทันสมัย เป็นต้น ส่วนทางด้านจิตใจ ได้แก่ เจ้านายมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจลูกน้อง ให้กำลังใจ และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

11. การให้ทำงานที่เหมาะสม (Fitting to Job) เป็นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด

12. การให้ทำงานที่มีความสำคัญ (Making Jobs Important) เป็นการมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำเช่น ให้ไปประชุมแทนหัวหน้า

13. การลดความจำเจในการทำงาน ความน่าเบื่อ (Boredom Decreasing) ด้วยวิธีการให้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) ไปทำงานอื่นบ้าง หรือเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน เป็นต้น

14. การส่งเสริมให้เรียนรู้ทักษะใหม่และโอกาสใช้ทักษะ ส่งเสริมการฝึกอบรมสอนงานและการให้ทำงานที่ท้าทาย

15. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับชื่อเสียงด้วยการใช้สัญลักษณ์ (ดาว) การยอมรับการลงข่าวให้บุคคลนอกวงการได้รู้และการดึงมาร่วมเครือข่ายวิชาชีพ โดยวิธีการอื่น ๆ เช่น ให้หุ้น ให้โบนัส เป็นต้น

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2543 : 1) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ เป็นเทคนิควิธีที่สำคัญ หรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่าสนใจในการบริหารและการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

เป็นเครื่องมือ ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ เพราะในแต่ละวัน คนเราต้องการแรงจูงใจเพื่อการดำรงชีพ การช่วยเหลือบุคคลอื่น การนำบุคคลต่าง ๆ ไปสู่ จุดมุ่งหมายของตัวเอง การสร้างแรงจูงใจนี้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร หรือหน่วยงานซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยบำบัด ความต้องการความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคลากร ในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานของตนตามความ เหมาะสม

ในการสร้างแรงจูงใจคนนั้น ผู้บริหารต้องมีวิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร การจูงใจบุคคลต้องใช้สิ่งจูงใจหลายชนิดผสมผสานกัน และเนื่องจาก ในหน่วยงานนั้น ๆ บุคคลแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการจูงใจหลาย ๆ ชนิด ตามความเหมาะสม การสร้างแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ (Werther and Davis, 1989 : 446 - 451)

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การให้รางวัลตอบแทน หรือ สิ่งจูงใจที่สามารถสนองความต้องการพื้นฐาน และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าตอบแทน ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น เงินเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย และตอบสนองความต้องการด้านอื่น ๆ อีกทั้งเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนสิ่งจำเป็นอื่นที่จำเป็นในสังคม

1.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เป็นสิ่งที่องค์กรจัดให้เพื่อสนองความต้องการของบุคคลที่ไม่ใช่ตัวเงิน หรือไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ เช่น การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การแสดงถึงการรับรู้ในผลงาน เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยงาน คนทั่วไปย่อมต้องการการยกย่อง การยอมรับนับถือ หรือ มีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่ประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตนเอง รวมทั้งต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนอื่น อยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญนับถือ การจูงใจด้วยงาน จึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าว ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 การหมุนเวียนการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนย้ายคนทำงานจากงานหนึ่งไปทำอีกงานเป็นระยะ ๆ ป้องกันความซ้ำซากจำเจ ความอ่อนล้า ช่วยชดเชยแรงงานที่ขาดไป เพิ่มความปลอดภัย

2.2 การทำงานเป็นกลุ่ม แนวคิดนี้เชื่อว่า การทำงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อ คนได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม นอกจากนั้นการทำงานเป็นกลุ่มยังตอบสนองความต้องการทางสังคมได้อีกด้วย ทำให้เกิดความรักความปองคองกัน และสามารถตอบสนองความสำเร็จในชีวิตได้ เพราะงานที่ทำเป็นกลุ่มนั้น ไม่สามารถทำคนเดียวให้สำเร็จได้ แต่ต้องทำเป็นกลุ่มจึงจะสำเร็จการออกแบบงาน เป็นการจัดให้งานมีลักษณะที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพงาน วิธีการออกแบบงานมี 2 วิธี

2.2.1 การขยายงาน คือ การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น เป็นการลดภาวะการว่างงาน เกิดความหลากหลายของงาน เป็นงานที่ทำหาย เป็นการขยายงานและขยายโอกาส เจริญก้าวหน้า ดังนั้นถ้าสามารถทำให้เงินเดือน และภาระงานมีความสมดุลกันแล้ว วิธีการนี้จะช่วยแก้ไขความรู้สึกเบื่อและแปลกแยกออกไป

2.2.2 การเพิ่มคุณค่างาน เป็นการทำให้งานมีคุณค่า น่าสนใจและท้าทาย โดยการยกระดับให้ความสำคัญกับงานในความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของความเป็นอิสระและการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเพิ่มคุณค่างาน สามารถจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานได้โดยทำให้เกิดความรู้สึกว่างานมีความหมายมีความสำคัญ รู้สึกถึงการได้รับผิชอบในผลงานและสามารถรู้ถึงผลงานที่ทำไปได้

3. การจูงใจด้วยการบริหาร การจูงใจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนต้องอาศัยทักษะการบริหารและการเป็นผู้นำที่จะต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น และเต็มใจใช้ความรู้ความสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ดังนั้นในการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแล้วจึงเลือกวิธีการจูงใจให้เหมาะสม

7. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากความต้องการซึ่งเป็นต้นเหตุของพฤติกรรมและเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจแล้ว ความแตกต่างของบุคคลไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ จิตภาพ รวมตลอดถึงสภาพแวดล้อมของบุคคลผู้นั้น อาทิ กลุ่มและเทคโนโลยีต่างก็มีความสำคัญต่อการจูงใจของบุคคลนั้น ๆ

ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1964 : 260-273) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือ ชี้บ่งถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานมี ดังนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัย พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายเล่ม จะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่า เป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วยแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่บุคคลอื่น ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เชาว์ปัญญา ปัญหาเรื่องเชาว์ปัญญากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่าง เชาว์ปัญญากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงเรียนที่มีเชาว์ปัญญาในระดับสูงแต่ทำงานที่เป็นงานประจำพบว่ามีความเบื่อหน่ายงานได้ง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานใน โรงเรียนเพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะกับความสามารถของตน

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางเล่มพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าง่ายหรือเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายเล่ม พบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น อยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนคือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่า คนปกติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาท ได้เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายเล่ม พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนัก ที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน ได้ทำงานที่ตนเองถนัด และพอใจจะมีความสุขและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะงานของงานฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับจะต้องพิจารณาไปด้วยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนแปลงงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพต่ำกว่าความจริงแล้ว ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการเป็นอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงาน ประกอบด้วย ทั้งนี้เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากจะขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงาน ให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

เฮอริท และเชอร์แมน (Herbert and Sherman, 1968 : 306 - 309) การจูงใจมนุษย์นั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์ เป็นกระบวนการคือ เมื่อมนุษย์มีความต้องการที่จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อนในร่างกาย และจะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจ สิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถจำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก ประกอบด้วยเงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การแข่งขัน การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

2. สิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การบังคับ การขู่เสียด และการลงโทษ ซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้ จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน

ไมเออร์ (Myers, 1970 : 124) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยให้เกิดความพอใจในการทำงาน โดยเน้นหนักในเรื่องเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติมีลักษณะ ดังนี้

1. งานนั้นควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมาย สำหรับผู้ทำ

2. งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบทำงาน และควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้

- 3.1 คนที่ทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง
- 3.3 งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจ
- 3.4 งานจะต้องมีลักษณะท้าทาย
- 3.5 งานนั้นจะต้องสามารถทำสำเร็จได้เป้าหมายของงานตามลักษณะนี้

จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของ และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1974 : 142 - 148) กล่าวว่า ปัจจัยอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกาย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุเพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางการที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับ ความతోแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาส ช่วยเหลือรอบคอบ ตัวเองและผู้อื่น รวมทั้งการ ได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคน มีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร รู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกัน ในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความ มั่นคงทางสังคม ซึ่งจะให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัว จัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมาย โดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่ ๆ 2 วิธีด้วยกัน คือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) ซึ่งทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหานั้นเน้นความต้องการภายใน ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมนั้นให้คงอยู่ ทฤษฎีกระบวนการนั้น จะว่าด้วยความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องกันและกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 263-280) ได้จำแนกทฤษฎีการจูงใจ ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือ ทฤษฎีความพอใจ หรือทฤษฎีความต้องการ เป็นทฤษฎีที่เน้นในสาระสำคัญว่า ความต้องการของคนทำให้เกิดการจูงใจ หากคนไม่มีความต้องการ การจูงใจก็เกิดขึ้น ไม่ได้

กลุ่มที่สอง เป็นทฤษฎีกระบวนการ โดยทฤษฎีนี้มุ่งที่แรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมบุคคลได้เลือกพฤติกรรมทางเลือกบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการ ของพวกเขา ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายขั้นตอนที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคลซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในความคิดหรือกระบวนการภายในจิตใจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น

กลุ่มที่สาม เป็นทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีนี้มักถูกเรียกว่า การกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงผลที่ติดตามมาของการกระทำในอดีตจะมีอิทธิพลต่อการกระทำในอนาคต

ในการวิจัยครั้งนี้จะได้กล่าวเพียง 4 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 71-79) นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966 และ ค.ศ. 1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตัวเองอยู่เสมอ คือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นว่าการให้ค่าแรงต่ำ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มีได้ทำให้อยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดที่จะทำให้คนทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีก เฮิร์ซเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ความพึงพอใจ และไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจ 11 แห่ง ของเมืองพิตสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงาน กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล มีความแตกต่างกัน คือการที่บุคคลพอใจในการทำงาน มิได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยคิดจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะนัดหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นให้ทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าคนผู้ใดมีแรงจูงใจในการทำงาน คนงานนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี ทฤษฎีและการศึกษาของ เฮิร์ซเบอร์ก จึงให้ความสำคัญแก่ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ที่มีต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน และได้ศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องราวของงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ขณะเดียวกัน องค์ประกอบซึ่งมักนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในงาน และมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้คนที่ไม่อยากทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน จึงเป็นจุดกำเนิดทฤษฎี 2 ปัจจัย ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ กับปัจจัยค้ำจุนมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จ สมบูรณ์ของงาน การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จ ที่วัดได้จากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความพึงพอใจ และความปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เกิดขึ้น จากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็น ไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน

1.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับ นับถือจากบุคคลอื่น การได้รับการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือบุคคลใน หน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในงานด้วย

1.1.3 ด้านลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกชอบ ความรู้สึก พึงพอใจในงานที่ทำ เป็นลักษณะงานที่สนใจ และต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำโดยลำพัง

1.1.4 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมาย การจัดลำดับการทำงานเองได้ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ทำ และ สามารถทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความพึงพอใจที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชา ได้ให้ โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่ จำเป็นต้องตรวจสอบ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.1.5 ด้านความก้าวหน้า (Working Advancement) หมายถึง การได้รับการ เลื่อนขั้น ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การได้รับเลื่อนเงินเดือนให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคคลให้อยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กร แล้วจะเกิดการไม่ขึ้นชอบงานขึ้น มีปัจจัยเหล่านี้อยู่ 5 ปัจจัย คือ

1.2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง นโยบายของหน่วยงานและการบริหารงานภายในองค์กร การจัดระบบของงาน การเปิดโอกาส ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีสารระอบคลุมความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การ ทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลต่อขวัญและความพอใจในการ ปฏิบัติงานในองค์กร

1.2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervisor) หมายถึง การสอนงาน การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาในเรื่องการดำเนินงาน การวิเคราะห์ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ตลอดจนความยุติธรรมในการบริหาร ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการ ทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน การปรึกษาหารือ สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีกับผู้บังคับบัญชา เป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยกัน ในการติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถ ทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่ เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้แล้วก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจในงานที่รับผิดชอบ

1.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่มีความเหมาะสมในการทำงาน สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสง เสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น ความสะอาดสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมทั้งลักษณะและสิ่งแวดลอมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือ ต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร ถือเป็น องค์ประกอบหนึ่งซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานอันเป็นผลต่อขวัญในการ ปฏิบัติงาน นั่นเอง

1.2.5 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Fringe Benefit)

หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน รายได้ต่อเดือน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการผลประโยชน์ต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเป็นปัจจัยค่าจ้างอย่างหนึ่ง ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วน คือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัย เห็นว่าทฤษฎีดังกล่าว มีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางราชการและผู้บริหารในองค์การควรเอาปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายในมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในเวลาเดียวกัน ก็ต้องตอบสนองหรือใช้ปัจจัยค่าจ้างควบคู่กันไป จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์

2. ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

ทฤษฎี X และ Y เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) อธิบายคนเป็น 2 ลักษณะ คือ (อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ, 2550 : 254-255)

1. คนคุณลักษณะ X เชื่อว่าคนโดยทั่วไปต้องการความสะดวกความสบาย เกียจคร้าน หลีกเลียงไม่ทำงาน หรือบังคับ ผลักดัน ช่มชู้ ให้ผู้อื่นทำงานแทนตนแต่คนกลุ่มนี้ต้องการ ความปลอดภัยมั่นคง การจูงใจคนลักษณะ X จึงต้องเป็นลักษณะสั่งการ โดยระบุเป้าหมาย ช่วงเวลาที่จะดำเนินงานให้เสร็จ เป็นงานที่ไม่ยากเกินไป และกำกับอย่างใกล้ชิด และอาจจำเป็นต้องใช้การจูงใจในทางลบอื่น ๆ

2. คนคุณลักษณะ Y เชื่อว่าคนโดยทั่วไปมีความรับผิดชอบใฝ่ดี ต้องการการยอมรับ ความสำเร็จ ความภูมิใจในตัวเอง รักงาน พยายามเรียนรู้ ใจกว้าง พยายามพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ การจูงใจคนลักษณะ Y จึงเป็นการจูงใจทางบวก กล่าวคือให้โอกาส สนับสนุนให้ปฏิบัติงาน ชมเชย ยกย่อง มอบหมายงานที่ท้าทาย ต้องใช้ความสามารถสูง

ธานี แสงจันทร์ (2553 : 26-27) สรุปว่า แมคเกรเกอร์ เน้นถึงความสำคัญของการรับรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและปรัชญา ของมนุษย์ ภายใต้การสังเกตวิธีการของผู้บริหารสมัยเดิม แมคเกรเกอร์ เชื่อว่าโดยปกติผู้บริหารจะ พยายามจูงใจบุคคลด้วยวิธีการพื้นฐานสองอย่าง เขาเรียกวิธีการเหล่านี้ว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎี X คือ มุมมองสมัยเดิมของผู้บริหารที่เสนอแนะว่าผู้บริหาร จะต้องบังคับ ควบคุม หรือ คุกคามบุคคลเพื่อที่จะจูงใจ

พวกเขา ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี X จะใช้การควบคุมอย่างมาก กับบุคคลและขีดขวางความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขา แมคเกรเกอร์ ได้เสนอแนะปรัชญาลักษณะของ มนุษย์ทางเลือกอย่างหนึ่งที่เขาเรียกว่าทฤษฎี Y ขึ้นมาในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ทฤษฎี Y คือมุมมองทางการบริหารที่ผู้บริหารเชื่อว่าบุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ ดังนั้น บุคคลไม่ควรจะถูกบังคับหรือควบคุมมากเกินไปโดยผู้บริหารเพื่อที่จะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพความเชื่อของ แมคเกรเกอร์ คือ ทฤษฎี Y จะเป็นการประเมินบุคคลที่เป็นจริงมากกว่า ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างสมมุติฐานของทฤษฎี X ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
<p>1. บุคคลโดยทั่วไปไม่ชอบงานตามธรรมชาติ และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าเป็นไปได้</p> <p>เนื่องจากบุคคลไม่ชอบงาน บุคคลส่วนใหญ่ ต้องถูกบังคับ ควบคุม กำกับ และข่มขู่ด้วย การลงโทษเพื่อที่จะให้พวกเขาปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. การใช้ความพยายามทางร่างกายและจิตใจ กับงานจะเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน</p> <p>2. บุคคลจะใช้การกำกับตนเองและการควบคุม ตนเอง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่พวกเขา ผูกพันอยู่</p>
<p>2. บุคคลโดยทั่วไปขาดความทะเยอทะยาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และแสวงหาความมั่นคงและรางวัลทางการเงินเหนือ สิ่งอื่นใด</p>	<p>ความผูกพันกับเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ</p>
<p>3. บุคคลส่วนใหญ่ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง</p> <p>เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่มุ่งตัวเอง พวกเขา จะไม่มุ่งเป้าหมายขององค์กร</p>	<p>1. บุคคลโดยทั่วไปเรียนรู้ภายใต้สภาวะที่เหมาะสมแล้ว ไม่เพียงจะยอมรับแต่แสวงหาความรับผิดชอบด้วย</p> <p>2. ความสามารถที่จะใช้จินตนาการและความคิด สร้างสรรค์เพื่อที่จะแก้ปัญหาขององค์กรจะมี อยู่ภายในบุคคลโดยทั่วไป</p>

จากตารางที่ 1 จะแสดงสมมุติฐานที่แตกต่างกันของปรัชญาลักษณะของมนุษย์สองอย่าง สมมุติฐานของทฤษฎี Y จะแสดงถึงความศรัทธาที่สูงของผู้บริหารต่อความสามารถและศักยภาพของบุคคล ถ้าผู้บริหารยอมรับปรัชญาของทฤษฎี Y แล้ว วิธีการบริหารต่อไปนี้จะถูกให้ความสำคัญอย่างจริงจัง 1) การยกเลิกนาฬิกาตอกเวลา 2) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นบนพื้นฐานของบุคคล 3) การเพิ่มคุณค่างาน 4) การบริหาร โดยเป้าหมาย และ 5) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมวิธีการ เหล่านี้ทุกอย่างจะอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่าความสามารถจะมีอยู่ภายในประชากร และบุคคลแต่ละ คนสามารถไว้วางใจได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคคลถูกจ้างใจ ที่จะใช้ศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่

จากทฤษฎี X และทฤษฎี Y สรุปได้ว่า ในการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นต้องใช้ทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ควบคู่กันไปตามลักษณะของงานและอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้องค์การ ขับเคลื่อน ไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษคิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี 1940 และได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยสรุปดังนี้

3.1 สมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ มาสโลว์ได้ตั้งไว้ ดังนี้

3.1.1 มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด ครอบคลุมทั้งที่มีชีวิตอยู่

3.1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจ หรือเป็นสิ่งกระตุ้นสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้น จึงจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจ

3.1.3 ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

3.2 ทฤษฎีของมาสโลว์ ได้ลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดของมนุษย์ ตามความคิดของเขา ความต้องการนี้ถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์จะขาดไม่ได้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และการ

พักผ่อน เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นขั้นพื้นฐานจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้น ไปอีก และความต้องการดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นที่หนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยตามมา ความต้องการด้านความปลอดภัยดังกล่าว อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ความปลอดภัยทางร่างกาย และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ รอบด้าน ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ โจรผู้ร้าย มีสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยปกป้องคุ้มครองป้องกันให้ตนเองมีความมั่นคงในงานที่ทำ มีหลักประกันต่าง ๆ ในการทำงานเมื่อออกจากงานก็มีบำนาญ บำนาญ หรือ ได้เงินชดเชยในการเลี้ยงชีพต่อไป มีที่อยู่เป็นของตนเอง เป็นต้น

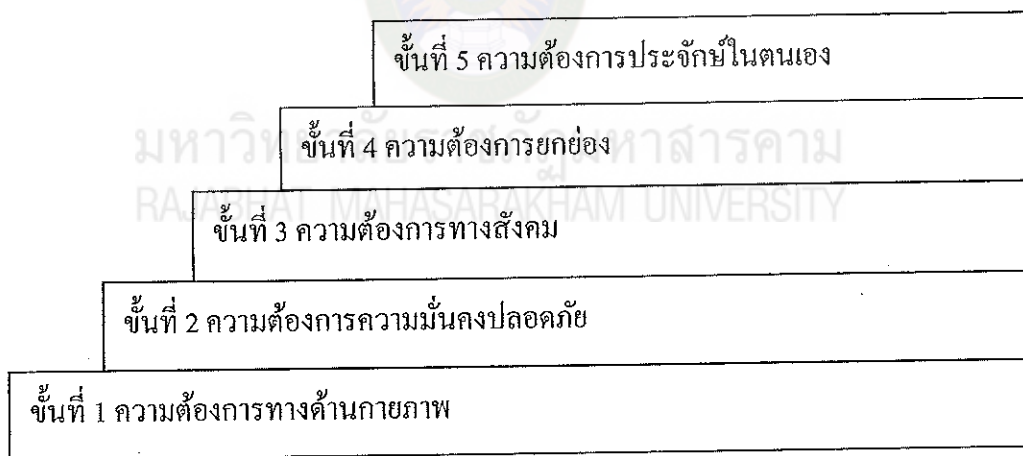
ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากขึ้น ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของสังคม ต้องการที่จะเข้าไปมีความผูกพันในสังคม ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคม รวมถึงความต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้นด้วย เช่น ต้องการที่จะร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงาน หรือมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานซึ่งความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้น ต่อเมื่อความต้องการขั้นที่สองได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง นับถือ ยอมรับ (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะมีชื่อเสียง เกียรติยศ ได้รับการเคารพยกย่องในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ นับถือว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ ความสามารถ ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ หรือความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกส่วนตัว หรือความรู้สึกภายในที่จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความมีชื่อเสียง เกียรติยศของตนเองซึ่งจะเห็นได้ว่า ความต้องการขั้นที่สี่นี้จะมีความต้องการทางสังคม ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้น เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว

ขั้นที่ 5 ความต้องการประจักษ์ในตัวเอง (Self Actualization) หมายถึง ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิต อยากทำ อยากเป็นในสิ่งที่ตนเองหวังไว้ ผืนไว้ ได้ทำอะไรมตามที่ต้องการจะทำ และมีความสุขกับสิ่งที่ตนเองต้องการทำ และหวังที่จะทำ ความต้องการขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้น ได้ต่อเมื่อความต้องการขั้นต่ำ ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว บุคคลที่

จะเกิดความต้องการถึงขั้นนี้ได้จึงมีไม่มากนัก เพราะปกติการที่คนเราจะได้รับการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นอย่างพอเพียงนั้นก็ยากอยู่แล้ว และปกติคนส่วนใหญ่จะมีความต้องการเพียงขั้นที่สี่เท่านั้น ความต้องการขั้นสูงสุดของคนที่เกิดแก่บุคคลที่ได้รับความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการในลำดับต่าง ๆ เป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น ก็เกิดความพยายามและมองเห็นว่าความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะ จึงเกิดความมุ่งมั่นที่จะหาทางตอบสนองความต้องการนี้ให้ได้

หลักการสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ อยู่ที่ว่าเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับใดลำดับหนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการในลำดับถัดไปขึ้นมา และความต้องการของคนเราแต่ละคนนั้นจะไม่เหมือนกัน ดังนั้นการที่จะจูงใจคนที่ทำงานให้ได้อย่างถูกต้องนั้น ฝ่ายจัดการต้องศึกษาทำความเข้าใจก่อนว่าคนที่เราต้องการจะ จูงใจนั้นต้องการอะไรบ้าง และสามารถจัดให้อยู่ในลำดับไหนของความต้องการทั้งห้าลำดับนั้นแล้วหาทางตอบสนองเขาให้ถูกต้อง เช่น คนงานกลุ่มหนึ่งที่เราต้องการจะจูงใจมีความพอใจต่อสภาพทางกายภาพของตนแล้ว วิธีที่จะจูงใจคนงานกลุ่มนี้ก็คือ พยายามหาทางตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยให้แก่เขา



แผนภาพที่ 2 ลำดับตามขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา จะประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการเป็นความพอใจของคน ไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้ก็กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (Progressing Principle) กล่าวคือ ลำดับขั้นตอนความต้องการ 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า ความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

จะเห็นได้ว่าความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดเป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ที่อดอยและจะยอมรับในสภาพที่ไม่มีการค้นร่นอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในระดับแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ ระดับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self-realization)

4. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Acquired Needs)

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1962 : 99-112) ได้สร้างทฤษฎีความต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ เมอร์เรย์ โดยเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น เขาพบว่าความต้องการเกิดขึ้นภายหลังระหว่างที่มีชีวิตอยู่ และเรียนรู้จากประสบการณ์ของชีวิตในภายหลัง โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทายและการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำ ได้อย่างดีเยี่ยม โดยทั่วไปแล้ว บุคคล ที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์ที่แข่งขันให้กับ ตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการ ได้รับผลจากการทำงาานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มีกหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไป ไม่ได้หรือยากเกินไปเนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว นอกจากนี้บุคคลประเภทนี้ยัง ต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์การสร้างนวัตกรรม จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของ องค์การ โดยทั่วไปจะมี คนเพียงประมาณ 10 % ขององค์การที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารพึงจัดสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ด้วยงานที่มีความท้าทาย

สามารถบรรลุผลได้ และมีผล ย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจจากภายในก็ตาม แต่ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญ กับปัจจัยภายนอกด้วยเช่นกัน

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะ คือ อำนาจเชิงส่วนตัว เป็นอำนาจ ที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นส่วนตัวไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์การถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบัน เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การเป็นบุคคลที่พยายามหาอะไรทำเพื่อองค์การอุทิศตนเพื่อองค์การ จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริม ให้มีตำแหน่งเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการ ให้ความพยายามของคนอื่นด้วย

3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการ ความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่นหวัง ได้รับ การ มีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่นและพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจ และพยายามเข้าใจความรู้สึก ของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจ โดยให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

แมคคิแลนด์ กล่าวว่า ทุกคนมีความต้องการทั้ง 3 ด้าน อยู่ในตัวแต่มีระดับ มากน้อยแตกต่างกันไป บุคคลมีความต้องการด้านใดสูงก็จะแสดงออกมาให้เด่นชัด เป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคลทำให้มีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันไป ในระยะแรก แมคคิแลนด์ ได้ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านที่ต้องการความสำเร็จมาก เพราะเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด ประมาณ 15 ปีต่อมา แมคคิแลนด์ และเพื่อน ๆ เริ่มให้ความสำคัญแรงจูงใจที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในงาน และได้ศึกษาผู้นำองค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารและสายบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น พบว่าผู้นำมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูงไม่ได้ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จหรือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำเหล่านี้มุ่งทำงานให้ดีด้วยตนเอง แต่การเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีการทำงาน โดยอาศัยผู้บังคับบัญชา การที่จะให้พวกเขาทำงานให้จึงเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ แมคคิแลนด์ มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ โดยไม่ทิ้งความสำคัญด้านแรงจูงใจ ด้านการเป็นพวกพ้อง เพราะมีการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำเช่นกัน ดังนั้น แรงจูงใจที่สำคัญ สำหรับผู้นำจึงมีองค์ประกอบเกี่ยวกับการใช้อำนาจ และการเป็นพวกพ้อง (วีระศักดิ์ จักรสาร, 2552 : 19)

จากทฤษฎีของ แมคคีย์เลนส์ สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง มักจะเป็น คนที่ชอบงานที่ทำท่ายเห็นผลเร็วและมักจะหลีกเลี่ยงงานที่ไม่มีจุดหมายส่วนบุคคล ที่ต้องการ มีอำนาจ ส่วนใหญ่มักจะเป็นคนที่ชอบสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อให้คนอื่น ักดีต่อตนเอง และบุคคลที่ชอบทำงานแบบมีส่วนร่วมก็จะเป็นคนที่ต้องการความสัมพันธ์กับ คนอื่น ต้องการความ อบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น

บริบทของศาลจังหวัดนครพนม

1. ศาลจังหวัดนครพนม

1.1 ความเป็นมา

อาคารศาลจังหวัดนครพนม เเท่าที่ค้นพบจากหลักฐานคำกล่าว รายงานโดย นายบุษย์ ชันชวิทย์ อธิบดีผู้พิพากษภาค 4 ในพิธีเปิดอาคารศาลจังหวัดนครพนม เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2506 และเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ในจังหวัดนครพนม ปรากฏว่าอาคารศาลจังหวัด นครพนมเดิมนั้น ก่อสร้างเมื่อ พ.ศ. 2460 ในที่ดินแปลงริมฝั่งแม่น้ำ โขง หันหน้า สู่มแม่น้ำโขง ตรงข้ามกับเมืองท่าแขก ปรสาธาณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นอาคารตึก แบบโบราณ ชั้นเดียว เสาผนังก่ออิฐถือปูน ไม่มีโครงเหล็ก คาน ฝ้า เพดาน และ โครงหลังคา ทำด้วยไม้เนื้อ แข็ง หลังคามุงกระเบื้องดินเผา มีห้องพิจารณา หลังแรก 1 ห้อง

เมื่อปี พ.ศ. 2483 ซึ่งเป็นปีที่ประเทศไทย กับอิน โดจีน ฝรั่งเศส มีกรณีพิพาท อาคารศาล ได้ถูกกระสุนปืนและลูกระเบิดหลายแห่ง เป็นเหตุให้กำแพงผนังแตกร้าว 40 กว่าแห่ง พร้อมกับดัดแปลงใต้ถุนอาคารศาลเป็นห้องขังและห้องเก็บพัสดุ อาคารศาลหลังเก่า ได้ใช้เป็น ที่ ทำการศาล จนถึงปี 2505 เป็นเวลา 55 ปี มีความชำรุดทรุดโทรมมาก จนเห็นได้ว่าไม่เป็นที่ ปลอดภัยแก่ข้าราชการศาล และประชาชนผู้มาติดต่อ ทั้งยังคับแคบไม่สะดวกแก่การพิจารณา พิพากษาคดีของศาล

ประมาณปี พ.ศ. 2505 กระทรวงยุติธรรม จึงให้อนุมัติงบประมาณก่อสร้าง อาคาร จังหวัดนครพนมใหม่ เป็นอาคารตึก 2 ชั้น ขนาด 4 บัลลังก์ หลังคาทรงไทย ตามแบบ และรายการก่อสร้างของ กรมโยธาเทศบาล ในวงเงินงบประมาณ 1,000,000 บาท การก่อสร้าง อาคารศาลหลังใหม่นี้ ไม่ได้สร้างในสถานที่อาคารศาลเดิม ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อคราว นายกำธร พันธุลาภ ปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้ไปตรวจราชการที่ศาลนี้ เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2504 ได้เห็นว่าสถานที่ในบริเวณศาลเดิม ไม่เหมาะสมที่จะเป็นบริเวณก่อตั้งศาลใหม่ หากแต่ว่า เหมาะสมที่จะเป็นบ้านอยู่อาศัยมากกว่า เพราะอยู่ใกล้ตลาดและบ้านพักข้าราชการก็มีอยู่ในแถว

นั้นเป็นจำนวนมาก หากได้คืนราชพัสดุของจังหวัดนครพนม บริเวณเนินอันเป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัดเทศบาล และอำเภอเมือง ที่ถนนอภิบาลบัญชา ซึ่งยังมีที่ว่างอยู่กว้าง ประมาณ 80 เมตร ลึกประมาณ 187 เมตร เพราะนอกจากจะทำให้สถานที่ราชการสำคัญ ๆ ของจังหวัดมาตั้งอยู่แนวเดียวกัน อันจะทำให้ประชาชนสะดวกในการมาติดต่อราชการประสานงานแล้ว ทั้งจะทำให้ผังเมืองของจังหวัดสวยงามมีระเบียบขึ้น

ต่อมาในปีงบประมาณ พุทธศักราช 2539 กระทรวงยุติธรรม ได้จัดสรรงบประมาณ จำนวน 52,500,000 บาท เพื่อต่อเติมอาคารหลังเดิมเป็นอาคาร 3 ชั้น 6 บัลลังก์ มีห้องประชุม ห้องผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และจัดให้มีห้องพักผู้พิพากษา โรงอาหาร โรงจอดรถ และศาลาที่พัก สำหรับประชาชน 1 หลัง และมีหน่วยงานราชการ ขออาศัยอยู่ชั่วคราว ได้แก่ ศาลจังหวัดนครพนม (แผนกคดีเยาวชนและครอบครัว) สถานพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชน ปัจจุบันสถานพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้แยกไปตั้งสำนักงานแห่งใหม่แล้วในปี พ.ศ. 2546

1.2 เขตอำนาจศาลจังหวัดนครพนม

1.2.1 เขตอำนาจศาลจังหวัดนครพนมเดิมจังหวัดนครพนม มี 13 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ ดังนี้

- 1) อำเภอเมืองนครพนม
- 2) อำเภอท่าอุเทน
- 3) อำเภอนาหว้า
- 4) อำเภอศรีสงคราม
- 5) อำเภอเรณูนคร
- 6) อำเภอบ้านแพง
- 7) อำเภอปลาปาก
- 8) อำเภอนาแก
- 9) อำเภอธาตุพนม
- 10) อำเภอมุกดาหาร
- 11) อำเภอกำชะอี
- 12) อำเภอกอนตาล
- 13) อำเภอนิคมน้ำอภัย
- 14) กิ่งอำเภอดงหลวง
- 15) กิ่งอำเภอหว้านใหญ่

ต่อมาได้มี พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลจังหวัดมุกดาหาร พ.ศ. 2520 กำหนดให้ศาลจังหวัดมุกดาหาร มีเขตอำนาจในท้องที่ อำเภอมุกดาหาร อำเภอลำชะอี อำเภอดอนตาล (รวมทั้งกิ่งอำเภอนิคมน้ำอ้อย ซึ่งในขณะนั้นขึ้นอยู่กับอำเภอมุกดาหารด้วย และต่อมาเพิ่มกิ่งอำเภอหว้านใหญ่) ต่อมา ได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดวันเปิดทำการศาลจังหวัดมุกดาหาร พ.ศ. 2523 นายชวน หลีกภัย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ในขณะนั้น ได้เป็นประธานในพิธีเปิด เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2523

ต่อมา ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดมุกดาหาร พ.ศ. 2525 (ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 99 ตอนที่ 121 ลงวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2525) ได้แยกอำเภอมุกดาหาร อำเภอลำชะอี อำเภอนิคมน้ำอ้อย กิ่งอำเภอดงหลวง และกิ่งอำเภอหว้านใหญ่ ออกจากการปกครองของจังหวัดนครพนม รวมตั้งขึ้นเป็นจังหวัดมุกดาหาร และได้เปลี่ยนชื่อ อำเภอมุกดาหารเป็น อำเภอเมืองมุกดาหาร ให้กิ่งอำเภอดงหลวง กิ่งอำเภอหว้านใหญ่ อยู่ในเขตการปกครองของอำเภอเมืองมุกดาหาร ดังนั้น กิ่งอำเภอดงหลวง จึงไปขึ้นอยู่กับเขตศาลจังหวัดมุกดาหาร โดยผลของกฎหมายดังกล่าวด้วย

1.2.1 เขตอำนาจศาลจังหวัดนครพนมปัจจุบัน ศาลจังหวัดนครพนม มีเขตอำนาจศาลรวม 12 อำเภอ ดังนี้

- 1) อำเภอเมืองนครพนม
- 2) อำเภอท่าอุเทน
- 3) อำเภอนาหว้า
- 4) อำเภอศรีสงคราม
- 5) อำเภอเรณูนคร
- 6) อำเภอบ้านแพง
- 7) อำเภอปลาปาก
- 8) อำเภอนาแก
- 9) อำเภอธาตุพนม
- 10) อำเภอโพนสวรรค์
- 11) อำเภอนาทม
- 12) อำเภอวังยาง

1.3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ศาลจังหวัดนครพนม

ศาลจังหวัดนครพนม เป็นหลักในการอำนวยความยุติธรรม และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน ด้วยความเที่ยงธรรม รวดเร็ว และเสมอภาคภายใต้หลักนิติธรรม

1.4 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การรักษาความเข้มแข็งและมุ่งสู่ ความเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มศักยภาพในการสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การประสานความร่วมมือกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านข้อพิพาทในเชิงเศรษฐกิจภายใต้บทบัญญัติทางกฎหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสนับสนุนและการพัฒนาความร่วมมือ ด้านการยุติธรรมทั้งในและระหว่างต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การให้บริการประชาชน และสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.5 พันธกิจ

พันธกิจที่ 1 การอำนวยความยุติธรรม

1. การพิจารณาพิพากษาคดี

2. การไกล่เกลี่ย และระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการอื่น

3. การคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพของประชาชน

พันธกิจที่ 2 การสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรม

พันธกิจที่ 3 การประสานความร่วมมือกับยุทธศาสตร์ชาติด้านข้อพิพาทในเชิงเศรษฐกิจ ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย

พันธกิจที่ 4 การสนับสนุนและพัฒนาความร่วมมือ ด้านการยุติธรรมทั้งในและระหว่างประเทศ

พันธกิจที่ 5 การให้บริการประชาชนและสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.6 โครงสร้างการบริหารงาน ศาลจังหวัดนครพนม

อัตรากำลังข้าราชการของศาลจังหวัดนครพนม มีดังนี้

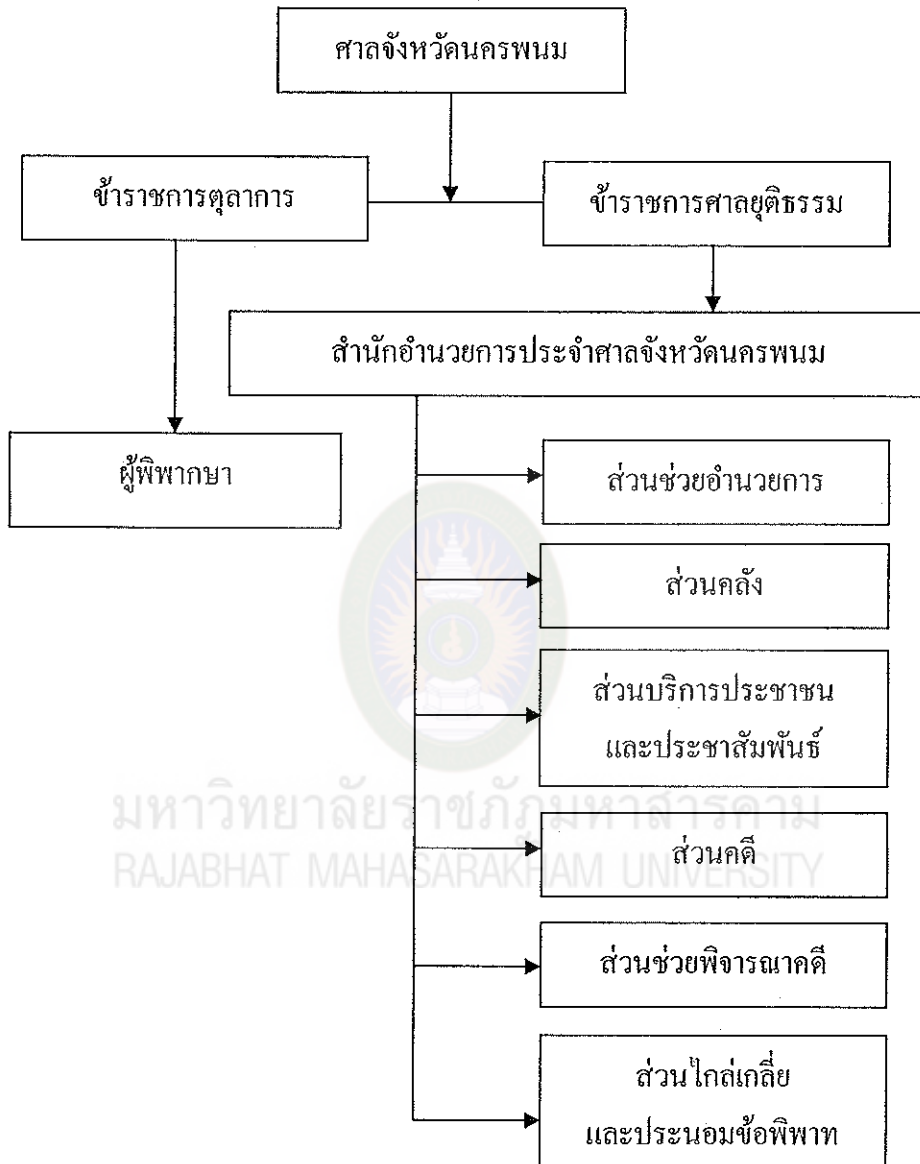
1.6.1 ข้าราชการตุลาการ 20 อัตรา

1.6.2 ข้าราชการศาลยุติธรรม 47 อัตรา

1.6.3 ลูกจ้างประจำหรือพนักงานราชการ 9 อัตรา

1.6.4 ลูกจ้างชั่วคราว
รวมทั้งหมด

9 อัตรา
85 อัตรา



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างศาลจังหวัดนครพนม

2. ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม

2.1 ความเป็นมา

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัว และวิธีพิจารณาคดีและครอบครัว พ.ศ. 2534 ทั้งนี้ เพื่อให้การอำนวยความสะดวกแก่เด็กและเยาวชนในจังหวัดต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็วในด้านการพิจารณาคดีครอบครัว และพิจารณาพิพากษาคดีเด็กและเยาวชน เพื่อให้เด็กและเยาวชนผู้กระทำความผิด และถูกดำเนินคดีได้รับประโยชน์จากการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย และคำนึงถึงสวัสดิภาพและอนาคตของเด็กและเยาวชนที่สมควรได้รับการศึกษาอบรมสั่งสอน และสงเคราะห์ให้กลับตนเป็นพลเมืองดี ยิ่งกว่าลงโทษ ให้เจ็ดหลาบ ดังนั้นกระทรวงยุติธรรม (เดิม) จึงได้เปิดดำเนินการแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวขึ้นในศาลจังหวัดนครพนม โดยอาศัยอำนาจตาม พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัว และวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 กับพระราชกฤษฎีกากำหนดวันเปิดทำการแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว ในศาลจังหวัดกาญจนบุรี ศาลจังหวัดนครพนม ศาลจังหวัดปัตตานี ศาลจังหวัดสิงห์บุรี และศาลจังหวัดสตูล พ.ศ. 2543 โดยกำหนดเปิดทำการเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2543 มีเขตอำนาจตลอดท้องที่จังหวัดนครพนม

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม ขณะเปิดทำการยังไม่มีสถานที่ก่อสร้างเป็นที่ทำการอย่างถาวรจึงได้ขอใช้ประโยชน์ในพื้นที่บางส่วนของศาลจังหวัดนครพนม เพื่อปรับปรุงเป็นที่ทำการศาลจังหวัดนครพนมแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว โดยขอใช้พื้นที่อาคารศาลจังหวัดหลังใหม่เฉพาะปีกซ้ายทั้งชั้นล่างและชั้นสอง โดยพื้นที่ชั้นล่างเป็นที่ทำการสำนักงานประจำศาลจังหวัดนครพนมแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว และที่ทำการของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จังหวัดนครพนมด้วย ส่วนพื้นที่ชั้นสองเป็นห้องพิจารณาคดีมีบัลลังก์พิจารณาคดี 2 บัลลังก์ (แพ่ง - อาญา) ห้องพักผู้พิพากษาและผู้พิพากษาสมทบ สำหรับอาคารศาลจังหวัดนครพนมหลังเก่า ทางด้านทิศใต้ชั้นล่าง ได้ปรับปรุงให้เป็นห้องควบคุมตัวเด็กและเยาวชน ชาย - หญิง

ต่อมาเมื่อประมาณเดือน มกราคม 2546 สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้ย้ายออกไปอยู่ที่ทำการแห่งใหม่เป็นที่ทำการถาวร ณ เลขที่ 200 หมู่ 8 ตำบลนารายณ์ อำเภอมือเือง จังหวัดนครพนม

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม จึงได้ขยายพื้นที่ออกไปบริเวณอาคารศาลจังหวัดปีกซ้ายชั้นล่างจนเต็มพื้นที่ในปัจจุบัน

2.2 เขตอำนาจศาล

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม มีเขตอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีตลอดจังหวัดนครพนม ซึ่งมี 12 อำเภอ ดังนี้

- 2.2.1 อำเภอเมืองนครพนม
- 2.2.2 อำเภอธาตุพนม
- 2.2.3 อำเภอนาหว้า
- 2.2.4 อำเภอนาทม
- 2.2.5 อำเภอนาแก
- 2.2.6 อำเภอปลาปาก
- 2.2.7 อำเภอเรณูนคร
- 2.2.8 อำเภอท่าอุเทน
- 2.2.9 อำเภอศรีสงคราม
- 2.2.10 อำเภอบ้านแพง
- 2.2.11 อำเภอโพนสวรรค์
- 2.2.12 อำเภอวังยาง

2.3 วิสัยทัศน์

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม เป็นองค์กรในการอำนวยความยุติธรรมแก่เด็ก เยาวชน และครอบครัว โดยใช้กฎหมายอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

2.4 โครงสร้างการบริหารงานศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม

อัตรากำลังข้าราชการของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม มีดังนี้

2.4.1 ข้าราชการตุลาการ	10	อัตรา
2.4.2 ข้าราชการศาลยุติธรรม	23	อัตรา
2.2.3 ลูกจ้างประจำหรือพนักงานราชการ	11	อัตรา
2.2.4 ลูกจ้างชั่วคราว	6	อัตรา
รวมทั้งหมด	50	อัตรา



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครพนม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

นอกจากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน และสามารถนำมา สนับสนุนในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปดังนี้

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มี แรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แยกตามเพศ อายุและรายได้แตกต่างกันจะเห็นว่าทั้ง 4 ด้าน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน เห็นว่า การเปรียบเทียบผลงานในสาขาของตนกับสาขาอื่นในเขต 17 การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกัน ทาเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการ โยกย้ายหรือลาออกและ พอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในปัจจุบันนี้มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่มี รายด้านต่างกันเห็นว่าพอใจกับ หน้าที่ที่รับผิดชอบ ในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ ธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรี อยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17

จูนิตา บัตตานี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ข้าราชการ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่มี แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน 10 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี แรงจูงใจสูงสุดด้านความสำเร็จของงานและด้านการปกครองบังคับบัญชา และข้าราชการสถานี วิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ใน การทำงาน การศึกษาและรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกัน รวม 5 ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เชชา ทรัพย์สิน (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการศาลแพ่ง ที่มีต่อการนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ไปปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการมีการปรับเปลี่ยน บทบาทและภารกิจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และการปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และผลการทดสอบ สมมติฐาน พบว่า ข้าราชการเพศต่างกัน มีการนำนโยบาย การปฏิรูประบบราชการ ไปปฏิบัติมี

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถานภาพสมรส มีการนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกัน อายุต่างกัน มีการนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับการศึกษาต่างกัน มีการนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติ ไม่มีความแตกต่างกัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน การนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกัน ระดับตำแหน่งต่างกัน การนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน การนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกัน

กัลยา ชนกรอังกูล (บทคัดย่อ : 2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพจิตและปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการทำงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก และด้านนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรม ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านผลการตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าในการทำงานและ โอกาสมีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ รายได้ และเงินเดือนที่ต่างกัน จะทำให้ปัจจัยอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

นิพนธ์ พรหมจรรย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

สุพิชฌาย์ เรืองแจ้ง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพเป็นโสด มีประสบการณ์ในการทำงาน ประมาณ 6-9 ปี มีรายได้อยู่ในช่วงระหว่าง 10,000-20,000 บาท

และมีระดับตำแหน่งระหว่าง ซี 4-6 ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ด้าน พบว่า ประชากรมีขวัญและกำลังใจด้านความรู้ความสามารถในงานระดับสูง มีค่าเฉลี่ยทางสถิติ 3.92 และด้านโอกาสความก้าวหน้า มีขวัญและกำลังใจระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยทางสถิติรวม 3.30 ด้านปัจจัยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ด้าน พบว่า ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ข้าราชการและลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจในระดับสูง จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสวัสดิการ และด้านโครงสร้างองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยทางสถิติ 3.68 และ 3.60 ตามลำดับ ส่วนด้านที่อยู่ปานกลาง มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนนโยบายเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยมีค่าเฉลี่ยทางสถิติ 3.42, 3.39, 3.33, 3.17 และ 3.01 และการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในการดูแลด้านขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมในเรื่องทุนการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และในการคัดเลือกตัวบุคลากรเพื่อเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน การกำหนดให้มีค่าตอบแทนพิเศษเป็นรายเดือน เนื่องจากภารกิจที่รับผิดชอบปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น มีเครื่องแบบสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์และเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้มีการประสานสามัคคี และจัดให้มีกิจกรรมการออกกำลังกาย หรือมีส่วนสาธารณะในการพักผ่อน เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด เสริมสร้างสุขภาพจิตและสุขภาพกาย สำหรับหลักประกันในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้มีการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในทางราชการมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ การจัดให้ลูกจ้างสามารถสอบเป็นข้าราชการ โดยการเปิดสอบเฉพาะภายในเพื่อให้เกิดหลักประกันความมั่นคง การจัดให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดี และมีคุณธรรมโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

สุกัญญา กัจจร (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง จำนวน 9 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์แก่กุล และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประเภทพนักงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำนวน 3 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงาน และนโยบายการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประเภทพนักงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริวัฒน์ มีใหม่ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคดีศาลแขวง พบว่า ข้าราชการสำนักงานคดีศาลแขวงมีแรงจูงใจในด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก และข้าราชการสำนักงานคดีศาลแขวง ที่มีเพศ อายุ การศึกษา จำนวนปีที่รับราชการ และเงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจด้านปัจจัย และปัจจัยด้านค้ำจุนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นข้าราชการสำนักงานคดีศาลแขวงที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน พบว่า มีปัจจัยจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลแขวงด้านปัจจัยจูงใจ คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับด้านปัจจัยค้ำจุน คือ ปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการ

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : 192-202) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพหนอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอโพหนอง จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ และตำแหน่งงานแตกต่างกัน แรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อจำแนกระดับแรงจูงใจ ตามระดับการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จรัสทิพย์ วรรณรัตน์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งระดับ 5 มีสถานภาพจดทะเบียนสมรส มีเงินเดือน 5,000 – 10,000 บาท และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับ

เพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย พบว่า ข้าราชการศาลจังหวัดเชียงราย ที่มีอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง สถานภาพการสมรส และอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ละมุล บุตรา (2552 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงของงาน

พรชัย วัชรชัยท โสสถ (บทคัดย่อ : 2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามเพศ อายุ และสถานภาพการทำงาน พบว่า ทั้งเพศหญิงและเพศชาย มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประชากรที่มีอายุน้อย มีแนวโน้มจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุมาก และบุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้าราชการมีความพึงพอใจมากกว่าลูกจ้าง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จในงาน บุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ศิริพร พึ่งนิล (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม โดยภาพรวม พบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือและความรู้สึกประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านรายได้และสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 อยู่ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

กูทรี (Guthrie, 2003 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของลูกจ้างในด้าน ผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานของบริษัท Las Vegas Office Supply Company วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อ ศึกษาถึงความแตกต่างของความเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจและ ปัจจัยสุขภันธ์ของลูกจ้างและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผลของความแตกต่างในการจ่ายค่าจ้าง มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยสุขภันธ์ของผู้บริหารและลูกจ้างทั้งชายและหญิง

เอย์เรส (Ayres, 2005 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ของนักศึกษาพยาบาล ในการศึกษาต่อเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ แรงจูงใจของนักศึกษาในการศึกษาต่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากมาก ไปหาน้อย ค่าตอบแทนที่ เพิ่มขึ้น การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับ ความมั่นคงในงาน การยอมรับจากหัวหน้างาน และความสัมพันธ์ที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการศึกษาต่อ ได้แก่ การอบรมก่อนและหลังของการ เรียนรู้ การประเมินผล และการให้การสนับสนุน ของเพื่อนร่วมงาน

เชน (Chen, 2005 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการ สร้างทีมงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรในโรงงานอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงใน ใต้หวัน พบว่า กลยุทธ์ ที่มีประสิทธิภาพขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพในการสร้างทีมงาน ความสามารถในการผลิตของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงใน ใต้หวันอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยยังพบว่า ผู้จัดการที่มี อายุอ่อนจะมีแรงจูงใจในการสร้างทีมงาน เพื่อตอบสนองนโยบายขององค์กร ได้ดีกว่าผู้จัดการ ที่มีอายุมากแล้ว

แพนทาวอร์น (Panthaworn, 2005 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรมหนัก พบว่า ระดับแรงจูงใจของผู้จัดการฝ่ายบุคคล ใน โรงงานอุตสาหกรรมหนัก จำแนกตามกลุ่มอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการ ทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านบวก ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ความสำเร็จ การมีผู้นำที่ดี และความปลอดภัย และปัจจัยที่มี ผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในด้านลบ ได้แก่ ผู้นำที่ไม่ดี ความบกพร่องของข้อมูลข่าวสาร และความไม่พอใจในงาน

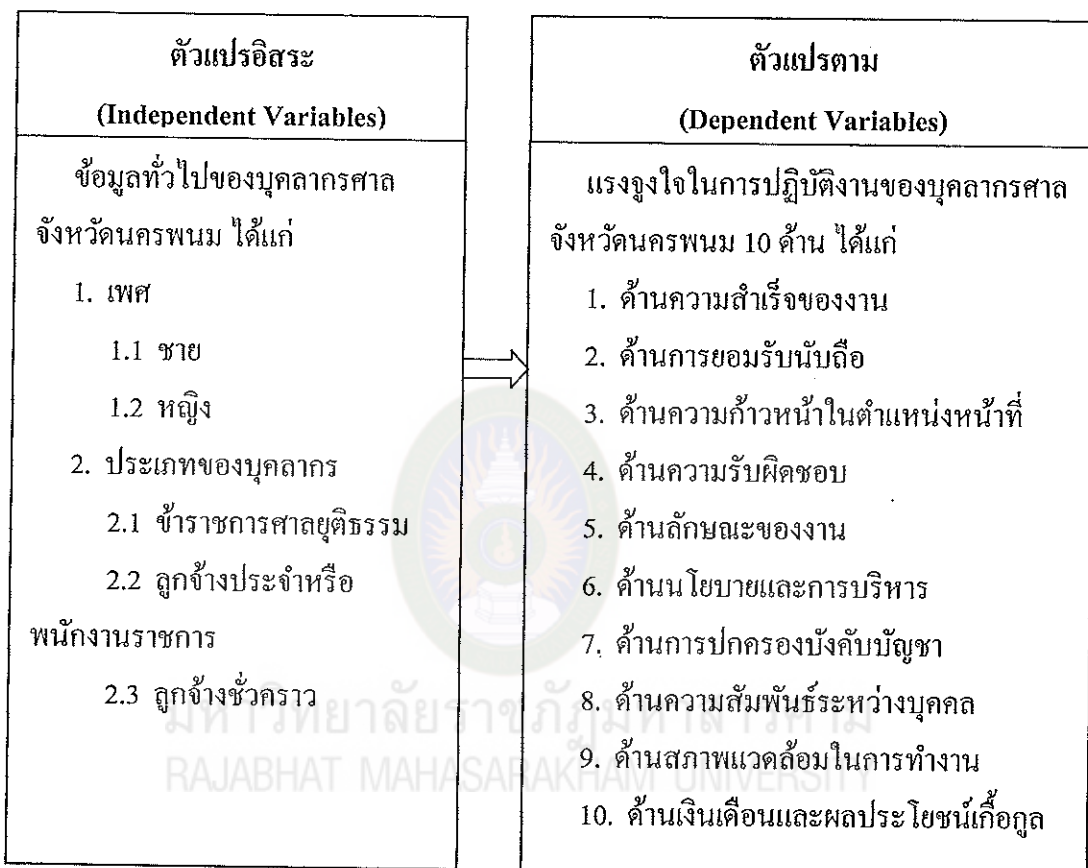
ไรท์ (Wright, 2007 : Abstract) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานโดยศึกษา การจูงใจในบริบทของหน่วยงานของรัฐบาล ผลการศึกษาพบว่า การทำงานโดยสภาพ โดยทั่วไป ในหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบ คือ เป้าหมายขององค์การ ความขัดแย้ง ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะของแต่ละองค์การ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาตามกรอบทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factor Theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115) เป็นกรอบแนวคิด เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลจังหวัดนครพนม ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย