

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับ ผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรพังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร ครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางประกอบสำหรับการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรพังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร นั้น จำเป็นต้องมีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรณีศึกษารวมทั้ง รายละเอียดของแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความรู้พื้นฐาน ของความเข้าใจในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรพังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร ไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. บริบทของสถานีตำรวจภูธรพังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

#### แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่ต้องการคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน ก็คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตในระดับที่สูง โดยอาจจะเท่ากับหรือสูงกว่า เป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งไว้ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่างานนั้น ได้ผลดีเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในที่นี้จะขอนำเสนอถึงความหมายของผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงาน ลักษณะการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่ดีและวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ตามลำดับ สำหรับความหมายของคำว่า “ผลการปฏิบัติงานได้มีผู้ให้คำนิยาม ไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้

दन्य तेहनपुठम (2541, หน้า 25) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน เกิดจาก พนักงานรู้งานของตนคืออะไร ซึ่งทราบได้จากผู้บังคับบัญชา เป้าหมาย ความคาดหวัง ขององค์การ หรือมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้แล้วสามารถทำงานออกมาได้ ซึ่งสามารถวัด ได้ว่ามาตรฐานสูง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตาม บทบาทที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของบุคคล ที่มีต่อองค์การ โดยสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่ กำหนดไว้ (ปราณี ภักดีไพบุลย์ผล, 2540, หน้า 52, อ้างถึงใน ปิย ฉันทวัฒนานุกูล, 2548, หน้า 29)

สตีเยส (Steers, 1981, 164, อ้างถึงในใน ภูวดล วงศ์รัตน์, 2551, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลทำงานสำเร็จ ลุล่วงหรือทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งครอบคลุมถึงผลิตผลของงานและด้านอื่น ๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

โบวี (Bovee) (1993, หน้า 175, อ้างถึงใน จารุณี สารนอก, 2553, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

องค์การธุรกิจเอกชน ได้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการควบคุม ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเนื่องจากปัจจุบันและอนาคตพลัง 3 ประการ อันได้แก่ ลูกค้ำ การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง ส่งผลทำให้ธุรกิจเอกชน ต้องมีการปรับกลยุทธ์ ทางการบริหารเสียใหม่ มีการใช้มาตรการวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยยิ่งขึ้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2541, หน้า 303-305) การประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือแบบดั้งเดิม ได้มี วัตถุประสงค์เพื่อควบคุมวิธีการปฏิบัติงานมากกว่าผลงานในปัจจุบันแนวคิดการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยใช้ลักษณะการควบคุมยังคงมีอยู่แต่คุณลักษณะมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ได้มุ่งเน้นด้านการใช้ความคิดริเริ่ม การบริหารเวลา ความสามารถในการ ถ่ายทอด การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงาน และการนำเสนองานมากขึ้น เพราะ

ในยุคปัจจุบันและอนาคตต้องการบุคลากรที่มีความเฉลียวฉลาด การกำหนดคุณลักษณะในการประเมิน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อลักษณะงาน และทิศทางขององค์การในอนาคตด้วย (เสนห์ จุ้ยโต, 2541, หน้า 308-310) การปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การไปสู่แผนการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นแนวทางที่จะทำให้้องค์การสามารถใช้ความสามารถของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป้าหมายที่้องค์การตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายและทิศทางของ้องค์การในอนาคต

สมใจ ลักษณะ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึง การทำงานให้สำเร็จ โดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานได้เร็ว และได้งานที่ดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลือง ต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2544) ได้กล่าวถึง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ้องค์การ การพัฒนาตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือประการแรกก่อนที่คนจะเข้าสู่การทำงานใน้องค์การ บุคคลนั้นต้องมีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตาม้องค์การนั้นต้องการ มีการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาจากสถาบันต่าง ๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่งาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สองเมื่อเข้าสู่งานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของ้องค์การที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประสิทธิผลของ้องค์การ จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของ้องค์การในที่สุดนั่นเอง

#### **ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

เซอร์แมน และโบเลนเดอร์ (Sherman and Bohlander อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2542, หน้า 280) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาตีค่าในบริบทของวัตถุประสงค์ของ้องค์การ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน ยังผลทำให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชนะ เกษโกศล (2542, หน้า 147) กล่าวว่า iva การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) คือ การติดตามผลการทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดเพื่อที่จะทราบถึงความสามารถในการทำงานของพนักงานเมื่อได้รับมอบหมายภาระหน้าที่การงานไปแล้ว ก็ยอมที่จะต้องปฏิบัติภารกิจนั้นให้ลุล่วงไปโดยเรียบร้อย ตามปริมาณ คุณภาพ เวลาที่กำหนดไว้นอกจากนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานยังครอบคลุมไปถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานอีกด้วย เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความรับผิดชอบในงาน ความขยันหมั่นเพียร ความมานะอดทน ความมีน้ำใจ ความเสียสละต่อส่วนรวม เป็นต้น

สุนันทา เลานันทน์ (2542, หน้า 281) กล่าวว่า iva การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่ตัวไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ณรงค์ นันทวรรณ (2543, หน้า 257) กล่าวว่า iva การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่จะใช้วัดหาความสำเร็จของงาน หรือสาเหตุของผลการทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงานหรือโครงการ การประเมินผลของการปฏิบัติงานจะมีการประเมิน 2 แบบคือ (1) ประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน เช่น ปริมาณการผลิต คุณภาพการผลิต ความคิดริเริ่ม (2) ประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว เป็นการประเมินทั้งคุณภาพและเชิงปริมาณของงานที่เคยปฏิบัติไปแล้วโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น วิเคราะห์วิเคราะห์หน้าที่ที่รับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ลักษณะพฤติกรรมในการบริหาร เป้าหมายที่ผู้บริหารแต่ละคนกำหนดและการใช้ทรัพยากร ขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

สมคิด บางโม (2545, หน้า 147) ได้กล่าวว่า iva การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตัดสินว่าคนทำงานได้ผลเท่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือด้อยกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และค้มูลค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นหรือไม่

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 224) กล่าวว่า iva การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 31(2) และมาตรา 66 แห่งพระราชบัญญัติ  
 ตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มติ ก.ตร. ในการประชุมครั้งที่ 5/2547 เมื่อวันที่ 21 เมษายน  
 พ.ศ. 2547 และมติอนุกรรมการ ก.ตร. เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของ  
 ข้าราชการตำรวจ ในการประชุครั้งที่ 1/2547 เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 จึงออก  
 กฎ ก.ตร. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ  
 ของข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2554 ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 กฎ ก.ตร. นี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา  
 เป็นต้นไป

ข้อ 2 กฎ ก.ตร. นี้ มีหลักการที่จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
 การปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงาน  
 เป็นหลัก

ข้อ 3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ  
 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและ  
 ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา  
 แต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน

ข้อ 4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ  
 ให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะผู้ปฏิบัติราชการ ดังนี้

1. การประเมินผลงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1.1 ปริมาณงาน

1.2 คุณภาพของผลงาน

1.3 ความทันเวลา

1.4 ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้และประสิทธิผลของงาน

1.5 การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

2. การประเมินคุณลักษณะผู้ปฏิบัติราชการ ให้พิจารณาจาก  
 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติราชการ

2.2 การรักษาวินัย

2.3 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการตำรวจ

2.4 ความคิดริเริ่ม การสร้างสรรค์ และงานเชิงรุก

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ อาจกำหนดให้มีองค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมของลักษณะภารกิจและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ ในตำแหน่งต่าง ๆ โดยให้กำหนดตัวชี้วัดขององค์ประกอบการประเมิน รวมทั้งแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ข้อ 5 ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เช่น แผนงาน โครงการ กิจกรรม หรือผลงานที่กำหนดในการมอบหมายงาน เป็นต้น ทั้งนี้ให้ดำเนินถึงข้อตกลงผลการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือภารกิจหลักที่ได้มีการกำหนดไว้ด้วย

ข้อ 6 ให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ ปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ คือ

ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

ข้อ 7 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้มีสัดส่วนคะแนนการประเมินจากผลงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และแบ่งกลุ่มผลการประเมินไม่น้อยกว่า 3 กลุ่ม เช่น กลุ่มสูงกว่ามาตรฐานกลางกลุ่มอยู่ในมาตรฐานกลาง และกลุ่มต่ำกว่ามาตรฐานกลาง เป็นต้น โดยให้ผู้บังคับบัญชา จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินไว้ให้ชัดเจนทุกครั้งที่มีการประเมิน

ข้อ 8 ให้มีการแจ้งการประเมินและผลการประเมิน การเปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือแนะนำเกี่ยวกับการประเมินและผลการประเมิน การประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในกลุ่มสูงกว่ามาตรฐานกลางในที่เปิดเผย

ข้อ 9 ให้มีคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมิน เพื่อทำหน้าที่พิจารณาคำร้องทุกข์ของผู้รับการประเมินที่เห็นว่า ผลการประเมินของตนไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง

ข้อ 10 เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละครั้งแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมิน นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินเพื่อให้มีการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติราชการให้มีสมรรถนะ และผลสัมฤทธิ์ของงานดียิ่งขึ้น

ข้อ 11 ให้มีระบบจัดเก็บผลการประเมิน เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ 12 ให้สำนักงานตำรวจแห่ง ดำเนินการกำหนดรายละเอียด วิธีการเพื่อถือปฏิบัติตามกฎ ก.ตร. นี้ รวมทั้ง การปรับปรุงและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี ภารกิจและลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง และมีอำนาจในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับข้าราชการตำรวจ

### ความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ลัชณุกร, 2539, หน้า 2, อ้างถึงใน วันเพ็ญ วิถีธรรม, 2549, หน้า 18) ดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์การมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์การยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงาน

ให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### สรุป

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พอกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด วัดได้จากปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา ประสิทธิภาพของงาน ความคุ้มค่า โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นเครื่องมือหรือกลไกที่จะใช้วัดหาความสำเร็จของงานหรือหาเหตุผลของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้มีการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานดียิ่งขึ้น

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจ

จิตลดา พัดเย็น (2543, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นแรงที่ทำให้บุคคลพยายามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเป้าหมายเพื่อลดความไม่สบายใจ หรือลดความเครียดที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือถูกกระตุ้นโดยสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจจะถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ง่ายเมื่อบุคคลกำลังขาดแคลน หรือสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง การขาดแคลน หรือการสูญเสียดังกล่าวทำให้บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น แรงจูงใจจึงมีหน้าที่ทั้งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมด้วย

เสนาะ ดิยาวาร์ (2543, หน้า 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความหมายอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคน ๆ นั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การแต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ (Needs) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)



ลัดดา กุลนันทน์ (2544, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจคือสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ออกมาเพื่อที่จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่แรงจูงใจจะเป็นกำลังใจที่จะส่งผลทำให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จตามที่องค์การกำหนดไว้

กวี แย้มกลีบ (2550, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ กระตุ้น สิ่งเร้าใจ สิ่งล่อใจทั้งภายในและภายนอก ที่บุคคลแสดงออกมาในรูปพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

วชิธรรม สามสี (2550, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่มากระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคล

อภิชัย สุบัญญัติ (2551, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือแรงผลักดันความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพิ่มให้ แสดงออกตามที่ต้องการอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำในสิ่ง ต่าง ๆ ด้วยความพอใจในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหาร

วิเชียร วัฒนะศิริ (2551, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายใน บุคคล หรือภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคล ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรง ขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดงพฤติกรรม การทำงานที่มีค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรง เป้าหมายขององค์การ การจูงใจเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษา พฤติกรรมและการกระทำ โดยก่อให้เกิดความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มี คุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์การ

สุรชาติ บุญเลิศ (2552, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมา อย่างมุ่งมั่น เพื่อการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จตามที่ต้องการ

คริบบิน (Cribbin, 1981, หน้า 139, อ้างถึงใน จิราภรณ์ หวังพิทักษ์, 2550, หน้า 7) ได้อธิบายความหมายของ แรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางกายภาพ (Physical Income) จากผลงานของตนเพิ่มมากขึ้นด้วยแรงจูงใจทำให้ปฏิบัติงานทุ่มเทความอุตสาหะ

วอลตัน (Walton, อ้างถึงใน อโนทัย ประไพมาย, 2552, หน้า 11) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองของสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจังมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจด้วย ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

ทองใบ สดขารี (2543, หน้า 195) กล่าวว่า โดยปกติแล้วการปฏิบัติงานของบุคคล จะถูกกำหนดจากปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการทำงาน (Ability) เป็นความสามารถที่บุคคลต้องการทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) เป็นการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานนั้น
3. การจูงใจในการทำงาน (Motivation) เป็นความปรารถนาที่บุคคลต้องการที่จะทำงาน การพิจารณาปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพหรือขาดประสิทธิภาพก็ได้ กล่าวคือถ้าการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ผู้บริหารพบว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้โดยการจัดฝึกอบรมการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เนื่องด้วยขาดทรัพยากรในการทำงาน ผู้บริหารก็สามารถแก้ไขปัญหาให้ได้ แต่ความยุ่งยากในการแก้ปัญหาจะมากขึ้นและเป็นการทำลายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ถ้าพบว่าผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ เพราะว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ ที่สำคัญเนื่องจากการค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยากมากเพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น

ในองค์การ การจูงใจในการทำงานถือเป็นเครื่องมือหลักอย่างหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถของบุคลากร และทรัพยากรในองค์การ ความสำเร็จของคนที่เป็นผู้บริหารจึงอยู่ที่ความสามารถในการจูงใจ

ผู้ร่วมงานให้มีคามคิดและพฤติกรรมที่ส่งเสริมเป้าหมายองค์การ (สุพิน เกษาคุปต์, 2545, หน้า 47)

### ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในทางจิตวิทยาแบ่งได้ 2 ประเภทคือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivatoin) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจของคนเราให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต้องการ เช่น คำชมเชย การยกย่องให้เกียรติ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivatoin) คือ สิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกตัวบุคคลที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นหรือชักจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้เกิดความพึงพอใจโดยมีสิ่งจูงใจนั้นเป็นเครื่องล่อใจภายนอกผลักดันให้บุคคลนี้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้น เช่น การให้สิ่งของรางวัลตอบแทน การให้ใบประกาศเกียรติคุณ โส่รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

### วิธีการจูงใจ

การจูงใจเป็นวิชาการสำคัญอย่างหนึ่งในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นได้ทั้งการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก การจูงใจให้บุคคลทำงานสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้รางวัลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน การใช้ลักษณะงานเป็นสิ่งจูงใจ การใช้การบริหารเป็นสิ่งจูงใจ เป็นต้น (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2547, หน้า 88-91)

### ทฤษฎีแรงจูงใจแบบสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก

อรุณ รักธรรม (2517, อ้างถึงใน วิชาญ เคยการ, 2548, หน้า 47-49) อธิบายทฤษฎีการจูงใจของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg) ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีของเขามีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกันคือ Motivation Maintenance Theory, Dual Factor Theory เฮอริชเบิร์ก และเพื่อร่วมงานของเขา คือ เมอร์ซเนอร์ (Bernard Mausner) และสโนเดอร์แมน (Barabara Snuderman) ได้ทำการทดลองโดยสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมืองพิตส์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย แนวทางการศึกษานี้คือสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาบังเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน

ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่แยกจากกันไม่เหมือนกันไม่มีความสัมพันธ์กันและเป็นปัจจัยที่เกิดจากสิ่งสองพวก ปัจจัยทั้งสองอย่างมีดังนี้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfies) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการณ์ทำงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจและการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรมตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ
2. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้
3. ความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อันแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานไม่เหมาะสม เช่น ท่าเลที่ตั้งไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป
5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ

ปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก เฮอริซเบิร์กเชื่อว่าไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์แต่น้อยกับแรงจูงใจของพฤติกรรมที่จะทำงาน ปัจจัยนี้จะนำไปสู่ความไม่พอใจและมีได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากขึ้น ปัจจัยนี้จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกอย่างไรต่อหน่วยงานที่เขาทำงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้พอใจ (Satisfies) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพอใจและปราบปลื้มในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด
  2. ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน
  3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าพอใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ
  4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับความรับผิดชอบต่อการงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจหรือควบคุมมากเกินไป
  5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย
- การนำทฤษฎีปัจจัยจูงใจของเฮอริชเบิร์กไปใช้ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การเป็นอย่างดี พอสรุปได้ว่า ความต้องการภายในหากได้รับการตอบสนอง มนุษย์ย่อมพึงพอใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง อุทิศตนให้กับงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ผู้บริหารในองค์การที่ชาญฉลาดจึงควรหิบบรรเทาปัจจัยภายในมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยในขณะที่เดียวกันก็ต้องตอบสนองความต้องการภายนอกอันเป็นพื้นฐานด้านสุขอนามัยที่มนุษย์ทุกคนต้องการเพื่อยังชีพให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย
- ปัจจัยแรงจูงใจนี้ เฮอริชเบิร์กเชื่อว่า เป็นตัวหนุนกำลังให้บุคคลทำงานหนักขึ้น เป็นตัวกำหนดท่าที ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ปัจจัยนี้ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ

### ทฤษฎีเอ็กซ์หรือทฤษฎีวาย (Theory X and theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor. อ้างถึงใน วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี, 2552, หน้า 60) ได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมงานในองค์การเพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด และได้

เขียนเกี่ยวกับพลังงูใจในแนวความคิดด้านการควบคุมงานไว้ในหนังสือ The Human Side of Enterprise โดยเปรียบเทียบการควบคุมงานแบบเก่าว่าเป็นทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และการควบคุมงานแบบใหม่เป็นทฤษฎีวาย (Theory Y)

ทฤษฎีเอ็กซ์หรือทฤษฎีประเพณีนิยม (Conventional View) ได้มีผู้รู้จักและมีความหมายในระบบการบริหารงานมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นทฤษฎีการบริหารที่ไม่รวมความเชื่อมั่นอื่นใดที่เกี่ยวกับรายละเอียดในการวัดผลและในการจัดการเรื่องบริหารใดทั้งสิ้นนอกจากต้องการให้ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การเท่านั้น ซึ่งพอจะสรุปความเชื่อหรือลักษณะของคนตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ตามทฤษฎีได้ดังนี้

1. ตามธรรมชาติของมนุษย์ เป็นผู้มี ความเกียจคร้าน เหนื่อยชาและไม่ปรารถนาที่จะทำงานหรือจะขอทำงานให้น้อยที่สุด แต่ต้องการมีเงินมาก ๆ และมีตำแหน่งหน้าที่การงานดี
  2. โดยปกติคนชอบที่จะทำงานตามที่สั่ง มักจะบดความรับผิดชอบให้พ้นตัว มีความกระตือรือร้นแต่เพียงเล็กน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ สูง
  3. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน จึงต้องคอยบังคับ คอยควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้บังคับเพื่อให้เกิดการเกรงกลัว แล้วคนจึงจะทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
  4. โดยปกติคนจะไม่มี ความทะเยอทะยานในสิ่งใด นอกจากจะมีสิ่งอื่นมากระตุ้นหรือยั่วและปราศจากความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ต้องการให้ทุกสิ่งเกิดขึ้นแล้วผ่านไปเท่านั้น
  5. มนุษย์โดยปกติจะยึดตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง และจะไม่แยแสต่อระบบงานหรือองค์การแต่อย่างใด ฉะนั้นทุกคนจึงถือเอาความต้องการของตนเองเป็นหลัก
  6. โดยปกติของคน จะเป็นผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกกรณีก่อนที่จะคล้อยตามหรือยอมรับ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับทัศนคติ หรือความคิดของตนเองที่มีอยู่เดิม
  7. โดยธรรมชาติของคนจะเป็นผู้ถูกหลอกลวงได้ง่าย เป็นผู้ที่ไม่ฉลาดนักพร้อมที่จะถูกปลุกปั่นให้เป็นเจ้าถ้อยหมอลความ มักชอบเป็นฝ่ายค้านมากกว่าฝ่ายสนับสนุน
- จากลักษณะของคนในทฤษฎี X ที่กล่าวข้างต้น แมคเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนให้ทำงานต้องใช้การบังคับให้กลัว มนุษย์ชอบแต่จะเอาประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง

ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารจัดสมมติฐานขึ้นมาใหม่เพื่อให้บุคคลภายในองค์การมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงนโยบาย ซึ่งสามารถที่จะสนับสนุนความต้องการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของสมาชิกแมคเกรเกอร์ ได้สร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นเรียกว่า “การบูรณาการแห่งเป้าหมาย” โดยมีความเชื่อถึงลักษณะของคนละแบบจะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ดังนี้

1. ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ และความคิดต่าง ๆ นั้น คนงานหรือผู้ร่วมงานถือว่าเป็นของธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน งานเป็นสิ่งสนุกสนานดังนั้นลักษณะของคนโดยทั่วไปจึงมิใช่จะรังเกียจหรือชอบงานเสมอไป แต่งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวต่อคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปในลักษณะของการบังคับ ลงโทษ ก็จะทำให้คนไม่ชอบทำงาน
2. การควบคุมภายนอก หรือการเอาการลงโทษมาใช้มิใช่วิธีเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนเราจะปฏิบัติงานด้วยการสั่งตัวเอง และควบคุมตนเอง ตามวัตถุประสงค์ที่เขาได้ตกลงไว้กับองค์การ
3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยให้เกิดผลในการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. คนเรามีใช้เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย ถ้าหากมีการจัดงานอย่างเหมาะสม
5. ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาดประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาองค์การ ซึ่งมีใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น แต่ยังมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังอีกด้วย
6. ถ้ามีความเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้วจะเห็นว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติดีเลิศคือจะมีความคิดอ่านที่ดี มีความฉลาด มีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การได้เป็นอย่างดี

7. โดยแท้จริงแล้วมนุษย์แต่ละคนที่อยู่ในองค์การ มีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น การที่มีได้เข้าใจถึงลักษณะของคนโดยแท้จริงเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์เป็นไปอย่างไม่ได้ผลเต็มที่

จะเห็นว่าทฤษฎีวาย เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การตามสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จได้โดยอาศัยความร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

กล่าวโดยสรุป จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดด้านตัวแปรอิสระในการวิจัย มีสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะต้องระลึกถึงเสมอ คือ แม้องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจ หรือไม่พอใจจะมาจากองค์ประกอบที่ต่างกันแต่องค์ประกอบ ทั้งสองนี้ย่อมไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าปัจจัยค่าจุนจะช่วยสนองความต้องการอยากจะมี หรืออยากจะเข้าใกล้ แต่ปัจจัยจุนใจจะช่วยสนองความต้องการหรือความพึงพอใจในการทำงาน โดยปัจจัยค่าจุนนี้จะเกี่ยวพันกับสิ่งแวดล้อมของงาน ดังนั้น ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก แสดงให้เห็นว่าการที่จะให้บุคคลในองค์การให้ทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสร้างหรือส่งเสริมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องควบคุมไม่ให้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจนั้น หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมส่งผลให้มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### **บริบทของสถานีตำรวจภูธรพังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร**

สถานีตำรวจภูธรพังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานแห่งชาติ โดยมีหน้าที่ในการดูแลและรักษาความสงบเรียบร้อยให้กับประชาชนในทุกด้านมีบริบท ดังนี้







### 1.1.1.5 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 6 แห่ง

#### ประกอบด้วย

- 1) เทศบาลตำบล จำนวน 4 แห่ง คือ
  - 1.1) เทศบาลตำบลพังโคน
  - 1.2) เทศบาลตำบลพังโคนศรีจำปา
  - 1.3) เทศบาลตำบลไฮหย่อง
  - 1.4) เทศบาลตำบลแร่
- 2) องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย
  - 2.1) องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงไข่
  - 2.2) องค์การบริหารส่วนตำบลต้นผึ้ง

### 1.1.2 การคมนาคม

การคมนาคมติดต่อระหว่างอำเภอและจังหวัด รวมทั้งการคมนาคมภายในตำบลและหมู่บ้าน มีเส้นทางที่สำคัญ ดังนี้

- 1.1.2.1 ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 22 สายสกลนคร-อำเภอพังโคน-อุตรธานี
- 1.1.2.2 ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 222 สายอำเภอพังโคน-อำเภอวารินวิทวัส
- 1.1.2.3 ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 227 สายอำเภอพังโคน-อำเภอวาริชภูมิ

สำหรับเส้นทางเชื่อมต่อระหว่างตำบลและหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอ มีสภาพเป็น ถนนลาดยาง ถนนดินลูกรัง ถนนหินคลุก ถนนคอนกรีต

### 1.1.3 สถานภาพกำลังพล

#### 1.1.3.1 ชั้นสัญญาบัตร

- 1) อัตราอนุญาต 22 นาย แยกเป็น
  - 1.1) ตำแหน่ง ผกก. 1 นาย
  - 1.2) ตำแหน่ง รอง ผกก. 2 นาย
  - 1.3) ตำแหน่ง สว. 3 นาย
  - 1.4) ตำแหน่ง พงส. 5 นาย
  - 1.5) ตำแหน่ง รอง สว. 10 นาย

2) อัตราจริง จำนวน 19 นาย แยกเป็น

2.1) ตำแหน่ง ผกก. 1 นาย

2.2) ตำแหน่ง รอง ผกก.-นาย

2.3) ตำแหน่ง สว. 3 นาย

2.4) ตำแหน่ง พงส. 5 นาย

2.5) ตำแหน่ง รอง สว. 10 นาย

ช่วยราชการ 4 นาย คงเหลือ 15 นาย มาช่วยราชการ 4 นาย

นายตำรวจ 53 ปี 5 นาย รวมสัญญาบัตร 21 นาย

### 1.1.3.2 ชั้นประทวน

1) อัตราอนุญาต 89 นาย อัตราจริง จำนวน 58 นาย

1.1) งานป้องกันปราบปราม จำนวน 46 นาย

1.2) งานสืบสวนสอบสวน จำนวน 5 นาย

1.3) งานจราจร จำนวน 5 นาย

1.4) งานธุรการ จำนวน 2 นาย

รวม 58 นายไปช่วยราชการ 4 นาย คงเหลือ 54 นาย

### 1.1.4 ข้อมูลเจ้าหน้าที่ตำรวจด้านการป้องกันปราบปรามต่อ ประชากรในพื้นที่

ชาย 1 นาย หญิง 1 นาย รวม 2 นาย คิดเป็นตำรวจ 1 นาย  
รับผิดชอบประชากร 730 คน รับผิดชอบพื้นที่ 3.64 ตร.กม. (เอกสารบรรยายสรุปสถานี  
ตำรวจภูธรพังโคน, 2557, หน้า 6-7)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา และสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

วัชรภรณ์ มณีวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและ  
แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา

มีความมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการบริหาร จำแนกตามสายงานของบุคลากรและประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งศึกษาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวนทั้งสิ้น 220 คน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรสาย ข กับบุคลากรสาย ค พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้านและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา มีแรงจูงใจอยู่ระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความอยู่รอดและด้านความเจริญก้าวหน้า

ธราวรรณ พลาหาญ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ข้าราชการสาย ก และ ข้าราชการสาย ข มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการสาย ค มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ข้าราชการในสายการปฏิบัติงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการสาย ก มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและด้านลักษณะของงานมากกว่าข้าราชการสาย ค และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าข้าราชการสาย ข และสาย ค ข้าราชการสาย ข มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและด้านลักษณะของงานมากกว่าข้าราชการสาย ค

ชลิยา ต่านทิพารักษ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติกรมการแพทย์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทางการพยาบาล

ที่เป็นพยาบาลวิชาชีพ และพยาบาลเทคนิค จำนวน 162 คน ผลการวิจัย พบว่า

1) พยาบาลศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์ส่วนมากมีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลตามปัจจัยภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน (พยาบาลประจำการ หรือหัวหน้าตึก/ผู้ตรวจการ สถานภาพครอบครัว ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาปฏิบัติงานในศูนย์สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทาง และรายได้ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) พยาบาลที่มีตำแหน่งปัจจุบันเป็นพยาบาลวิชาชีพมีระดับแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันสูงกว่าพยาบาลเทคนิคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันสูงกว่าพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) พยาบาลที่มีภูมิลำเนาในสถานที่ปฏิบัติงาน มีระดับแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันและด้านความต้องการอำนาจสูงกว่า พยาบาลที่มีภูมิลำเนาออกสถานที่ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจของพนักงานในด้านนโยบายของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ พนักงานจำนวนร้อยละ 55.20 เห็นด้วยว่า ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบคู่มือใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว 2) แรงจูงใจของพนักงานในด้าน การบริหาร ส่วนใหญ่พนักงานจำนวนร้อยละ 59.5 เห็นด้วยว่าได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ 3) แรงจูงใจของพนักงานในด้านการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 52.97 เห็นด้วยว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ขอคำแนะนำ ช่วยเหลือ ในการทำงานตลอดเวลา 4) แรงจูงใจของพนักงานในด้านสภาพการทำงาน ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 54.37 เห็นด้วยว่ามีโอกาสได้ใช้ความสามารถ 5) แรงจูงใจของพนักงานในด้านอัตราค่าจ้าง และความมั่นคง ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 35.20 ไม่แน่ใจ 6) แรงจูงใจของ

พนักงานในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ เช่น ด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 57.0 มีความเห็นในระดับที่เห็นด้วย

ทองแดง เครือภักดี (2544, บทคัดย่อ) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของเจ้าพนักงานผู้ดำเนินการเลือกตั้ง จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า เจ้าพนักงานผู้ดำเนินการเลือกตั้งโดยรวมและจำแนกตามตำแหน่ง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมและรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสวัสดิการค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง กรรมการประจำหน่วยเลือกตั้ง เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและผู้อำนวยการประจำหน่วยเลือกตั้ง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่ผู้อำนวยการประจำหน่วยเลือกตั้งมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความต้องการสวัสดิการค่าตอบแทนน้อยกว่ากรรมการประจำหน่วยเลือกตั้งและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัญญา สถาวร (2545) ศึกษาผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมมีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน

มณฑล รอยตระกุล (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรต่าง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงานและความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้าน

เงินเดือนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้าและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัทอิตินพ จำกัด พบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อมด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานบริษัทอิตินพ จำกัด มีในระดับค่อนข้างมาก โดยแรงจูงใจในการทำงานอันดับ 1 และอันดับ 2 คือ แรงจูงใจในด้านเงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงานแรงจูงใจอันดับ 3 คือแรงจูงใจด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนลำดับของปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอันดับ 1 คือ ปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับ 2 คือ ภาระงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและปัญหาอันดับ 3 คือ สถานที่ตั้งของบริษัทและระยะทางในการเดินทางมาทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ พบว่าอายุงานและผลตอบแทนในการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในบริษัทอิตินพ จำกัด ควรเพิ่มแรงจูงใจในด้านตำแหน่งงาน โดยมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในด้านความรู้ความสามารถในงานและด้านภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานให้บริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้บริษัทดำเนินการแข่งขันกับบริษัทอื่นในทุก ๆ ด้าน

สุนิตา ปัตตานี (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 10 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจสูงสุดด้านความสำเร็จของงานและด้านการปกครองบังคับบัญชา และข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีเพศอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาและรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกัน รวม 5 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุทัย ปัญญาโกญ (2539, บทคัดย่อ, อ้างถึงใน สมหมาย สร้อยนาคพงษ์, 2548, หน้า 25-26) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวม



ปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมา 8 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ฐานะและความมั่นคงของอาชีพความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมกับชุมชน สภาพการทำงาน และปัจจัยในระดับปานกลางมี 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหาร และการนิเทศ เงินเดือนและค่าจ้างตามลำดับ 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา ด้านงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มวิชาพบว่า มี 3 ระดับ คือ ระดับดีมากมีหนึ่งกลุ่มวิชา คือ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ระดับดี มีสามกลุ่มวิชาเรียงตามลำดับ ดังนี้ กลุ่มการการพื้นฐานอาชีพ กลุ่มทักษะภาษาไทย กลุ่มประสบการณ์พิเศษ (ภาษาอังกฤษ) ระดับปานกลางมีสองกลุ่มวิชา คือ ครุศาสตร์ และกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ส่วนด้านงานสนับสนุนโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีเพียงด้านงานบุคลากรที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาพบว่า ด้านวิชาการ โดยภาพรวมปัจจัยจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่า มีเพียงปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชนมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยด้านงานสนับสนุนพบว่า โดยรวมปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านสนับสนุนของครูประถมศึกษาในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง 4) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานด้านงานวิชาการของครูประถมศึกษา คือ การมีส่วนร่วมกับชุมชน และลักษณะงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานด้านงานสนับสนุนของครูประถมศึกษา คือการมีส่วนร่วมกับชุมชน โอกาสและความก้าวหน้าในงาน ความสำเร็จของงาน สภาพการทำงาน ฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ปริมาณงานและความรับผิดชอบ

สมคิด กลัปดี (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านใน

2 ปัจจัย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในปัจจุบัน  
 จูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ  
 นับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่  
 การงาน และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในปัจจุบันค่าจูงใจ ได้แก่ ด้านความมั่นคง  
 ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการ  
 ทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารและด้านรายได้การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการ  
 ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตาม  
 ตำแหน่ง พบว่า ปัจจัยจูงใจแตกต่างกันตาม นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อจำแนกตาม  
 ขนาดของสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจไม่แตกต่างกัน

สิริน สุริยวงศ์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
 ของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยค่าจูงใจมีความสัมพันธ์  
 ในทางบวกกับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ถ้าองค์การหาทางตอบสนองให้บุคลากร  
 ได้รับปัจจัยมากเท่าใดจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงมากขึ้นเท่านั้น  
 และปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในระดับต่ำและถ้าองค์การเพิ่ม  
 ปัจจัยจูงใจให้บุคลากรมากขึ้นจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นตาม  
 ไปด้วย ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงประเภทบุคลากร คือ ลูกจ้างและพนักงานเท่านั้นที่มี  
 ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การสวน  
 พฤกษศาสตร์นั้นมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานของ  
 บุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นกัน แต่มีบางปัจจัย เช่น ค่าตอบแทน นโยบายที่มี  
 ความพึงพอใจในระดับที่ไม่สูง ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ  
 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์องค์การ  
 ควรมีการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์การที่ล้าสมัยเข้มงวดขึ้นตอนให้มาก  
 ให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัย มีการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสและการ  
 ประเมินผลงานความมีมาตรฐานมีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน และมีการให้มีการฝึกอบรม  
 ศึกษาดูงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มทักษะคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ  
 ตลอดจนมีการแจ้งนโยบายเป้าหมาย ตลอดจนแนวทางการทำงานให้บุคลากรทุกคนได้  
 รับทราบก่อนเสมอเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความกระจ่างชัดเจนและเตรียมความพร้อม  
 ได้ทัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ  
 แนวทางการปฏิบัติงานขององค์การทุกชั้นตอน

วิชัย ทศพรทรงชัย (2549) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขาวิชารังสีวิทยาเทคนิควิทยารังสีวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ พบว่าระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับประสิทธิภาพน้อย ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน การได้รับโอกาส ในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง มีเพียงปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานเพียงปัจจัยเดียวที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

นิพนธ์ พรหมจारी (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า มีแรงจูงในการปฏิบัติงานสูง 1 ด้าน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และแรงจูงอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ความสำเร็จของงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสุดท้ายด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง

วิเชียร วัฒนะศิริ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนค่ายนเรศวร อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านวัสดุอุปกรณ์การทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความภาคภูมิใจในผลงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้านความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารในหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าเพศ ระดับการศึกษา รายได้ครอบครัวต่อเดือน ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาปัจจัยด้าน อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมแตกต่างกัน

อภิชัย สุปัญญา (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนนายร้อยตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจกลางและศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร 1-9 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด้านบุคคลแวดล้อม รายได้ค่าตอบแทนพิเศษ ความปลอดภัย การพัฒนาตนเอง การยอมรับความก้าวหน้าในหน้าที่ และสิทธิพิเศษ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรในการปฏิบัติหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง สถาบันการศึกษา สถานภาพสมรส ภาวะครอบครัว ชั้นยศ ชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่า ชั้นยศ แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ แตกต่างกัน ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความสามารถพิเศษ ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ครูฝึก ระยะเวลาที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ครูฝึก แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่าความรู้ความสามารถพิเศษ ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ภาดิน ศรีสังข์งาม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับแรงจูงใจ ผลลัพธ์ในการดำเนินงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ในการดำเนินงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยนำแนวคิดแรงจูงใจ แนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และแนวคิดประสิทธิผลขององค์กร เป็นแนวทางในการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ที่ประกอบด้วย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านตำแหน่งและความมั่นคงในงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จและการได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับของผลลัพธ์ในการดำเนินงาน ด้านคุณภาพในการให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านประสิทธิผลในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับแรงจูงใจในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลลัพธ์ในการดำเนินงานในทุกด้าน

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Clements (1983, หน้า 2567-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) และองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การปกครอง บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เพื่อร่วมงาน ความมั่นคงและเรื่องทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายนอกกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในเรื่องค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับ เจ้าหน้าที่หญิงและเจ้าหน้าที่ชายไม่พึงพอใจในงานเรื่องโอกาสความก้าวหน้า แต่เจ้าหน้าที่หญิงมีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญ

Manning (1997, Abstract, อ้างถึงใน วัชรระ บุญปลอด, 2551, หน้า 41) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยอเนกของเฮอริชเบอร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดี และไม่ดีในการทำงาน แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจของเฮอริชเบอร์ก ดังต่อไปนี้ คือความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การรับผิดชอบที่สูงและการที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญมากเป็นตัวจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ส่วนปัจจัยอเนกของเฮอริชเบอร์ก ที่เกี่ยวกับการบริหารงานปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และชุมชนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

Olanrewaju (2002, Abstract, อ้างถึงใน เบญจมาศ ศรีทองดี, 2553, หน้า 41) ได้ศึกษาการวิจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในกลุ่มนักการศึกษาในสถาบัน การศึกษาที่ถูกเลือกโดยใช้แบบจำลองคุณลักษณะของงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่าง ในกลุ่มนักการศึกษาในเรื่องคุณลักษณะของงานและรายได้ที่ถูกเลือก ยกเว้น กลุ่มผู้บริหาร ที่มีความแตกต่างในความเป็นอิสระในตัวเอง และผู้หญิงไม่มีความพึงพอใจต่อค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ของพวกเขาดีกว่าผู้ชาย

Panthaworn (2005, Abstract, อ้างถึงใน ธาณี แสงจันทร์, 2553, หน้า 43) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมหนัก พบว่า ระดับแรงจูงใจของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมหนัก จำแนกตามกลุ่ม อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านบวก ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่ สูงขึ้นความสำเร็จ การมีผู้นำที่ดีและความปลอดภัย และปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการ ทำงานในด้านลบ ได้แก่ ผู้นำที่ไม่ดี ความบกพร่องของข้อมูลข่าวสาร และความไม่พอใจ ในงาน

Ayres (2005, Abstract, อ้างถึงใน เบญจมาศ ศรีทองดี, 2553, หน้า 41) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของนักศึกษาพยาบาลในการศึกษาต่อเพื่อเป็น ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของนักศึกษาในการศึกษาต่ออยู่ใน ระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับ ความมั่นคงในงาน การยอมรับจากหัวหน้างาน และความสัมพันธ์ที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการศึกษาต่อ ได้แก่ การอบรมก่อนและหลังของการเรียนรู้ การประเมินผล และให้การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน

Reno and Speocer (2006, Abstract, อ้างถึงใน ธาณี แสงจันทร์, 2553, หน้า 43) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมที่แตกต่างกันในการใช้รูปแบบการจ่ายเงิน รางวัลกับแรงจูงใจของครูในสถาบัน Arizona Proposition 301 พบว่า ครูที่อยู่ในตำบล B ที่ได้รับการจ่ายเงินโบนัสมีแรงจูงใจในด้านความคาดหวังมากกว่าครูในตำบล A ที่ได้รับ เฉพาะเงินเดือนที่เป็นค่าตอบแทนและครูในตำบล B จะมีระดับแรงจูงใจในการบริหาร จัดการการตอบสนองนโยบายของสถาบัน การมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรการสอน นักเรียน ด้านความรับผิดชอบในงานและการมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าครู ในตำบล A

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานคือพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรือซึ่งกระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ ระหว่างแรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษา พฤติกรรมนั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้อง จัดการให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์