บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผู้ศึกษารวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีผลในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกที่จะเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซื่อสัตย์ สุจริต จงรักภักดีต่อองค์กร เชื่อมั่นศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทั้งยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ หรือออกมาล้มเหลวก็ได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการงานทั้งหลายทั้งปวงให้ออกมามีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยสังเขป ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo, 1961 อ้างถึงใน วัฒนะ มหิพันธ์, 2544, หน้า 10) ให้คำนิยามว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจ ท่าที หรือทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

เฮอร์เบอร์ท และเชอร์แมน (Herbert & Sherman, 1961 อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 6) ให้คำนิยาม ขวัญและกำลังใจ คือ ท่าทีของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพอใจในการที่จะทำงานและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

คอสเซ่น และคอลเลจ (Kossen & College, 1975 อ้างถึงใน พิสิฐ กิจขุนทด, 2550, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยทั่ว ๆ ไป หรือต่อปัจจัยต่าง ๆ ของงาน เช่น การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน

ไนโกร (Negro, 1963 อ้างถึงใน นฤมล เพ็ชรประดับ, 2550, หน้า 15) ให้คำนิยาม ขวัญและกำลังใจ คือความรู้สึก ท่าทีหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

เดวิส (Davis, 1967 อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง เจตคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความร่วมมือกันโดยความสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

เสนาะ ติเยาว์ (2535, หน้า 293) ให้คำนิยามว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาพทางด้านจิตใจซึ่งเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันมีผลต่อวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กร

วัฒนา สูตรสุวรรณ (2519, หน้า 237) ให้คำนิยามว่า ขวัญและกำลังใจเป็นลักษณะหรือเป็นทัศนคติหรืออารมณ์หรือแรงผลักของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่ทำงานด้วยกันเพื่อที่จะใช้พลังกายพลังสมองพิเศษทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2519, หน้า 221) ให้คำนิยามขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างและขวัญและกำลังใจที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้น ก็คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเพื่อสนองต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ณัฐพล ขันธไชย (2525, หน้า 450) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาพทางจิตใจ ความรู้สึก ท่าทีพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล คือทัศนคติที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ หน่วยงาน ลักษณะของงานที่ทำ สภาวะในการทำงาน กลุ่มทำงานและเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

จากความหมายและคำนิยามต่าง ๆ ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ลักษณะการ ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ขวัญและกำลังใจไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ แต่เราสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมการแสดงออกว่า แสดงออกมาให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความรักต่อหมู่คณะ ความมุ่งมั่นในการทำงาน หรือความเฉื่อยของกลุ่ม ซึ่งถ้าองค์กรใดประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี

พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่จะแสดงออกมาให้เห็นก็คือ ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าขวัญและกำลังใจของพนักงานเสีย พฤติกรรมการแสดงออกก็จะออกมาในทางที่ตรงกันข้ามด้วยเช่นกัน

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจ สตารอส และเซเลส (Strauss & Sayler, 1980, อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 8) มีลักษณะเป็นนามธรรม มองไม่เห็นแต่สามารถจะสังเกตได้จากการแสดงออกไม่ว่าจะเป็นโดยบุคคลหรือกลุ่ม หากหน่วยงานใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีก็จะแสดงออกมาในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติ มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานและพยายามสร้างผลงานออกมาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทำนองเดียวกัน ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีก็จะแสดงออกในรูปของการทำงานที่เฉื่อยชา งานมักบกพร่อง ล่าช้า พนักงานขาดการเอาใจใส่ต่องานและผลที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรมองข้ามการบำรุงขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามและความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้มากมาย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าขวัญและกำลังใจ นั้น มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีแล้วก็ย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมากที่สุด ทั้งนี้เพราะข้าราชการนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานไปได้ด้วยดีเพียงใดหรือไม่ ระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในการปฏิบัติงานย่อมมีผลกระทบต่องานของบุคคลในองค์กร แม้ว่าขวัญและกำลังใจจะมีลักษณะเป็นนามธรรมเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่ก็สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรคนที่มีขวัญและกำลังใจสูงก็จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่นเอาใจใส่รับผิดชอบต่อภารกิจหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอยู่อย่างเต็มที่รวมทั้งมีความตั้งใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตรงกันข้ามกับบุคคลที่ขวัญและกำลังใจต่ำหรือขวัญและกำลังใจเสียจะเป็นบุคคลที่อารมณ์ไม่ดีกระด้างกระเดื่องต่อการปกครองบังคับบัญชาเกิดความท้อแท้หรือหมดกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานและมีความรู้สึกไม่ชอบงานที่ทำพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การขาดความกระตือรือร้น เฉื่อยชา การมาทำงานช้า การเลิกงานก่อนเวลา การลากิจ ลาป่วยอยู่เป็นประจำ รวมทั้งการพยายามหาหนทางโยกย้ายเพื่อไปหาการทำงานในตำแหน่งอื่น อัตราการเข้าออกจากที่ทำงานเดิมบ่อย ๆ ของบุคคลในองค์กรย่อมแสดง

ให้เห็นถึงว่าสภาพขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรอยู่ในระดับต่ำต้องการได้การแก้ไขอย่างเร่งด่วนจากผู้ใต้บังคับบัญชา

นักวิชาการที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญและกำลังใจต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ถ้าปราศจากขวัญและกำลังใจที่ดีแล้ว การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้นจะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันนานย่อมจะบังเกิดขึ้นไม่ได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมิได้เป็นปัจจัยเดียวที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น การมีผู้นำที่มีความสามารถ การมีปัจจัยในเทคนิคการผลิตต่าง ๆ เป็นปัจจัยเสริมกับการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงแล้วจึงจะเป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้นจะร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะเวลาอันยาวนาน

เดวิส (Davis, 1951 อ้างถึงใน เนตรนภา มลาศรี, 2551, หน้า 24) ได้สรุปความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีให้มีต่อองค์การ
3. สร้างเสริมวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฝ่าฟันอุปสรรคในยามคับขันได้
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การมากขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 242) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมี 2 ประการ คือ ขวัญและกำลังใจของแต่ละคน (Individual Morale) ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ (Group Morale) ที่ใดมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูง ที่นั่นขวัญและกำลังใจของสมาชิกแต่ละคนส่วนใหญ่ย่อมต่ำลงด้วย ดังนั้น ขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กรก็จะช่วยให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 อ้างถึงใน ทิพย์ประภา ทองสี, 2551, หน้า 11) ได้ให้ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องานบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำขวัญของคนในหน่วยงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบอยู่เสมอ เช่น ถ้าร่างกายเราถือว่าสุขภาพดีจะวัดได้ด้วยความแข็งแรงหน่วยงานของเราจะมีความมั่นคงก็จะวัดได้ด้วยขวัญของคนทำงาน ขวัญในหน่วยงาน

จะดูได้จากทัศนคติของคนที่มีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้นของคนทำงาน ความสามัคคี กลมเกลียวของคนในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีขึ้นในหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง มีการบำรุงขวัญเพื่อให้คนทำงานด้วยดี และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ขวัญและกำลังใจมีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านบวกและด้านลบ ก็คือ ถ้าพนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานก็จะออกมาดี แต่ถ้าพนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานแบบเช้าชามเย็นชาม ซึ่งอาจหมายถึง ไม่มีความกระตือรือร้นไม่เอาใจใส่และไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานขาดการทำงานเป็นทีมต่างคนต่างคิดว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทุ่มเทให้กับหน่วยงาน ดังนั้น นักวิชาการต่าง ๆ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้างที่เป็นตัวกำหนดให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีขวัญและกำลังใจดี หรือไม่ดี ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความของขวัญและกำลังใจไว้มากมายดังกล่าวข้างต้นทำนองเดียวกันปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของแต่ละคนย่อมจะแตกต่างกันไปตามความต้องการมีผู้เสนอปัจจัยที่แตกต่างกันไว้มากมายดังนี้

นภดล ลิ้มสุรัตน์ (2526, อ้างถึงใน เนตรนภา มลาศรี, 2551, หน้า 24) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การว่าขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้

สภาพกลุ่ม หมายถึง สภาพความเต็มใจในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของงาน

ฐานะของสมาชิก หมายถึง ความพอใจในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอในงาน ได้แก่

1. ค่าจ้างแรงงาน
2. สวัสดิการ
3. เนื้อหาของงาน
4. ความก้าวหน้า
5. สภาพแวดล้อมของการทำงาน
6. ลักษณะการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การสื่อสารภายในองค์การ

การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ มีส่วนได้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

วิจิตร อารยกุล (2526, หน้า 219) ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ องค์การและการบริหารการปกครองการบังคับบัญชา การให้รางวัลตอบแทนเพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจในงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1961, อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 10) พบว่าความต้องการ (Need) ของคนงานในองค์กรธุรกิจทั้งหลายนั้น มีอยู่ 7 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ (Morale Factors) ดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัยและมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ

เดวิส (Davis, 1972 อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 11) นักวิจัยด้านมนุษย์สัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารงานได้ กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจโดยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของคนงาน 500 คน พบว่า ความต้องการที่สำคัญของคนในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่ดี
2. โอกาสความก้าวหน้า
3. ข่าวสารข้อมูล
4. การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์
5. การมีอิสรเสรีในเรื่องกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติ
6. การเข้าสังคมและการเคารพซึ่งกันและกัน
7. ความมั่นคงปลอดภัยที่ชอบด้วยเหตุผล
8. สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล
9. งานที่ประกอบไปด้วยสารประโยชน์
10. การได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 222 - 223) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้า ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงาน

4. การให้บำเหน็จ รางวัลและการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน

6. สภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งกายและใจ

ณัฐพล ขันธไชย (2525, หน้า 11 - 12) ได้กำหนดแนวทางในการศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ของขวัญและกำลังใจ โดยได้ปรับปรุงเพิ่มเติมจากแนวคิดของ มัวร์ และเบรินซ์ (Moore & Burns) ว่าองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบังคับบัญชา
5. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
6. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสความก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. สภาพความพอใจในงาน
17. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการในหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กรและให้ทราบว่า พนักงานแต่ละคนมีความต้องการในสิ่งใด เพื่อที่ผู้บริหารจะสามารถตอบสนองความต้องของพนักงานเหล่านั้นได้ อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือองค์กรไม่ว่าจะเป็นทางด้านความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรความซื่อสัตย์จงรักภักดีให้มีต่อองค์กรเสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเองจนทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การที่บุคลากรในหน่วยงานใดจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการจูงใจเป็นส่วนสำคัญเพราะการจูงใจเป็นสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ดังที่นักจิตวิทยากล่าวว่าพฤติกรรมทั้งหลายล้วนแต่ถูกจูงใจทั้งสิ้น การจูงใจทำให้เกิดการเริ่มต้นของพฤติกรรม เพิ่มพลังให้พฤติกรรม เหนี่ยวรั้งพฤติกรรมเอาไว้ ควบคุมทิศทางของพฤติกรรม ตลอดจนหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นไว้ (อุทัย หิรัญโต, 2523, หน้า 270)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2530, หน้า 85) ได้สรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดการจูงใจในการทำงาน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542, หน้า 83) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า การเคลื่อนไหวซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่งอันยังผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำ

พุธทรัพย์ มณีศรี (2531, หน้า 557) แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดการจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

เรวัติ สวัสดี (2536, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ แรงจูงใจอาจเกิดได้จากสิ่งเร้าภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เองภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่างจึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือความต้องการนั้น ส่วนภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่เร่งเร้านำช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าจากภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้

อรสา รุ้งปิตะรังสี (2530, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการของตน พฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัยก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีแรงจูงใจของมนุษย์จะอยู่บนพื้นฐานความต้องการ

ธันวา เพ็งคำ (2536, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการของตน พฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียว หรือหลายประการ เช่น เกิดจากความต้องการที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกสิ่งเร้าภายในหรือทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในรวมกัน เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคม ฯลฯ สิ่งเร้าต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น ทั้งแรงจูงใจและแรงขับต่าง ๆ ก็เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกันจึงกล่าวได้ว่าแรงขับทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดก็ได้ส่วนแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและมีจุดมุ่งหมาย

ฟลิปโป (Flippo, 1966, p. 70) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นเร่งเร้าและการกระทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลทำให้บุคคลเกิดพลัง มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายตามต้องการ

บีช (Beach, 1965, p. 379) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง การกระทำให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังของเขาเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward)

จากความหมายของแรงจูงใจที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ให้ความหมายไว้นั้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีพลังในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามความต้องการพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงจูงใจ ซึ่งบุคคลใด ๆ จะมีแรงจูงใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้นั้นจะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานและความต้องการนั้นก็จะเริ่มด้วยความปรารถนาความประสงค์จุดมุ่งหมายเป้าหมายความอยากเป็นเงื่อนไขและถ้าหากเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันแล้วก็จะได้รับการตอบสนองโดยบุคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สุพัตรา เพชรมุนี (2529, หน้า 29) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วยเป็นที่ปรากฏว่า การที่องค์การจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์การเหล่านั้น ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์การ การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ และอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่า บุคลากรขององค์การจะทำงานอย่างเต็มความสามารถแม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การจะได้มีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่า มีความรู้ความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่ อีกทั้งองค์การก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการในอันที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สหภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์การโดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์การอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มประโยชน์ขององค์การการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการริเริ่มสร้างเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร งานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การ วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์การให้มากที่สุดที่จะมากได้การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้นกล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงานได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

วอลตัน (Walton, 1974, p. 12 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 9) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอต่อการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ด้วย

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและทางด้านจิตใจ คือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริงและรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

4. ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Growth and Security) นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าและมีความมั่นคงในอาชีพตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกครอบครัวของตน

5. ลักษณะงานที่มีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของปฏิบัติงาน (Social Integration) หมายความว่า งานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสเท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6. ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) หมายถึง วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์การส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยมีเสรีภาพในการพูดมีความเสมอภาคและมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม (Total Life Span) เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุลนั้น คือ ต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไปด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งกับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือ

ได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (Social Relevance) ซึ่งนับเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลิต การกำจัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานและเทคนิคด้านการตลาด

นอกจากนี้ บุญแสง ชีระภากร (2533, หน้า 7 - 12) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ 10 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ
2. ผลประโยชน์เกื้อกูล
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
4. ความมั่นคงในงาน
5. เสรีภาพในการเจรจาต่อรอง
6. พัฒนาการและการเจริญเติบโต
7. บูรณาการสังคม
8. ประชาธิปไตยในการทำงาน
9. การมีส่วนร่วม
10. เวลาว่างของชีวิต

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 320 - 321) ได้แยกประเภทของสิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานซึ่งสามารถใช้จูงใจทางตรงและทางอ้อมได้สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนสิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาลและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่มิใช่เงินเป็นความต้องการทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่องชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและความมั่นคงในงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533, หน้า 80 - 81) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivator) ที่สำคัญไว้มี 6 ประการ

1. สัมฤทธิผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงานและพอใจในการมีส่วนสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมในข้อนี้ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (Potential) ของแต่ละบุคคล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วทุกคนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคลไม่ว่าจะเป็นคำยกย่องชมเชยหรือการให้ผลตอบแทน (Feedback) ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานมากทีเดียว

3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการเพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง การให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะหรือการทำงานตามที่เขาสนใจ หรือให้เขามีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจนับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดีอยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเองและจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายวิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกันและมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

แมคเคลล์แลนด์ (McClelland อ้างถึงใน สุจินดา อ่อนแก้ว, 2538, หน้า 43) ได้เสนอแนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

2. ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้อง เป็นความต้องการมีความสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการมีอิทธิพลและการครอบงำเหนือผู้อื่น

กิลเมอร์ (Gilmer, 1967, pp. 380 - 384) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาคนที่พื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิด

ความพึงพอใจในงานผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างมีความสำคัญกว่าคนงานหญิงและผู้ทำงานในโรงงานจะ เห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าทำงานในหน่วยงานของรัฐ

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็เกิดความพึงพอใจ

6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง กระบวนการวิธีทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีทำงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงานการจัดการองค์การการบริหารงานและการประเมินผลงานทุกกระบวนการต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อมต่อ

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงานมีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงานการบริหารและการรักษาพยาบาลสวัสดิการที่อยู่อาศัย

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงในระพีพัฒน์ ปาละวงศ์, 2532, หน้า 13 - 16) ซึ่งได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2. การได้รับการอยมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนจากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การมีกำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึงปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานชิ้นนี้และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้จากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮอร์ซเบิร์ก ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นทางบวกเท่านั้นจึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้พนักงานรักในงานที่ตนปฏิบัติงาน รักหน่วยงาน และเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีปัจจัยค้ำจุนนี้อาจทำให้พนักงานไม่มีความรักในงานที่ตนปฏิบัติ รวมถึงไม่รักในตัวองค์กร ทำให้พนักงานคิดออกจากงานได้จึงทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

โครสร้างและองค์ประกอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายนิติบัญญัติ) และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายบริหาร)

1. สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายนิติบัญญัติ) ประกอบด้วย สมาชิกที่เป็นผู้แทนของปวงชนในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น มีที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน

จังหวัดให้ถือเกณฑ์จำนวนราษฎรแต่ละจังหวัดตามหลักฐานการทะเบียนราษฎรที่ประกาศในปีสุดท้ายก่อนปีที่มีการเลือกตั้งดังนี้

1.1 จำนวนราษฎรไม่เกินห้าแสนคนให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ยี่สิบสี่คน

1.2 จำนวนราษฎรเกินห้าแสนคนแต่ไม่เกินหนึ่งล้านคนให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้สามสิบคน

1.3 จำนวนราษฎรเกินหนึ่งล้านคนแต่ไม่เกินหนึ่งล้านห้าแสนคนให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้สามสิบหกคน

1.4 จำนวนราษฎรเกินหนึ่งล้านห้าแสนคนแต่ไม่เกินสองล้านคนให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้สี่สิบสองคน

1.5 จำนวนราษฎรเกินสองล้านคนขึ้นไป ให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้สี่สิบแปดคน

สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 4 ปี และให้สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 คน และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2 คน

2. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายบริหาร) มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นและมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี ซึ่งสามารถแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมิใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามที่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมอบหมาย โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

2.1 กรณีที่มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด 48 คน แต่งตั้งรองนายกได้ไม่เกิน 4 คน

2.2 กรณีที่มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด 42 คน แต่งตั้งรองนายกได้ไม่เกิน 3 คน

2.3 กรณีที่มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด 24 คน หรือ 30 คน แต่งตั้งรองนายกได้ไม่เกิน 2 คน

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมิใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 5 คน

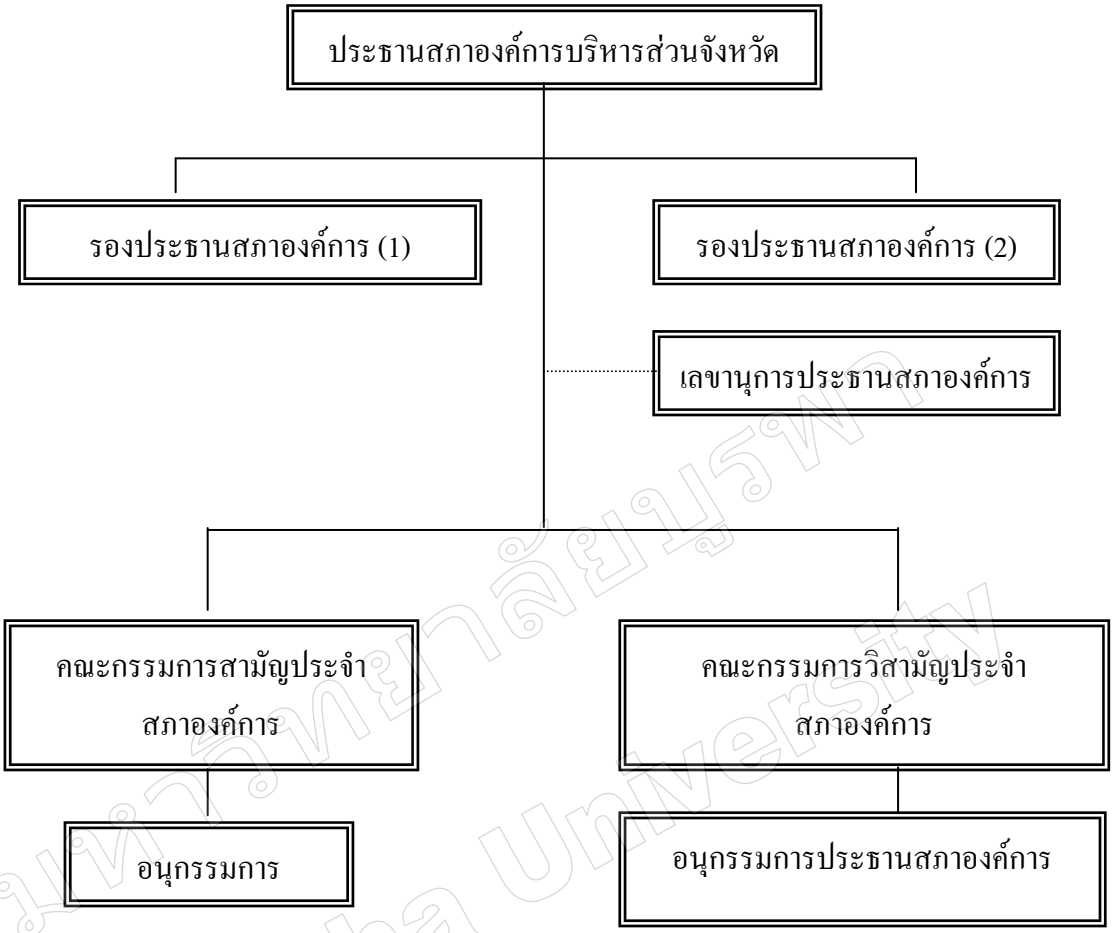
มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ข้าราชการส่วนจังหวัด สำหรับเจ้าหน้าที่อื่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ได้แก่ ข้าราชการส่วนจังหวัด ซึ่งรับเงินเดือนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการส่วนจังหวัด มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาและมีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารองจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การบริหารงานจะแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้แก่

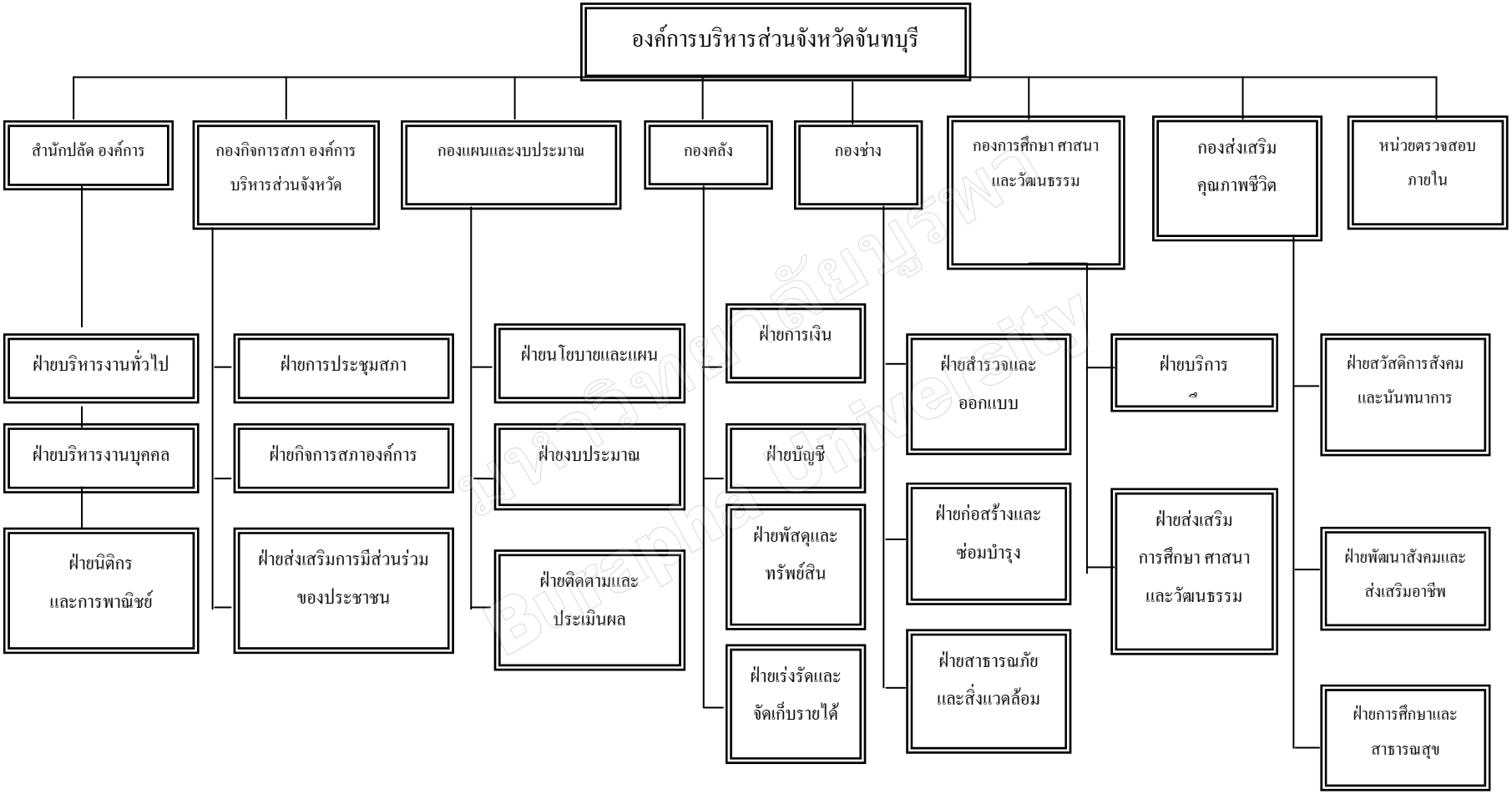
1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. กองแผนและงบประมาณ
4. กองคลัง
5. กองช่าง
6. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต
7. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

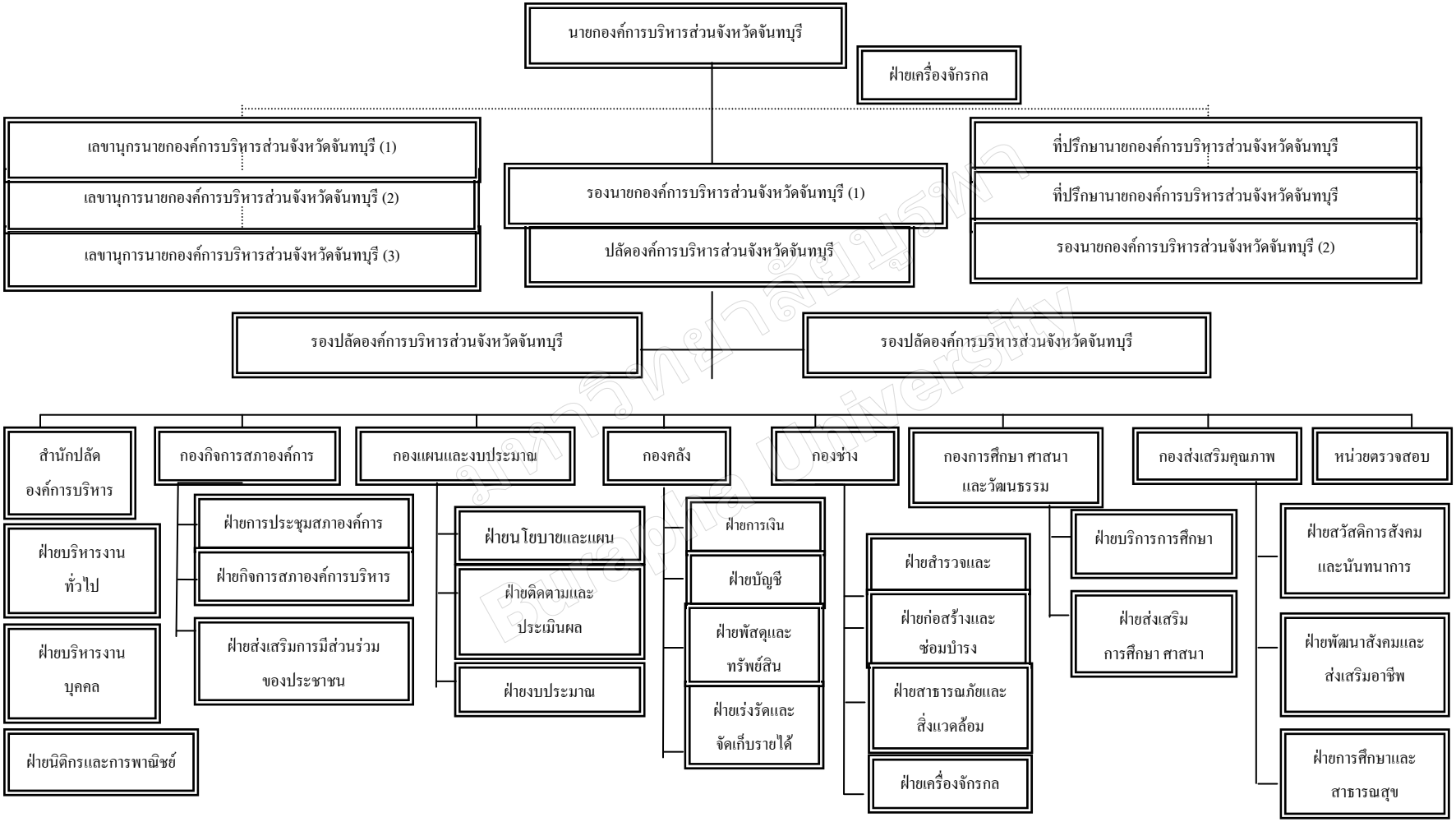


ภาพที่ 1 แผนภูมิสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี



ภาพที่ 3 แผนภูมิฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พจนา วรรณเสวี (2546, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในการพัฒนาตนเอง 7 ด้านและเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาของข้าราชการที่มีความแตกต่างกันด้วย อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาและประเภทงาน กลุ่มประชากรในการวิจัยคือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการในการพัฒนาในระดับมากทุกด้านโดยข้าราชการมีความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นอันดับแรกและด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัวและความต้องการด้านนันทนาการตามลำดับ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาของข้าราชการที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และประเภทงาน มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางการพัฒนาข้าราชการในการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ 3 ปี (พ.ศ. 2546 - 2549) ควรกำหนดระยะเวลาให้มีกิจกรรมการพัฒนาตามลำดับความต้องการก่อนหลังข้างต้นให้มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องและภายในระยะเวลา 3 ปี ข้าราชการควรจะได้รับการพัฒนาด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งทุกคน

วลิต โรจนภักดี (2546, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการกรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นได้ทำการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 นาย โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิดวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยจูงใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจ โดยใช้สถิติ ไคว์สแควร์ (Chi - Square) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับไม่เกิน .05 และหาความเข้มของความสัมพันธ์โดยใช้ค่า *phi* ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์ อยู่ในระดับ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นยศ ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นยศมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์น้อยอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา เงินรายได้ต่อเดือน ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ ผู้บังคับบัญชาควรแก้ไขปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจน้อยในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์ ให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผาสุก จิตนาวสาร (2549, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีประชากรเป็นข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล จำนวน 135 คน ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาข้อมูลเอกสารและข้อมูลจากการทำงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจการทำงานโดยรวมของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแรงจูงใจการทำงานด้านความสำเร็จของงานมีระดับแรงจูงใจการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ 2) องค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง พบว่า ด้านชีวิตส่วนตัวมีระดับแรงจูงใจการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือน/สวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและด้านการบังคับบัญชามีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

การเปรียบเทียบแรงจูงใจการทำงานของราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล พบว่า ข้าราชการครูมีตำแหน่ง รายได้ วุฒิการศึกษาสูง อายุราชการมาก สถานภาพทางครอบครัวหย่าร้างจะมีแรงจูงใจการทำงานสูงกว่าข้าราชการครูที่มีตำแหน่ง รายได้ วุฒิการศึกษา อายุราชการน้อยกว่าและสถานภาพทางครอบครัวโสดและสมรส

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549, บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานตอนกองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการ ตอนกองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการและพนักงานตอนกองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 73 คนโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 35 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*S.D.*) ค่าที (t - test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA)

ผลการวิจัย พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูงส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านความก้าวหน้าในอาชีพด้านสวัสดิการของหน่วยและด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอนกองบัญชาการ กองบัญชาการ กองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) พบว่า ข้าราชการและพนักงานราชการ ตอนกองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ชั้นยศ เงินเดือน (รายได้) อายุราชการ (ประสบการณ์การทำงาน) ต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิธิเมธ หัสไทย (2550, บทคัดย่อ) การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานและเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการ สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร จำนวน 134 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน t - test และ One - way ANOVA รวมทั้งการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีเชฟเฟ่ (Scheffe Method)

ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร มีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยในด้านความสำเร็จของงานข้าราชการมีความคิดเห็นว่าจะต้องทำงานให้สมบูรณ์แบบที่สุดและความสำเร็จของงานคือ ชีวิตจิตใจในการทำงานของท่าน ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือข้าราชการมีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามักยกย่องหรือให้เกียรติตนเองเสมอและในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลข้าราชการมีความคิดเห็นว่า ตนเองมักเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดทำภายในหน่วยงาน เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ งานเข้าร่วมกีฬา งานพิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

ปรเมศวร์ กันมินทร์ (2550, บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพหรือระดับขวัญและกำลังใจของนายทหารชั้นประทวนและเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนายทหารชั้นประทวน กลุ่มตัวอย่าง คือ นายทหารชั้นประทวนในกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน จำนวน 335 นาย ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบบสอบถามมีความเชื่อถือได้เท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเปียร์สันและค่าสถิติการถดถอยเชิงพหุ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนายทหารชั้นประทวนในกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 4.16) สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนายทหารชั้นประทวนในกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน ได้แก่ ปัจจัยด้านผลตอบแทนจากภายนอกปัจจัยด้านผลตอบแทนจากภายในปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านสุขภาพร่างกายและอุปนิสัยส่วนตัวโดยปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจสูงมากและสามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนายทหารชั้นประทวนในกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานได้ร้อยละ 63.00 สำหรับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนายทหารชั้นประทวนในกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาว่า ขวัญและกำลังใจมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร

ศุภวรรณ รัตนโอภาส (2550, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร: ศึกษากรณี โรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครูส พัทยา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงในในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครูส พัทยาและเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลแบ่งเป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลและแบบสอบถามเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประชากรทั้งหมด จำนวน 357 คน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของโรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครูส พัทยา จำนวน 186 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง Simple Random Sampling โดยการใช้ตารางเลขสุ่ม (Random Number) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ความถี่และร้อยละและวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*S.D.*) และส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแยกวิธีการทดสอบโดยทดสอบตามลักษณะของข้อมูล คือ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทดสอบโดยใช้ ค่าไคสแควร์ (Chi - Square) สถานภาพสมรสและรายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและอายุการทำงานทดสอบโดยหา ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายโดยใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) พบว่าทั้งอายุ และอายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ

ตะวัน ศิลป์ประกอบ (2551, บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และศึกษาเปรียบเทียบขวัญและกำลังในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่รับราชการ ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จำนวน 10 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 222 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลแบบชั้นภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบ ความแปรปรวนทางเดียว One - way ANOVA

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความพึงพอใจ

ในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ ด้านโอกาสในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุ ระยะเวลารับราชการและอัตราเงินเดือนต่างกันจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรีไม่แตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งต่างกันจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรีแตกต่างกัน

ทิพย์ประภา ทองสี (2551, บทคัดย่อ) การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของเทศบาลตำบลเสม็ดและเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ชั้นยศ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการและลูกจ้างของเทศบาลตำบลเสม็ด ทั้งหมด 65 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละและค่าเฉลี่ย สถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ ทดสอบ t - test ซึ่งเป็นการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และทดสบการแปรปรวนทางเดี่ยว One - way ANOVA

ในกรณีที่มีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลเสม็ดในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมากในทุกกิจกรรม ด้านสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้าง ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและด้านความพึงพอใจในงานจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชกา และลูกจ้างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ .05 ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน มีชั้นยศ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันจากการศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจะใช้แนวทางในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กรจัดงบประมาณสนับสนุนในด้านอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ทุกหน่วยงานให้เกิดความเหมาะสมและสะดวกในการปฏิบัติงานและมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่อย่างเหมาะสม

เนตรนภา มลาศรี (2551, บทคัดย่อ) การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง อาชีพปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี จำนวน 76 คน/ หมู่บ้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

การศึกษาพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติหน้าที่ รวม 7 ด้าน ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา (นายอำเภอ/ ปลัดอำเภอ) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาในด้านของความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่และสำหรับด้านที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจน้อย ได้แก่ ในด้านสิทธิประโยชน์ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พบว่า ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความเพียงพอของค่าตอบแทน ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านความยุติธรรม และด้านสถานะของตำแหน่ง และได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งไม่ต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์, 2532, หน้า 13 - 16) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมาประยุกต์ใช้กำหนดเป็นตัวแปร โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตัวแปรตาม (dependent Variables)	ที่มาของตัวแปร	ประโยชน์ในการประยุกต์ใช้
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า 3. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา 5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อร่วมงาน 6. ด้านความพึงพอใจในงาน 7. ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน	ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) อ้างอิงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์ (2532, หน้า 13 - 16) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลกรมตำรวจ นอกจากนี้ ตัวแปรดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ นภดล ลิ้มสุรัตน์ (2526, อ้างถึงใน เนตรนภา มลาศรี, 2551, หน้า 24) ในเรื่อง “ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ค่าจ้างแรงงาน 2) สวัสดิการ 3) เนื้อหาของงาน 4) ความก้าวหน้า 5) สภาพแวดล้อมของการทำงาน 6) ลักษณะการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 7) การสื่อสารภายในองค์การ	ปัจจัยค้ำจุนทั้ง 7 ด้าน ที่นำมาใช้ ถือเป็นพื้นฐานหลักที่องค์กรแต่ละองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลารักในองค์กรไม่คิดที่จะออกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ ส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาในทุก ๆ ด้านได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ทฤษฎีของเฮอร์เบิร์ก มีแรงจูงใจ 2 ด้าน 9 ข้อ แต่ที่นำปัจจัยค้ำจุนมาใช้ในการกำหนดตัวแปรตามเพียง 7 ด้านนั้นเนื่องจากปัจจัยค้ำจุนที่เหลือนำมาควบรวมกับตัวแปรตามทั้ง 7 ด้านแล้ว ดังนี้

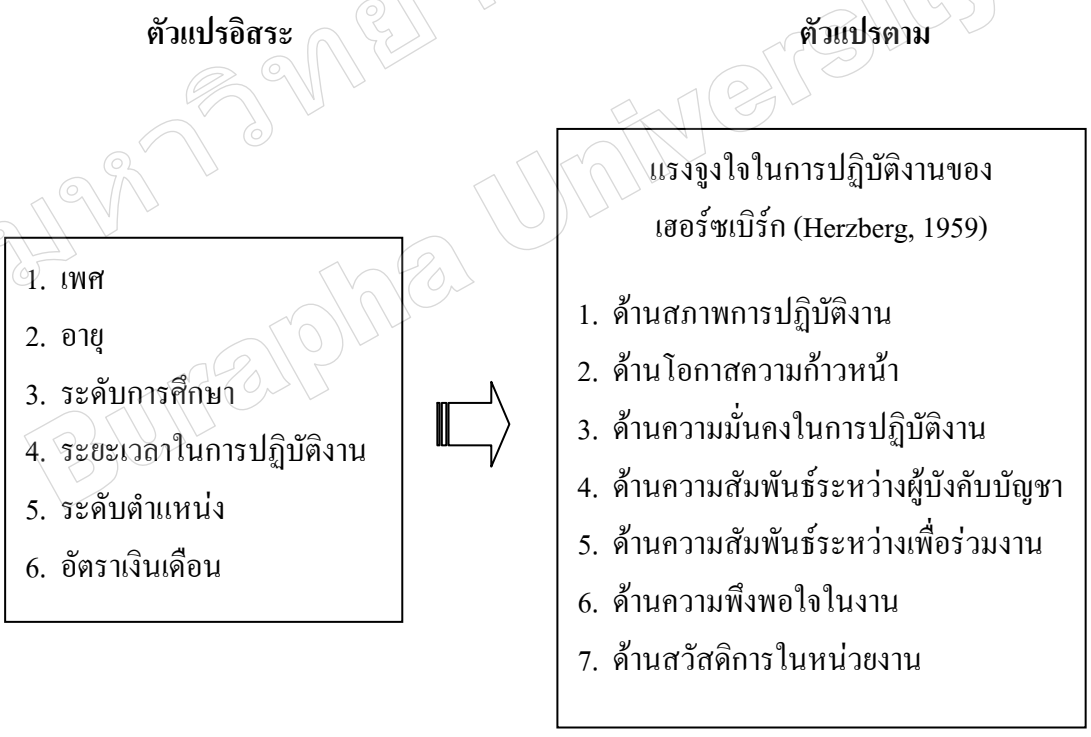
1. เงินเดือน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ได้นำมาควบรวมกับด้านโอกาสความก้าวหน้า เพราะว่าทั้ง 2 เรื่องนี้เป็นองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. สถานะของอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัวได้นำมาควบรวมกับด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสถานะของอาชีพเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่าอาชีพที่ทำอยู่ที่เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในการปฏิบัติงานไม่มีการถูกยุบหรือยกเลิกอาชีพดังกล่าว

3. นโยบายและการบริหารงานได้นำมาควบรวมกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เนื่องจากนโยบายการบริหารงานเป็นการจัดการและการบริหารขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้นโยบายและการบริหารงานที่มีความชัดเจนมีการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันก็จะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน

จากตารางสรุปการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎี เพื่อการกำหนดตัวแปร ดังรายละเอียดแสดงตามตารางข้างต้นนั้น สามารถแสดงเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดได้ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University