

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนทฤษฎีวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 1.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg
 - 1.2 ทฤษฎีลำดับความความต้องการของ Maslow
 - 1.3 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom
 - 1.4 ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland
 - 1.5 ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor's (Theory X และ Theory Y)
2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย ดังนี้

ชาญศิลป์ วาสนบุญมา (2546, หน้า 26) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังทั้งจากภายในและภายนอกซึ่งช่วยกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลทำในสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นตามกระบวนการจูงใจของแต่ละบุคคล

ธิดา สุขใจ (2548, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน หรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงาน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ศุภลักษณ์ ศรีสุวรรณ (2548, หน้า 14) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายในซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคล กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

ศิริพร จันทศรี (2550, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มา กระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ 11 แรงจูงใจ จะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มี แรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้ หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ครูโรงเรียนเอกชนมี ความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจ จากภายใน ที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอย ปฏิบัติงานโดยไม่ ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 84) กล่าวว่า จุดเน้นหรือหลักสำคัญ ของเรื่องการจูงใจนั้นอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ หรือทำให้เกิดความพึง พอใจอันเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว สิ่งใดก็ตามที่สามารถ ทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้ อาจถือว่าเป็นสิ่งล่อใจและสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่งจะกลายเป็น เป้าหมาย (Goal) ที่บุคคลแสวงหาในองค์การ สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายนี้อาจเป็นสิ่งจูงใจ หรือ เป้าหมายทางปฏิฐานหรือทางบวก (Positive) เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธหรือทางลบ (Negative) เช่น การคว่ำกล่าวตักเตือนสำหรับการทำงานที่ไม่ดี หรือการลงโทษอื่น ๆ เป็นต้น สำหรับสิ่งจูงใจหรือ เป้าหมายทางนิเสธนี้มักไม่เป็นที่ดึงดูดใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงพยายามเลี่ยง โดยไม่สร้างพฤติกรรมใด ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางนิเสธนี้

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็น แรงขับ เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จโดยมีกระบวนการเกิดจาก การที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการ (Needs) และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคล แสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่ คาดหวัง หรือต้องการ

ชาญเดช วีรกุล (2552, หน้า 3) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าจากภายใน สิ่งจูงใจ หรือสิ่งโน้มน้าวใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เกิดความคิด ความเชื่อมั่นและความพยายามที่จะกระทำ และคงไว้ซึ่งการกระทำนั้น ๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ตามที่ตัวบุคคลหรือองค์กรได้ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ คือ สิ่งกระตุ้น หรือสิ่งเร้า ที่ทำให้คนมีพลังในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และแสวงหาความรู้ใหม่ ในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงาน เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมา แรงจูงใจยังมีองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดเป็นแรงจูงใจ จันทร ชุ่มเมืองปัก (2546, หน้า 35) แบ่งองค์ประกอบเป็น 2 ประการ คือ

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล เพราะคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน (Individual Differences) มีความแตกต่างกันในสิ่งที่ป็นธรรมชาติ เช่น กรรมพันธุ์ นิสัย อารมณ์ ความต้องการ ผิวพรรณ สีของขนตา เป็นต้น แต่ธรรมชาติที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ คือ

1.1 แรงขับ (Drive) เป็นความตึงเครียดทางร่างกาย ที่ทำให้เกิดกิจกรรมที่จะบรรเทาหรือลดความตึงเครียดนั้น ๆ เช่น ความหิว ความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ ความต้องการที่เป็นความประสงค์อย่างรุนแรงจนกลายเป็นราคะ (Desire) เป็นต้น แรงขับเหล่านี้จะต้องก่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้แรงขับหายไป ซึ่งแรงขับเหล่านี้ มี 2 ประเภทด้วยกัน

1.1.1 แรงขับภายในร่างกาย (Primary Drive) หรือว่าแรงขับปฐมภูมิ ได้แก่ แรงขับที่เกิดอยู่ภายในร่างกาย การเกิดแรงขับขึ้นในร่างกาย แปลว่าร่างกายขาดสถานะสมดุลจนทำให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ เช่น หิว กระหาย ความรู้สึกทางเพศ หรืออ้วนเหงา แรงจูงใจภายในร่างกายนี้แต่ละคนจะมีไม่เท่ากัน

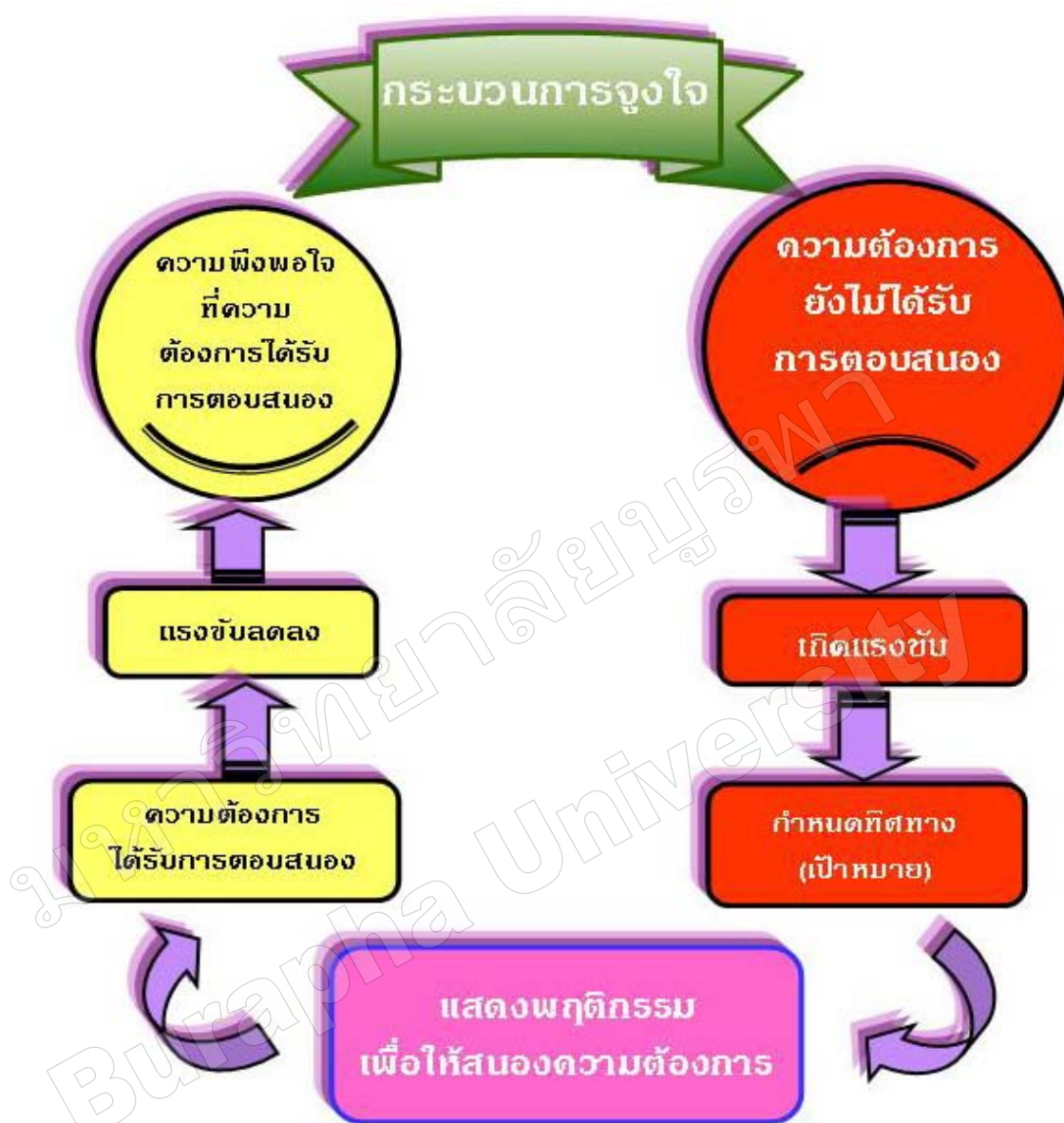
1.1.2 แรงขับภายนอกในร่างกาย (Secondary Drive) หรือว่าแรงขับทุติยภูมิ คือ แรงขับที่มาจากภายนอกในร่างกาย ได้แก่ พวกแรงขับที่เกิดจากความต้องการด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ และสังคม ตัวอย่าง อยากเป็นสมาชิกวุฒิสภา อยากเป็นกรรมการตุลาการ อยากเป็นกรรมการเลือกตั้ง ความต้องการเหล่านี้ล้วนมาจากภายนอกในร่างกาย ทั้งสิ้น และแต่ละบุคคลจะมีความสนใจ ความต้องการ และแรงกระตุ้นที่มากน้อยต่างกัน และเช่นกันแรงขับประเภทนี้ก็มีได้ทั้งทางบวก และทางลบ

1.2 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เป็นเจตคติด้านอารมณ์ และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่วาดภาพไปถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึงที่เรียกว่า Sentiment Concerning the Future พอเกิดความวิตกกังวลก็จะเกิดความกลัวต่าง ๆ

2. สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม เป็นองค์ประกอบที่ 2 ของแรงจูงใจ เนื่องจากองค์ประกอบที่ 2 เป็นเรื่องของสถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม เช่น บ้านที่ตั้งอยู่ริมถนนใหญ่ มีคนขวักไขว่รถแล่นเสียงดัง นักศึกษาที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนี้ก็คงจะไม่เกิดแรงจูงใจมากพอที่จะอ่านหรือท่องหนังสือได้นาน ๆ เป็นต้น

กระบวนการจูงใจ

มนุษย์ทั้งหลายล้วนมีความต้องการและเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง Unsatisfied Need จะเกิดความตึงเครียด Tension ซึ่งความตึงเครียดนี้จะไปกระตุ้นแรงขับเพื่อหาวิธีการหรือหาพฤติกรรม Search Behavior ที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือทำให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งหากได้ความต้องการ Satisfied Need แล้วความตึงเครียดก็จะลดลง (กระบวนการจูงใจ, 2555 ก)



ภาพที่ 2 กระบวนการงูใจ (กระบวนการงูใจ, 2555 ข)

การเกิดของกระบวนการงูใจ

เมื่อพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดแรงขับแล้ว จะเห็นว่าความต้องการจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ส่วนปัจจัยอื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทำให้เกิดความต้องการขึ้น การงูใจของมนุษย์จึงมีความสัมพันธ์กับความต้องการของมนุษย์อย่างแยกไม่ออก ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ และความต้องการของเขายังไม่ได้รับการตอบสนอง เขาจะเกิดความเครียด เมื่อเกิดความเครียด บุคคลนั้นจะอยู่ไม่เป็นสุข เกิดแรงขับที่จะทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อลดความเครียด

โดยได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้ มโนภาพทางความคิด (ความรู้ความเข้าใจจากการรับรู้ การจำ การใช้ชุดลยพินิจและอื่น ๆ) เพื่อแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งมีผลทำให้ความเครียดลดลงหรือหายไป กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลไปสู่การกระทำอย่างมีเป้าหมาย เรียกว่า การจูงใจ

ถ้ามีความต้องการเกิดขึ้นโดยไม่มีแรงจูงใจ กระบวนการจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะความต้องการเป็นความอยากได้เท่านั้น ถึงไม่ได้ก็ไม่เป็นไร แต่เมื่อไรก็ตามที่ความต้องการนั้นก็จะมีความแรงจูงใจเกิดขึ้น กระบวนการเกิดของการจูงใจ อาจสรุปลักษณะของแรงจูงใจได้ดังนี้

1. แรงจูงใจเกิดจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
2. แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำหรือแสดงพฤติกรรม
3. แรงจูงใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมา
4. แรงจูงใจจะเป็นตัวลดความเครียดหรือความไม่สมดุล
5. แรงจูงใจจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและในเวลาที่ยื่นไป
6. แรงจูงใจเป็นเรื่องที่ซับซ้อน บางครั้งแรงจูงใจชนิดเดียวกัน ทำให้พฤติกรรมที่แสดง

ออกมาแตกต่างกัน บางครั้งแรงจูงใจที่ไม่เหมือนกัน อาจจะทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาเหมือนกันก็ได้ บางครั้งแรงจูงใจอาจจะอยู่ในรูปของการปลดปล่อย หรือบางครั้งมีแรงจูงใจหลายอย่างผลักดันให้เกิดการกระทำซึ่งสามารถ (ศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2555)

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึกซึ้งในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประณาม การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น (ประเภทของแรงจูงใจ, 2555)

ประโยชน์ของแรงจูงใจ

สุพัตรา สุภาพ (2541, หน้า 125-126 อ้างถึงใน ชาญเดช วีรกุล, 2552, หน้า 6) กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจไว้ หลายประเด็นดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อกูลและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจ ในการทำงาน

8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยอันที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของการจูงใจในการหล่อหลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ และตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

การจูงใจของ Herzberg Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation-Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation-Hygiene Theory”

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี Herzberg ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏว่าปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัท และการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ” (Hygiene or Maintenance Factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้

จึงนับว่าเป็นเรื่องที่จำเป็น แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวย่อมไม่เป็นการเพียงพอ สำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงาน ในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใญ่น้อยางดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ในการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการพิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมา แต่อย่างไรก็ตาม กรณีการนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไปหรือพนักงานสตรี และ ณ ระดับของพนักงาน

ประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวที่เดิวนัก และให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นไปได้เสมอ (Herzberg, 1959)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The need-hierarchy Conception of Human motivation) Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้น ไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้เป็นลำดับดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)
4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem Needs)
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization Needs)

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มีการเรียงลำดับขั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นตามลำดับดังจะอธิบายโดยละเอียดดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ

ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslow อธิบายต่อไปว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องต้องการสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขาแล้วได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่น ๆ นอกจากนี้จะไม่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวอย่างการขาดแคลนอาหารมีผลต่อพฤติกรรม

ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวิตประวัติเพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และได้พบว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของพฤติกรรม ซึ่งมีสาเหตุจากการขาดอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน ตัวอย่างคือ เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ในค่าย Nazi ซึ่งเป็นที่กักขังเชลย เชลยเหล่านั้นจะละทิ้งมาตรฐานทางศีลธรรมและค่านิยมต่าง ๆ ที่เขาเคยยึดถือภายใต้สภาพการณ์ปกติ เช่น ขโมยอาหารของคนอื่น หรือใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะได้รับอาหารเพิ่มขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งในปี ค.ศ. 1970 เครื่องบินของสายการบิน Peruvian ตกลงที่ฝั่งอ่าวอเมริกาใต้ผู้ที่รอดตายรวมทั้งพระภิกษุ Catholic อาศัยการมีชีวิตอยู่รอดโดยการกินซากศพของผู้ที่ตายจากเครื่องบินตก จากปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อมนุษย์เกิดความหิวขึ้น จะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยา จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายเหนือความต้องการอื่น ๆ และแรงผลักดันของความต้อการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่น ๆ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security) Maslow กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็ก ๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็ก ๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาสัตย์ผู้อื่น ตัวอย่าง ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดัง ๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่างเด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็กลัวและอาจแสดงออกด้วยอาการผื่นร้ายและความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครองและการให้กำลังใจ

Maslow กล่าวเพิ่มเติมว่าพ่อแม่ที่เลี้ยงลูกอย่างไม่กวัดจันและตามใจมากเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัยการให้นอนหรือให้กินไม่เป็นเวลาไม่เพียง แต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้นแต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกันทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อแม่แยกกันอยู่ หย่า ตายจากไป สภาพการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มั่นคง ไม่สามารถคาดการณ์ได้และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย

ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชี หรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่าง ๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล

แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยด้วยกันทั้งสิ้น ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผลและวิถีทางที่ทำให้บุคคลรู้สึก “ปลอดภัย” ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ สงคราม อาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบของสังคม และเหตุการณ์อื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้

Maslow ได้ให้ความคิดต่อไปว่าอาการโรคประสาทในผู้ใหญ่ โดยเฉพาะโรคประสาทชนิดย้ำคิด-ย้ำทำ (Obsessive-compulsive Neurotic) เป็นลักษณะเด่นชัดของการค้นหาความรู้สึกปลอดภัย ผู้ป่วยโรคประสาทจะแสดงพฤติกรรมว่าเขากำลังประสบเหตุการณ์ที่ร้ายกาจและกำลังมีอันตรายต่าง ๆ เขาจึงต้องการมีใครสักคนที่ปกป้องคุ้มครองเขาและเป็นคนที่มีความเข้มแข็งซึ่งเขาสามารถจะพึ่งพาอาศัยได้

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อน ๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูก ๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

Maslow คัดค้านกลุ่ม Freud ที่ว่าความรักเป็นผลมาจากการทดแทนสัญชาตญาณทางเพศ (Sublimation) สำหรับ Maslow ความรักไม่ใช่สัญลักษณ์ของเรื่องเพศ (Sex) เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับการรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน นอกจากนี้ Maslow ยังย้ำว่า ความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่น และรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเกลียดแค้น กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่าบุคคลต้องการความรักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้มักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขบขันใจและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้ และความยินดีในพฤติกรรมหรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่าง ๆ

สิ่งที่ควรสังเกตประการหนึ่ง ก็คือมีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้ามเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธความรู้สึก เช่นนี้ Maslow กล่าวว่าสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็ก ย่อมมีผลกับการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก Maslow เปรียบเทียบว่าความต้องการความรักก็เป็นเช่นเดียวกับรถยนต์ที่สร้างขึ้นมาโดยต้องการก๊าซหรือน้ำมันนั่นเอง (Maslow, 1970, p. 170)

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-esteem Needs) เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคล เกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others)

4.1 ความต้องการนับถือตนเอง (Self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่าง ๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

4.2 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำ ซึ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับขั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทฤษฎีของ Maslow ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตนั้นคือ บุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจาก ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองความพึงพอใจของเขาแล้ว และ Maslow กล่าวว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4 กลับไปสู่ระดับขั้นที่ 3 อีกถ้าความต้องการระดับขั้นที่ 3 ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกกระทบกระเทือนหรือสูญสลายไปทันทีทันใด

ดังตัวอย่างที่ Maslow นำมาอ้างคือหญิงสาวคนหนึ่งซึ่งเธอคิดว่าการตอบสนองความต้องการความรักของเธอได้ดำเนินไปด้วยดี แล้วเธอจึงทุ่มเทและเอาใจใส่ในธุรกิจของเธอ และได้ประสบความสำเร็จเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงและอย่างไม่คาดฝันสามีได้ผลจากเธอไป ในเหตุการณ์เช่นนี้ปรากฏว่าเธอวางมือจากธุรกิจต่าง ๆ ในการที่จะส่งเสริมให้เธอได้รับความยกย่องนับถือ และ

หันมาใช้ความพยายามที่จะเรียกร่องสามให้กลับคืนมา ซึ่งการกระทำเช่นนี้ของเธอเป็นตัวอย่างของความต้องการความรักซึ่งครั้งหนึ่งเธอได้รับแล้ว และถ้าเธอได้รับความพึงพอใจในความรักโดยสามี่ หวนกลับคืนมาเธอก็จะกลับไปเกี่ยวข้องกับโลกธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง

ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่ว ๆ ไป เป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าคุณค่า การมีพลังกำลัง การมีความสามารถ และความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอใจเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการรับรู้ตนเองในทางนิเสธ (Negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขลาดกลัวและรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต และประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงจังมากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจากความพยายามของบุคคล และความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริงและเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่อง มีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization Needs) ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อน ๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ควรใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีก็ต้องเขียนโคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง” Maslow (1970, p. 46)

ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ โดยความเป็นจริงแล้ว Maslow เชื่อว่าคนเรามักจะกลัวตัวเองในสิ่งเหล่านี้ “ด้านที่ดีที่สุดของเรา ความสามารถพิเศษของเรา สิ่งที่ดีงามที่สุดของเรา พลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์” (Maslow, 1962, p. 58)

ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมิได้มีแต่เฉพาะในศิลปินเท่านั้น คนทั่ว ๆ ไป เช่น นักกีฬา นักเรียน หรือแม้แต่กรรมกรก็สามารถจะมีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงได้ถ้าทุกคนสามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการให้ดีที่สุด รูปแบบเฉพาะของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะมีความแตกต่างอย่างกว้างขวางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง กล่าวได้ว่ามันคือระดับความต้องการที่แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างยิ่งใหญ่ที่สุด

Maslow ได้ยกตัวอย่างของความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ในกรณีของนักศึกษาชื่อ Mark ซึ่งเขาได้ศึกษาวิชาบุคลิกภาพเป็นระยะเวลานานเพื่อเตรียมตัวเป็นนักจิตวิทยาคลินิก นักทฤษฎีคนอื่น ๆ อาจจะอธิบายว่าทำไมเขาจึงเลือกอาชีพนี้ ตัวอย่าง เช่น Freud อาจกล่าวว่ามันสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับสิ่งที่เขาเก็บกด ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องเพศไว้ตั้งแต่วัยเด็ก ขณะที่ Adler อาจมองว่ามันเป็นความพยายามเพื่อชดเชยความรู้สึกด้อยบางอย่างในวัยเด็ก Skinner อาจมองว่าเป็นผลจากการถูกวางเงื่อนไขของชีวิตในอดีต

ขณะที่ Bandura สัมพันธ์เรื่องนี้กับตัวแปรต่าง ๆ ทางการเรียนรู้ทางสังคม และ Kelly อาจพิจารณาว่า Mark กำลังจะพุ่งตรงไปเพื่อที่จะเป็นบุคคลที่เขาต้องการจะเป็นตัวอย่างที่แสดงถึงการมุ่งตรงไปสู่เป้าหมายในอาชีพ โดยความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงและถ้าจะพิจารณากรณีของ Mark ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ถ้า Mark ได้ผ่านการเรียนรู้วิชาจิตวิทยาจนครบหลักสูตรและได้เขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกและในที่สุดก็ได้รับปริญญาเอกทางจิตวิทยาคลินิก สิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ Mark ต่อไปก็คือ เมื่อเขาสำเร็จการศึกษาดังกล่าวแล้วถ้ามีบุคคลหนึ่งได้เสนองานให้เขาในตำแหน่งตำรวจสืบสวน ซึ่งงานในหน้าที่นี้จะได้รับค่าตอบแทนอย่างสูงและได้รับผลประโยชน์พิเศษหลาย ๆ อย่างตลอดจนรับประกันการว่างและความมั่นคงสำหรับชีวิต เมื่อประสบเหตุการณ์เช่นนี้ Mark จะทำอย่างไร ถ้าคำตอบของเขาคือ “ตกลง” เขาก็จะย้อนกลับมาสู่ความต้องการระดับที่ 2 คือความต้องการความปลอดภัย สำหรับการวิเคราะห์ความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง Maslow กล่าวว่า “อะไรที่มนุษย์สามารถจะเป็นได้เขาจะต้องเป็นในสิ่งนั้น” เรื่องของ Mark เป็นตัวอย่างง่าย ๆ ว่า ถ้าเขตกลงเป็นตำรวจสืบสวน เขาก็จะไม่มีโอกาสที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

ทำไมทุก ๆ คนจึงไม่สัมฤทธิ์ผลในการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Why can't all people achieve self-actualization) ตามความคิดของ Maslow ส่วนมากมนุษย์แม้จะไม่ใช่ว่าทั้งหมดที่ต้องการแสวงหาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ภายในตน จากงานวิจัยของเขาทำให้ Maslow สรุปว่าการรู้ถึงศักยภาพของตนนั้นมาจากพลังตามธรรมชาติและจากความจำเป็นบังคับ ส่วนบุคคลที่มีพรสวรรค์มีจำนวนน้อยมากเพียง 1% ของประชากรที่ Maslow ประเมิน Maslow เชื่อว่าการนำศักยภาพของตนออกมาใช้เป็นที่ยากมาก บุคคลมักไม่รู้ว่า ตนเองมีความสามารถและไม่ทราบว่าคุณภาพนั้นจะ

ได้รับการส่งเสริมได้อย่างไร มนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงไม่มั่นใจในตัวเองหรือไม่มั่นใจในความสามารถของตนจึงทำให้หมดโอกาสเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และยังมีสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มาดบับพัฒนาการทางด้านความต้องการของบุคคลดังนี้

อิทธิพลของวัฒนธรรม ตัวอย่างหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของสังคมมีต่อการเข้าใจตนเอง คือแบบพิมพ์ของวัฒนธรรม (Cultural Stereotype) ซึ่งกำหนดว่าลักษณะเช่นไรที่แสดงความเป็นชาย (Masculine) และลักษณะใดที่ไม่ใช่ความเป็นชาย เช่น จัดพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความสุภาพและความอ่อนโยน สิ่งเหล่านี้วัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่า “ไม่ใช่ลักษณะของความเป็นชาย” (Unmasculine) หรือความเชื่อถือของวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่มีคุณค่า เช่น ยึดถือว่าบทบาทของผู้หญิงขึ้นอยู่กับจิตวิทยาพัฒนาการของผู้หญิง เป็นต้น การพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นั้นเป็นเพียงการเข้าใจ “สภาพการณ์ที่ดี” มากกว่าเป็นเกณฑ์ของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

ประการสุดท้าย Maslow ได้สรุปว่าการไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจตนโดยพยายามหลีกเลี่ยงหรือจัดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของตน บุคคลเช่นนี้จึงมีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่น และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์, 2555)

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Expectancy Theory)

วรูม (Vroom) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยม (Cognitive Psychology) ที่ศึกษาวิจัยการทำงานของคนในโรงงานอุตสาหกรรม และได้สร้างทฤษฎีความคาดหวังไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1964 แม้คำอธิบายในทฤษฎีของวรูมอาจจะยังไม่สมบูรณ์ แต่ก็พบว่า เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้มีการวิจัยต่อเนื่องมาอีกมากในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม นักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยมนี้เชื่อในเรื่องของความคิดของบุคคลว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจต่อพฤติกรรม หรือการกระทำ แม้จะมีเรื่องของผลรางวัลหรือสิ่งเร้าภายนอกตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจคือความคิดของบุคคล นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ศึกษาเรื่องการวางแผน บางคนศึกษาเรื่องการตั้งเป้าหมาย แต่สำหรับวรูมจะเน้นศึกษาเรื่องความคาดหวัง

คำอธิบายของวรูมเน้นใน 2 เรื่องด้วยกัน คือเรื่องค่านิยมในงานว่าทำงานแล้วคาดหวังว่าจะได้อะไร เช่น ทำงานให้ดี เพื่อหวังจะได้รับเงินเดือนเพิ่ม หรือบางคนหวังได้รับค่ายกย่อง ในที่นี้เงินและค่ายกย่องเป็นค่านิยม และอีกเรื่องที่เน้นคือแรงจูงใจซึ่งกำหนดทิศทางของการกระทำเพื่อให้ได้

ตามค่านิยมของตน คือคาดหวังว่าจะได้ตามค่านิยม เป็นแรงจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามกระทำให้สำเร็จ และความสำเร็จของงานเกิดจากความพยายามบวกกับความสามารถของตน จากคำอธิบายดังกล่าวนี้ หลายคนเห็นว่าวูมเน้นที่สิ่งจูงใจจากภายนอก คือความคาดหวังที่จะได้รับรางวัล ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ฯลฯ แต่ถ้ามองทัศนะของกลุ่มพุทธินิยม กลุ่มนี้จะกล่าวว่า ความคาดหวังซึ่งเป็นความคิดของบุคคล เป็นจุดสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาของวูมนับว่าเป็นประโยชน์และเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจในการทำงานอีกมาก ตัวอย่างการศึกษาที่น่าสนใจ เช่น ในปี ค.ศ. 1976 กาลเบรธ และ คัมมิงส์ ได้นำวิธีการของเขาไปศึกษาการทำงานของคณงานคุมเครื่องจักรในโรงงานการผลิตเครื่องจักร พบว่าการที่คณงานทำงานสำเร็จได้ด้วยดีนั้น มีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายนอกก็คือรางวัลหรือค่าตอบแทนเพิ่ม ส่วนแรงจูงใจภายในคือความรู้สึพึงพอใจที่ได้รับความสำเร็จ และในปีเดียวกันนักวิจัยชื่อลอว์เลอร์และพอร์ดเตอร์ ได้นำวิธีการของวูมไปศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลในองค์กร ได้พบปัจจัยที่ส่งผลสู่ความสำเร็จของงานเพิ่มเติมจากที่วูมได้ทำการศึกษาไว้ โดยวูมได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ตัว คือ ความพยายามกับความสามารถที่เมื่อผนวกกันเข้าก็ทำให้งานสำเร็จ แต่ลอว์เลอร์และพอร์ดเตอร์ได้พบจากการศึกษาวิจัยของเขาว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้คณงานทำงานสำเร็จ ประกอบด้วย ความพยายาม ความสามารถ และการรับรู้บทบาท คือการที่บุคคลรับรู้บทบาท ซึ่งได้แก่การเข้าใจงานในหน้าที่ของตน จะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ทำงานสำเร็จ นอกจากนี้ลอว์เลอร์และพอร์ดเตอร์ ยังเสนอแนะไว้ในการศึกษาของเขาว่า ในการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติ ควรเป็นไปโดยสัมพันธ์สอดคล้องกับความพยายามที่ผู้ปฏิบัติงานได้ลงทุนลงแรงในงานนั้น ๆ

แนวคิดในทฤษฎีของวูม สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลพยายามทำให้ได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วย ก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มขึ้นสำหรับบุคคล นอกจากนั้น ผลการศึกษาต่อเนื่องจากวูมก็ช่วยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว และยังได้ข้อสรุปเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลได้เข้าใจบทบาทการทำงานของตนเป็นอย่างดี จึงเห็นได้ว่าแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน คือการสร้างความคาดหวัง การให้ตระหนักในค่านิยมต่องาน การใช้ความพยายามการเสริมสร้างความสามารถในงาน และการช่วยให้บุคคลเข้าใจบทบาทของตนในงานนั้น ๆ (ทฤษฎีความคาดหวังของวูม, 2555)

ทฤษฎีการจูงใจของแม็คเคลแลนด์

ในขณะที่ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้มีการทบทวนกัน ทฤษฎีการจูงใจของแม็คเคลแลนด์ (McClelland) ได้รับการสนับสนุนจากผลงานการวิจัยอย่างมาก ตามทฤษฎีของเขา

นั้นยึดถือความเชื่อว่าความต้องการของคนที่จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement หรือ nAch)
2. ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for Affiliation หรือ nAff)
3. ความต้องการอำนาจบารมี (Need for Power หรือ nPow)

แม็คเคลลแลนด์ ได้ทำการวิจัยตามแนวความคิดของความต้องการทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว และได้สรุปผลการวิจัยที่น่าสนใจไว้ดังนี้ (Mowen & Minor, 1998, pp. 167-168)

1. บุคคลที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูง (nAch) จะแสวงหาแนวทางเพื่อก้าวไปข้างหน้า จะใช้ความพยายามเพื่อบรรลุไปสู่ความสำเร็จ และจะมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากการศึกษาของแม็คเคลลแลนด์พบว่า 85 เปอร์เซ็นต์ของนักศึกษาที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง จะเข้าสู่อาชีพที่ต้องการผู้มีความสามารถที่จะเผชิญกับความเสี่ยงและการตัดสินใจ และมีโอกาสที่ประสบผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ เช่น งานการจัดการธุรกิจ เป็นต้น (McGrath, Reid & Boore, 1989)

2. บุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (nAff) แม็คเคลลแลนด์ มองความต้องการนี้ คล้ายกับความต้องการระดับที่ 3 ของมาสโลว์ เขาได้สรุปผู้มีความต้องการทางด้านนี้สูงไว้ว่า พวกนี้ ได้จัดลำดับความสำคัญ ความต้องการที่อยากอยู่ร่วมกับผู้อื่น มากกว่าความต้องการเพื่อความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาโดยการทดลองการให้มีโอกาสเลือกผู้ช่วยในการทำงาน อย่างหนึ่งพบว่าบุคคลที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูง (nAch) จะเลือกผู้ช่วยที่มีคุณสมบัติแสดงถึงความสามารถเป็นสำคัญ ส่วนบุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (nAff) จะเลือกเพื่อนของเขาเองมาเป็นผู้ช่วยร่วมงาน จะเห็น ได้ชัดว่า บุคคลที่มีความต้องการความรัก ความผูกพันสูง จะตัดสินใจโดยยึดถือความสบายใจในการทำงาน มากกว่าที่จะยึดถือความสำเร็จของงาน

3. บุคคลที่มีความต้องการอำนาจบารมีสูง (nPow) ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาอยากได้อำนาจบารมีเพื่อนำไปใช้ควบคุมกำกับผู้อื่น บุคคลผู้ต้องการมีอำนาจบารมีสูงตามแนวความคิดของแม็คเคลลแลนด์ มีความต้องการอำนาจแยกเป็น 2 แนวทาง คือ ในทางบวก เป็นความปรารถนาอยากมีอำนาจบารมี สามารถเชิญชวนและคลบ้นคลอใจผู้อื่นให้คล้อยตามยอมรับได้ (ทฤษฎีการจูงใจของแม็คเคลลแลนด์, 2555)

ทฤษฎีการจูงใจของแม็คเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา เขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎี X

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ

1. เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง
2. เห็นว่าวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์
3. เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คอยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่นคือ ความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชาเพราะเห็นว่าถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือไม่มีใครมาชี้นำสั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่

ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี แนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะ พยายามทั้งทางจิตใจและร่างกาย ความพยายามมีคู่กับความเป็นมนุษย์เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการแสวงหาความเพลิดเพลิน มนุษย์มิได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างาน หรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก
2. การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้โอกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็นตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
3. มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว ดังตัวอย่างที่บางประเทศ หรือบางท้องถิ่นนิยมมารวมกลุ่มทำงานด้วยกันที่เรียกว่า “ประเพณีลงแขก” ในสมัยโบราณ

4. มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง จะเกิดความรู้สึกพอใจ สมใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่วนรวม

5. มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมพร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ใครก็ตามที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและแสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างเดียว น่าจะไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของเขา การกระทำนั้น ๆ น่าจะเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง

6. บุคคลในองค์กรแต่ละคน มักมีคุณลักษณะในตัวเองกันทั้งนั้นในด้านความสามารถทางการคิด ความฉลาด การสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ของมนุษย์ในแง่ดี จากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดีดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y นี้ ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกรักใคร่ที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร และทฤษฎีนี้ยังมีความคิดต่อระบบงานอุตสาหกรรมและงานธุรกิจในปัจจุบันด้วยว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีโอกาสดแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์กรแต่ละแห่งควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมากขึ้นในการได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดแสดงความสามารถได้เต็มที่ จะส่งผลต่องานขององค์กรอีกหลายประการ ทั้งในแง่ผลงาน และความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจที่กล่าวมาในที่นี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจจำนวนมาก โดยเลือกนำมากล่าวเพื่อให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจเรื่องการจูงใจในลักษณะที่จะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะต้องเลือกไปใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ในทฤษฎีและการศึกษาบางเรื่อง อาจไม่ถึงขั้นเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ อาจเป็นแต่เพียงช่วยให้ผู้ศึกษาได้แนวทางสร้างบรรยากาศที่ดีและเหมาะสมต่อการทำงาน ซึ่งก็นับว่าเป็นการประยุกต์ทฤษฎีและการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในงานได้อีกส่วนหนึ่ง (ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์, 2555)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด

ประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เรื่อง การแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2555 ได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ดังนี้

1. สำนักอำนวยการ
2. สำนักบริหารงานกลาง
3. สำนักวินัยทางการเงินและการคลัง
4. สำนักกฎหมาย
5. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน
6. สำนักเทคโนโลยีและสารสนเทศ
7. สำนักวิจัยและพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน
8. สำนักการเงินและการคลัง
9. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
10. สถาบันพัฒนาข้าราชการ
11. สำนักคดี
- 12-15 สำนักตรวจสอบการดำเนินงานที่ 1-4
- 16-20 สำนักตรวจสอบการบริหารพัสดุและสืบสวนที่ 1-5
- 21-40 สำนักตรวจสอบการเงินที่ 1-20
- 41-55 สำนักตรวจสอบพิเศษภาค 1-15
- 56-131 สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด (76 จังหวัด ยกเว้นกรุงเทพมหานคร)
- 132 กลุ่มตรวจสอบภายใน

สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด อยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักตรวจสอบพิเศษภาค และสำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด มีผู้อำนวยการสำนัก (นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน 9) และผู้อำนวยการกลุ่ม (นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน 8) เป็นผู้บริหาร ปัจจุบันสำนักตรวจสอบพิเศษภาค 2 มีสำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดในความรับผิดชอบ จำนวน 6 จังหวัด มีอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดินจริงในปัจจุบัน จำนวน 71 คน ประกอบด้วยข้าราชการจำนวน 68 คน และพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 3 คน ดังนี้

1. สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดชลบุรี มีข้าราชการรวมพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 21 คน

2. สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดฉะเชิงเทรา มีข้าราชการรวมพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 13 คน

3. สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดจันทบุรี มีข้าราชการรวมพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 10 คน

4. สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดระยอง มีข้าราชการรวมพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดินจำนวน 10 คน

5. สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดตราด มีข้าราชการรวมพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดินจำนวน 8 คน

6. สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดสระแก้ว มีข้าราชการรวมพนักงานสมทบตรวจเงินแผ่นดินจำนวน 8 คน

สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ (ประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เรื่อง การแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2555 ประกาศ ณ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555) ดังนี้

(ก) ดำเนินการตรวจสอบการรับจ่าย การเก็บรักษาและการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินอื่นของหน่วยรับตรวจ หรือที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจและแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีหรือไม่ และตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การใช้ทรัพย์สินอื่น หรือการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนงาน งานหรือโครงการของหน่วยรับตรวจและแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นไปโดยประหยัด ได้ผลตามเป้าหมายและมีผลคุ้มค่าหรือไม่ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้แสดงความเห็นตามมาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดินและมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป และในกรณีที่หน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุนหรือกิจการที่ได้รับเงินหรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ การตรวจสอบการเงินของแผ่นดินให้ตรวจสอบว่าการรับจ่ายและการใช้เงินอุดหนุนหรือเงิน หรือทรัพย์สินลงทุนเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

(ข) ดำเนินการตรวจสอบเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นของหน่วยรับตรวจและแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีหรือไม่ และตรวจสอบการประเมินภาษีอากร การจัดเก็บค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นที่หน่วยรับตรวจจัดเก็บ

(ค) ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

(ง) ดำเนินการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนงาน งานหรือโครงการของหน่วยรับตรวจว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีหรือไม่และแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นไปโดยประหยัด ได้ผลตามเป้าหมายและมีผลคุ้มค่าหรือไม่

(จ) ศึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับแผนงาน งานหรือโครงการที่จะมีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณ

(ฉ) ดำเนินการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินราชการลับ หรือเงินที่มีลักษณะคล้ายเงินราชการลับของหน่วยรับตรวจ

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการภายในอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักตรวจสอบพิเศษภาค 2 และสำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด มีโครงสร้างการบริหารงานดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผาสุข จิตนาถสาร (2549, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูลมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีประชากรเป็นข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล จำนวน 135 คน ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาข้อมูลเอกสารและข้อมูลจากการทำงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจการทำงานโดยรวมของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแรงจูงใจการทำงานด้านความสำเร็จของงานมีระดับแรงจูงใจการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ 2) องค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง พบว่าด้านชีวิตส่วนตัวมีระดับแรงจูงใจการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือน/สวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและด้านการบังคับบัญชามีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

การเปรียบเทียบแรงจูงใจการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล พบว่าข้าราชการครูมีตำแหน่ง รายได้ วุฒิการศึกษาสูง อายุราชการมาก สถานภาพทางครอบครัวหย่าร้าง จะมีแรงจูงใจการทำงานสูงกว่าข้าราชการครูที่มีตำแหน่ง รายได้ วุฒิการศึกษา อายุราชการน้อยกว่า และสถานภาพทางครอบครัวโสดและสมรส

โสภณ พงศ์สุพัต (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ-ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามเพศ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามอายุ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความมั่นคงในงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า ผู้ที่มีอายุ 51-60 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีช่วงอายุอื่น ๆ ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีอายุ 31-40 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุอื่น ๆ

4. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความสำเร็จในการทำงานซึ่งพบว่า ผู้ที่ระดับการศึกษานุปริญญา มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าระดับการศึกษาอื่น ๆ

5. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามสถานภาพ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพสมรส มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีสถานภาพโสด ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ/ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามรายได้ต่อเดือน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านรายได้และสวัสดิการ โดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำ

7. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า มีตำแหน่งงานเป็นข้าราชการพลเรือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูง ด้านความรับผิดชอบ/ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการพลเรือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีตำแหน่งงานพนักงานตามสัญญาจ้าง ลูกจ้างประจำ และอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง ส่วนตำแหน่งอาจารย์ประจำ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่า ผู้ที่มีตำแหน่งงานพนักงานตามสัญญาจ้างและอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นอาจารย์ประจำ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าตำแหน่งอื่น ๆ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นข้าราชการพลเรือนมีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

วชิธรรม สามสี (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของบุคลากรสาธารณสุขในการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า การเปรียบเทียบแรงจูงใจของบุคลากรสาธารณสุขในกลุ่มผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีด้านที่แตกต่างกันคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพการปฏิบัติงานและสวัสดิการ และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ส่วนแรงจูงใจของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีด้านที่แตกต่างกันคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการปฏิบัติงานและสวัสดิการ ส่วนแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงานและสวัสดิการที่แตกต่างกัน

วีระวัฒน์ หมื่นมา (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเมืองไทยแข็งแรงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า ตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานเมืองไทยแข็งแรง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ การสนับสนุนจากองค์การด้านการบริหาร และปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานเมืองไทยแข็งแรงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน ได้ร้อยละ 52.5 ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่ ร้อยละ 19.70 เรื่องการสนับสนุนจากองค์การด้านงบประมาณ

อดิเรก ศรีดาสถิตย์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารจัดการในหน่วยบริการปฐมภูมิของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน

จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่สามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารจัดการของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยทั้ง 6 ด้าน สามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนได้ร้อยละ 57.05 ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 34.72) คือบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานที่ศูนย์สุขภาพชุมชน

อรุณรัตน์ อิ่มรัง (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากจำนวน 8 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของพนักงานที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มการศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มประเภทพนักงาน โดยรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีประเภทพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

นิธิวัฒน์ สังฆะมะณี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

- 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสำนักงานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสำนักงานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 178 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้สถิติดังนี้ การหาคะแนนเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า

- 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
- 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนใน

สำนักงานจังหวัดในภาคตะวันออก จำแนกตามเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พริพร ศรีพันธุ์วงศ์ (2551) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 วัดดูประสงฆ์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 และ ศึกษาเปรียบเทียบระดับความถึงพอใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการรับราชการ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.7$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สี่อันดับที่พึงพอใจมากที่สุดคือด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือตามลำดับ ส่วนด้านความก้าวหน้ามีความถึงพื่อน้อย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้าราชการสังกัดกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ที่มีเพศต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันในทุกด้าน เว้นด้านความก้าวหน้ามีความแตกต่างกันระหว่างเพศชายกับหญิง อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการสังกัดกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ที่มีอายุต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ข้าราชการสังกัดกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันในทุกด้าน เว้นด้านความรับผิดชอบมีความแตกต่างกันระหว่างสูงกว่าปริญญาตรีกับทุกระดับการศึกษา คือ ประถม/ มัธยมต้น, มัธยมปลาย/ ปวช. อนุปริญญา/ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการสังกัดกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน เว้นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีความแตกต่าง ระหว่างนายทหารชั้นประทวนกับนายทหารชั้นสัญญาบัตร และด้านความก้าวหน้าระหว่างลูกจ้าง/ พนักงานราชการกับนายทหารชั้นสัญญาบัตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้าราชการสังกัดกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ข้าราชการสังกัดกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ที่มีระยะเวลาในการรับราชการต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ข้าราชการสังกัดกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันในทุกด้านเว้นด้านความรับผิดชอบ มีความแตกต่างกันในทุกด้าน

ศิริชัย หมุ่น้อย (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการในสถาบันมะเร็งแห่งชาติ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการจำแนกตามภูมิหลังของบุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการในสถาบันมะเร็งแห่งชาติ พบว่า บุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการที่มี ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภจิรา จันทรอาร์ักษ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดจันทบุรี วัดอุปสรรคเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ตามปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.70, \sigma = 0.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานของส่วนบุคคล ($\mu = 3.14, \sigma = 0.73$) รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\mu = 2.67, \sigma = 0.81$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ($\mu = 2.43, \sigma = 0.88$) ตามปัจจัยต่ำจน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.46, \sigma = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคง ($\mu = 2.67, \sigma = 0.76$) รองลงมา คือ ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\mu = 2.47, \sigma = 0.90$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ($\mu = 2.32, \sigma = 0.89$)

ชาญเดช วีรกุล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 (จังหวัดอุบลราชธานี) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 พบว่า บุคลากรที่มีความเห็นต่างกัน มีแรงจูงใจและขวัญไม่แตกต่างกัน ยกเว้นระดับการศึกษา บุคลากรที่มีความเห็น ด้านผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านขวัญในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สนั่น ฤทธิ์จอหอ (2552) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทหารเรือสังกัดโรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทหารเรือ สังกัดโรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จังหวัดชลบุรี ปัจจัยค่าจูง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา (ระดับมาก) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (ระดับมาก) และด้านนโยบายและการบริหารงาน (ระดับปานกลาง) ส่วนด้านเงินเดือน (ระดับปานกลาง) เป็นอันดับสุดท้าย

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทหารเรือ สังกัดโรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จังหวัดชลบุรี ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูง จำแนกตามสถานภาพของผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทหารเรือ สังกัดโรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จังหวัดชลบุรี ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูง จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า สถานภาพโสดและสถานภาพสมรสของครูทหารเรือ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ไพบุลย์ คำสมุทร (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะจำแนกตามประสบการณ์ และตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และ 3) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะ พบว่า

1. สภาพปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะ จำแนกตามประสบการณ์ ส่วนใหญ่บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 - 10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป มีระดับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และโดยรวมข้าราชการครูแตกต่างกับพนักงานราชการและลูกจ้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานราชการกับลูกจ้างไม่แตกต่างกัน

3. ปัญหา ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะ คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ โรงเรียนขาดแคลน

เร็วโรงเรียน สถานที่พักผ่อนมีน้อย และขาดแคลนอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (ADSL) ส่วนข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา ระดมงบประมาณมาทำเร็วและปรับปรุงภูมิทัศน์ และจัดหาอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (ADSL) มาใช้สำคัญ แรงจูงใจ ปัจจัยจูงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด ผลวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากมีจำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับปานกลางมีจำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ส่วนด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับน้อย

อ้อมอารีย์ ชีวาศรี (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ประการแรกเพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ ประการที่สองเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ และประการที่สามเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองจังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือ ข้าราชการปกครอง จำนวน 136 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วย t-test, F-test (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ผลการวิจัย พบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ การปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงานและลักษณะของงาน

2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

คณะกรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดกาญจนบุรี (2553, บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) ได้ทำการศึกษา เรื่องแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดกาญจนบุรี เป็นเพศชาย 11 คน เป็นเพศหญิง 9 คน มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท จำนวน 4 คน มีรายได้ต่อเดือน 5,000-10,000 บาท จำนวน 11 คน มีรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 จำนวน 5 คน แต่ไม่พบว่ามีผู้มียาได้ต่อเดือนมากกว่า 15,001 บาทขึ้นไป

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อ ได้แก่ พึงพอใจต่อผลงานที่ได้ปฏิบัติ พึงพอใจต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในผลงานที่ปฏิบัติ และ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานภารกิจที่ได้รับมอบหมายทำให้รู้สึกพอใจหรือภูมิใจ อยู่ในระดับมาก

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ หน่วยงานเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หน่วยงานจัดให้มีการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เป็นประจำ และ หน่วยงานให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับนับถือในผลงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันจากผู้บังคับบัญชา และการความยอมรับนับถือในอาชีพและความสำเร็จจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัว อยู่ในระดับมาก

6. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ทำด้วยความรู้ความสามารถ งานที่ได้รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก

7. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ หน่วยงานให้ความสำคัญในเรื่องความ ปลดกัยในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง และ

สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และหน่วยงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับสุขภาพของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

8. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดกาญจนบุรี

8.1 บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8.2 บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า ที่พบว่า ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท มีแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า อยู่ในระดับมากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท

ชูยศ ศรีวรรณ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยกรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จ.นครราชสีมา มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา และในรอบปีต่อไป 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติ โดยตัวอย่างใช้ในการศึกษา เป็นบุคลากรของท้องถิ่น (อบต.) เขต อำเภอเมือง ฯ จ. นครราชสีมา จำนวน 18 แห่ง ๆ ละ 6 คน รวม 108 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 ประสิทธิภาพการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาในระดับดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 และมีความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 ซึ่งผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ เท่าที่ควร และได้สะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

คาริกา ศรีพระจันทร์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจและปัญหาอุปสรรคในการทำงานและเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษากลุ่มประชากร คือพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง จำนวน 185 คน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์โดยหาค่าการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติวิเคราะห์ความถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) และความผันแปรร่วม (MANOVA) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 36 ปีขึ้นไป การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001 - 12,000 บาท มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป และทำงานอยู่ในเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเกาะคาและพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้านพบว่า พนักงานเทศบาลตำบลมีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และลำดับรองลงมาด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เฉลี่ยมีระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.99 มีระดับโดยรวมมีความตั้งใจในระดับมากสมมติฐาน พบว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแต่ละด้าน คือ 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานที่ทำ 3) เงินเดือนและผลประโยชน์เฉลี่ย 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ 5) สภาพการทำงาน มีความแตกต่างกันตามเทศบาลที่ปฏิบัติงาน อายุ เพศ และตำแหน่งในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ .05 ยกเว้นรายได้และประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พบว่าการศึกษารายนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทำการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการ

รวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งงานระดับบริหาร (ระดับ บ.) มีอายุงานระหว่าง 5-10 ปี และได้รับการอบรม/สัมมนา ต่อปี จำนวน 1-2 ครั้ง พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม ปังจยจูงใจ และปังจยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก โดยปังจยจูงใจ ที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอยู่ ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่ การงานตามลำดับ ส่วน ปังจยค้ำจุน อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และการอบรม/ สัมมนา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

วันเพ็ญ เลี้ยงถนอม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ครู โรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการ ความก้าวหน้าและเจริญเติบโต ด้านความต้องการมีความสัมพันธ์กันทางสังคม และด้านความต้องการอยู่รอดหรือการดำรงชีวิต ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวม พบว่า ครูที่มีสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาและรายได้ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นครูที่มีเพศและอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจสูงกว่าครูที่มีอายุ 25-35 ปี และครูที่มีอายุ 36-45 ปี มีแรงจูงใจสูงกว่าครูที่มีอายุ 25-35 ปี

วาสนา พัฒนานันทชัย (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปังจยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทำการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งงานระดับบริหาร (ระดับ บ.) มีอายุงานระหว่าง 5-10 ปี และได้รับการอบรม/สัมมนา ต่อปี จำนวน 1-2 ครั้ง พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม บังคับจูงใจ และบังคับจูงใจ อยู่ในระดับมาก โดยบังคับจูงใจ ที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ส่วนบังคับจูงใจ อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และการอบรม/สัมมนา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการกรม กรมควบคุมโรค วัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงาน เลขานุการกรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในสำนักงานเลขานุการกรม จำนวน 59 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานจ้างเหมาบริการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไป และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์แจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ผลการศึกษา พบว่าจากกลุ่มตัวอย่าง 59 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.1 มีอายุน้อยกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.1 มีวุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.5 มีตำแหน่งข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 32.2 และมีประสบการณ์การทำงาน 0-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.5 สำหรับผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่ามีแรงจูงใจในทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มากและ พบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ ด้านเงินเดือน คิดเป็นร้อยละ 45.8 สำหรับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์น้อยพบว่าไม่มี ส่วนผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแยกเป็นรายชื่อ พบว่ามีแรงจูงใจแต่ละข้ออยู่ใน เกณฑ์มาก ได้แก่ ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีงานอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 64.4 มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 61.0 มีการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 59.3 มีการปฏิบัติงานได้ทันภายในเวลาที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 57.6และงานในหน้าที่มีความสำคัญและมีคุณค่า คิดเป็น

ร้อยละ 55.9 ส่วนแรงจูงใจในแต่ละข้ออยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับ เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 47.5 ตำแหน่งของท่านได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 50.7 และเงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 35.6

สมทบ ไสลชัย (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรเทศบาลตำบลจองถนน จำนวน 76 คน แยกเป็น พนักงานเทศบาลสามัญ 30 คน ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง 46 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีแรงจูงใจสูงที่สุด รองลงมา ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำสุด ตามลำดับ

อมรรตน์ ยิ่งवाद (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานที่ดิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานที่ดิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานที่ดิน จังหวัด สุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานที่ดิน จังหวัด สุราษฎร์ธานี จำนวน 136 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์ในตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.929 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติโดย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิจัย พบว่า

1. บุคลากรของสำนักงานที่ดิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 29-39 ปี และระหว่าง 40-50 ปี สถานภาพสมรส/ อยู่ด้วยกัน มีการศึกษาอยู่

ในระดับปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 20,000 บาทขึ้นไป ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายทะเบียน/สำนักงานที่ดินอำเภอ

2. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานที่ดิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านความมั่นคงของงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานที่ดิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเที่ยงธรรมและมีความเป็นมิตร เพื่อนร่วมงานควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและรับผิดชอบ สุภาพ มีน้ำใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ควรเหมาะสมกับความรับผิดชอบและปริมาณงานที่ทำ ด้านบุคลากรและเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานควรเพียงพอและทันสมัยเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีที่นำมาอ้างอิงถึงในเรื่องของแรงจูงใจที่จะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วยทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วนคือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร และปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของบุคลากร หากบุคลากรไม่มีความตั้งใจในการทำงานก็จะส่งผลให้ไม่มีความพอใจในการทำงาน ส่วนทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow เป็นทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Hierarchy of Human Needs) มีแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับความต้องการส่วนใหญ่ของมนุษย์ในระดับที่ต่ำกว่า ต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปจะเกิดขึ้น ความต้องการของมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของการจูงใจ และมนุษย์มีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุด เพื่อให้เขามีความสุขและยินดีที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน ส่วนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor เป็นทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะทัศนคติในทางลบ เรียกว่า “Theory X” และลักษณะทัศนคติในทางบวก เรียกว่า “Theory Y” ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานตามที่เหมาะสม

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นเห็นว่า ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วนคือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยเห็นว่า ทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการนำมา

ประยุกต์ใช้กับองค์การทางราชการ ซึ่งผู้บริหารในองค์การควรเอาปัจจัยจิตใจหรือปัจจัยภายในมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ในเวลาเดียวกันก็ต้องตอบสนองหรือใช้ปัจจัยค่าจูงใจควบคู่ไปด้วย จึงจะทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผลงานที่ได้จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า

รสสุคนธ์ เหล็กเพชร (2555) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดจันทบุรี มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจของครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ สนั่น ฤทธิ์จ้อหอ (2552) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทหารเรือสังกัดโรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามปัจจัยค่าจูงใจด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก