

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. หลักและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
 - 1.5 การสร้างปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ
2. การบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 หลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคล
3. พนักงานราชการ
ระบบพนักงานราชการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

หลักและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งที่เป็นนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายประการที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อาทิ

กฤษฎณา ศักดิ์ศรี (2534 : 371-372) ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ

มาลินี จูฑะรพ (2537 : 6) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจหมายถึงเหตุจูงใจที่ทำให้ความต้องการของเราได้รับความพอใจและทำให้พฤติกรรมของเราบรรลุเป้าหมาย

ขวัญราตรี ไชยแสง (2544 : 30) กล่าวว่า แรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงขับ (Drive) และแรงขับจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีความต้องการ (Needs) บางตำราถือว่าแรงขับ (Drive) กับแรงจูงใจ (Motive) เป็นคำที่มีความหมายเดียวกันใช้แทนกันได้

สุรางค์ ไคว้ตระกูล (2548 : 153) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

บีช (Beach, 1965 ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545 : 202) ให้ความหมายว่า “แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goals) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ล่อใจให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ”

ลูทธานส์ (Luthans, 1985 ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545 : 202) กล่าวว่า “แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถขึ้น และกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจจะเกิดจากความต้องการ (Needs) ทำให้แรงขับ (Drives) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals)”

ซิลากี้ (Szilagyi, 1988 ; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 : 140) กล่าวถึง แรงจูงใจว่าเป็นแรงกระตุ้นภายในที่เกิดเริ่มต้นของปัจเจกชน

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drive) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากการจูงใจภายนอก เช่น การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับแรงขับที่เกิดขึ้นจะไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ด้วยการกำหนดทิศทางหรือตั้งเป้าหมายที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้สนองความต้องการ เมื่อสามารถสนองความต้องการได้แล้วแรงขับจะลดลง บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง แต่ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะวนเข้าสู่การเกิดแรงขับอีกครั้งหนึ่ง และดำเนินเป็นกระบวนการเรื่อยไปจนสู่ความพึงพอใจ

ดังนั้นถ้ามนุษย์มีความต้องการสิ่งใดก็จะพยายามผลักดันตนเองให้ได้รับการสนองตอบความต้องการนั้น ๆ แสดงว่า บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาสิ่งที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจ ธรรมชาติของการจูงใจจะเกิดขึ้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องครบเท่าที่มนุษย์ยังดำรงชีวิตอยู่ในสังคม

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่าแรงงูใจ หมายถึง องค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่มีพลัง เป็นสาเหตุและแรงผลักดันพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้นแรงงูใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยทรัพยากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรในการบริหารทั้งหมด (สจ๊ว อนนันต์พคุณ. 2542 : 63) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

สุรพล พะยอมเยี่ยม (2541 : 22) กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจ ซึ่งย่อมมีความสัมพันธ์กับแรงงูใจ สรุปได้ว่า เมื่อนักคนเข้าไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ในขั้นแรกบุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคคลนั้นเกิดขึ้นเพราะทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกราวต่างก็ได้รับประโยชน์ตอบแทนระหว่างกัน บุคคลได้ทำประโยชน์ (Contribute) ให้กับองค์การ โดยการปฏิบัติงาน ฝ่ายองค์การก็ได้กระตุ้น (Induce) ด้วย การจ่ายค่าตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการทำประโยชน์ของบุคคล ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดดุลยภาพ (Organization Equilibrium) ในองค์การ และหากดุลยภาพในองค์การเสียไป องค์การจำเป็นต้องสรรหาสิ่งกระตุ้นในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพราะในความรู้สึกของบุคคลที่ทำประโยชน์ให้องค์การต่ำ เนื่องจากเห็นว่าองค์การให้สิ่งกระตุ้นน้อยเกินไป เมื่อเป็นเช่นนี้ลักษณะของการหาสิ่งที่กระตุ้น (Inducement) ทั้งหมดนั้นก็คือการงูใจให้เกิดความพึงพอใจให้คนทำงานในรูปแบบต่าง ๆ นั้นเอง

สุนทร เสาวสิงห์ (2548 : 10) ให้ความเห็นว่แรงงูใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความพึงพอใจ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อใดที่บุคลากรมีความพึงพอใจสูง แรงงูใจที่จะกระตือรือร้นในการสร้างผลผลิตและประสิทธิภาพของงานก็จะสูงตาม ทำนองเดียวกัน ถ้าความพอใจต่ำ แรงงูใจก็มีน้อยทำให้ผลผลิตและประสิทธิภาพของงานก็จะต่ำตามไปด้วย

ฤษรงค์ บุญอภัย (2549 : 11) กล่าวถึง แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดจากความพึงพอใจ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหน่วยงานหรือองค์การ ความพึงพอใจมีความจำเป็นหรือเป็นเหตุผลของการแสดงพฤติกรรมบุคคลมีความจำเป็นหลายอย่าง ความจำเป็นหรือความต้องการทั้งหมดเหล่านี้จะแข่งขันกันเพื่อแสดงออกในทางพฤติกรรม เมื่อถึงจุดนี้แต่ละคนจะพิจารณาว่าแรงงูใจ สร้างความพอใจให้มากที่สุด เพราะฉะนั้นแรงงูใจเกิดจากความพึงพอใจ

จึงมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ความซื่อสัตย์ ความสามัคคี และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ตลอดจนก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานของตน และหากบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะมีผลทำให้เสียสละอุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาแก่งาน ถ้ามีความรู้ลึกทางลบ จะไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามวัน เวลา และสภาพแวดล้อม

ในการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. 2544 : 383-385)

1. ความสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล คือ ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคันค้ำ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรนานๆ
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ
3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมต่อทุกคนด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เฉลย ภูมิพันธ์ (2546 : 33-44) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานนั้น ประกอบด้วย การสร้างคน (Man) กำลังเงิน (Money) วิธีการดำเนินการ (Management) และทรัพยากร (Material) สำหรับกำลังคนนั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งและคนเรานั้นมีความต้องการหลากหลาย ดังนั้นเพื่อให้เกิดการตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างพลังจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

วาริน สวยวิเศษ (2539 : 18 ; อ้างถึงใน ณรงค์สิทธิ์ ดังเทพประสิทธิ์. 2549 : 9-10) กล่าวว่า การศึกษาปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาประเทศ การพัฒนาประเทศก็ต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ กระบวนการที่สำคัญที่สุดในการพัฒนากำลังคนก็คือ กระบวนการทางการศึกษา เป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำเร็จในการจัดการศึกษานั้น ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งกว่า คือ บทบาทสำคัญในฐานะเป็นหัวใจของการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพของประชากรทั้งประเทศ ด้วยบทบาทที่มีคุณภาพของครู จึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อคุณภาพการศึกษา

การที่ครูจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้คือดังกล่าว ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ และปัจจัยหนึ่งที่ยอมรับกันว่า เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ บทบาทของผู้บริหาร

อุทัย มุ่งกันกลาง (2540 : 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร
2. สร้างความซื่อสัตย์ ความภักดีให้มีต่อองค์กร
3. เสริมสร้างวินัย อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและคำสั่ง
4. ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติอยู่
5. ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ
6. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร
7. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญา ความสามารถให้องค์การเข้มแข็ง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากน้อยเพียงใด สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้นก็คือ องค์ประกอบต่างๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการทำงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือเจตคติของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็จะมีผลเสียต่อประสิทธิภาพ แรงใจให้แก่งาน มีผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร องค์กรใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็สามารถดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรใดหากปฏิบัติงาน ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็ไม่สามารถดำเนินงาน ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจโดยทั่วไปแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการแบ่ง และเมื่อยึดตามลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจ ซึ่งมีบุคคลต่างๆ ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สุรีย์ สารธารณะ (2548 : 18) แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจที่ตอบสนองความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

และแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการภายนอกที่บุคคลได้รับจากการเรียนรู้จากสภาพสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการการยอมรับนับถือ เป็นต้น

วรพจน์ สิงหาราช (2548 : 15-16) แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางด้านสรีรวิทยา คือ ความต้องการทางด้านร่างกายทางด้านชีวภาพของมนุษย์
2. แรงจูงใจทางด้านสังคม คือ ความต้องการความรักเอาใจใส่จากบุคคลในสังคมที่เกี่ยวข้องช่วยในการดำเนินชีวิตประจำวัน
3. ความต้องการทางด้านจิตวิทยา คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ทำให้จิตใจและสุขภาพจิตดีในการทำงาน

ชยานันท์ คงทรัพย์ (2548 : 11) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) ซึ่งแรงจูงใจภายในนั้นเป็นแรงจูงใจที่ได้มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก สำหรับแรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น มาจากแรงเสริมชนิดต่างๆ ตั้งแต่ค่าชมจนถึงได้รับรางวัล เป็นสิ่งของหรือเป็นเงิน และตัวแปรต่างๆ ที่มาจากบุคคลและลักษณะเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ ความคาดหวังของผู้อื่น การอ้างสาเหตุพฤติกรรมโดยผู้อื่น หรือการตั้งเป้าหมายในการทำงาน เป็นต้น

จตุมา เอี่ยมเสถียร (2549 : 18) แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางกายของบุคคลด้านชีววิทยาของร่างกายมนุษย์ เช่น ความหิว ความกระหาย การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. แรงจูงใจทางด้านสังคมหรือจิตใจ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคมทำให้เกิดความพึงพอใจและเสริมแรงทางร่างกายให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ศิริพร จันทศรี (2550 : 17) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น แรงจูงใจทางด้านร่างกายและแรงจูงใจทางด้านสังคม แรงจูงใจทางด้านร่างกายจะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นกับผู้ใหญ่ตอนปลาย ส่วนแรงจูงใจด้านสังคมจะเกิดหลังจากการเรียนรู้ในสังคม เป็นความต้องการจากการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการได้รับการยกย่อง เกียรติยศชื่อเสียง ตลอดจนด้านความสำเร็จในชีวิต แรงจูงใจสามารถแบ่งตามเหตุผลการแสดงออกของพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายในมีคุณค่ากว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจภายในจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่า แต่เป็น

การยากที่จะสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ดังนั้น จึงควรใช้แรงจูงใจภายนอกก่อนเพื่อเป็นการปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักและศรัทธาในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ซึ่งแบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทดังนี้ คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลเอง ที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมว่ามีประโยชน์และทำด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จในการทำกิจกรรม โดยไม่ต้องมีการควบคุมความสำเร็จในการทำกิจกรรม จะเป็นรางวัลภายในที่มีคุณค่ามากกว่ารางวัลภายนอก เช่น ความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้ก้าวหน้า อยากรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน (Ambition) ของบุคคล เป็นต้น แรงจูงใจประเภทนี้จะมีผลต่อการเรียนการสอนสูงสุด เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี เป็นแรงจูงใจที่ควรคำนึงถึงมากที่สุด ถึงแม้จะทำให้ยากกว่าวิธีอื่นก็ตาม

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความคาดหวังสิ่งอื่นนอกตัวบุคคล เช่น รางวัล คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่นๆ ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นแรงผลักดันพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายและมีทิศทางโดยกระบวนการใดๆ ก็ได้ภายนอกตัวบุคคล เช่น การสอบที่หวังคะแนน เกียรติหรือตำแหน่งการแข่งขันที่หวังชัยชนะหรือรางวัลหรือการเสริมแรงที่อยากจะได้รับ ความพอใจ การลงโทษ ที่อยากหลีกเลี่ยง เป็นต้น สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการแบ่งและเมื่อยึดตามลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีหลายประการด้วยกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละคนว่าจะใช้เกณฑ์อะไรในการแบ่งประเภทของแรงจูงใจ ซึ่งสิ่งจูงใจหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการคือ เมื่อบุคคลมีความต้องการ (Need) ก็จะเกิดแรงกระตุ้น หรือแรงขับ (Drive) ขึ้นในร่างกาย และจะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือสิ่งจูงใจ (Motive) ตามที่ต้องการ ดังนั้น สิ่งล่อใจ หรือจูงใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ สามารถสนองความต้องการของบุคคล ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ (จตุมา เจริญเสถียร. 2549 : 24)

ชยานันต์ คงทรัพย์ (2548 : 15) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสิ่งจูงใจหรือก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นส่วนสร้างเสริมให้เกิดแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงาน แต่ละขณะเดียวกัน สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งสามารถตอบสนองได้ทางจิตใจ ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือการมีโอกาสได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ลูทีนส์ (Luthans. 1980 : 150) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคลากร ในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจมี 3 ส่วน ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศหรือไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนหรือหมู่คณะ
2. แรงขับหรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกาย เพื่อระงับความต้องการเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนี้ถือเป็นหัวใจของกระบวนการจูงใจ
3. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งมาสนองความต้องการและลดแรงขับลงอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ

สรุปได้ว่า ปัจจัยและองค์ประกอบมากมายที่มีผลต่อการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วยสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล การสร้างปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลในหน่วยงานได้มากเพียงใด การปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้บังคับบัญชามีผู้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

สุนทร เสาวสิงห์ (2548 : 10) กล่าวว่า การสร้างสิ่งจูงใจที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร ได้นั้นต้องใช้วิธีการจูงใจให้ตรงกับสิ่งที่เขาต้องการ เพราะมีคุณค่าต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยใช้เทคนิคการบริหารและหลักจิตวิทยาผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และสามารถปฏิบัติภารกิจได้ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพ

ภูซงค้ บัญอภย (2549 : 11) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการให้ผู้ใช้บังคับบัญชาของตนอุทิศแรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญา ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วผู้บริหารสถานศึกษา ต้องคำนึงถึงการจูงใจในการทำงานของคนได้อย่างถูกต้อง โดยพยายามสนองตอบต่อความต้องการของคนได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เมื่อคนได้รับการตอบสนอง ความต้องการแล้วจะก่อให้เกิดความพอใจและส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

จากที่กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่า บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัย สิ่งจูงใจหลายประเภทและที่สำคัญ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การแบ่งผลกำไร บ้านหนึ่งบ้านญาติ การให้ประโยชน์เกื้อกูลและการจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การยกย่อง การยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การมีส่วนร่วม ในความก้าวหน้า ความยุติธรรม และบริการด้านสังคมสิ่งจูงใจที่เป็นสภาพภาพของการปฏิบัติงาน โดยอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่ง ไม่อาศัยวัตถุ เช่น ความเท่าเทียมกัน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา ตลอดจนการบำรุงขวัญหรือกระตุ้นความรู้สึกให้เกิดกับ บุคลากรทั้งหลายว่าคนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้หน่วยงาน หรือมีส่วนร่วมในการ แก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ

2. การสร้างสิ่งจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg et al. 1959 : 113 – 115; อ้างถึงในรินทร กะจูนสิ. 2552 : 7) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของวิศวกร และนักบัญชีจากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsberg) รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ ทำให้เขารู้สึกว่าพอใจหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ผลการทดลองสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญ สองประการที่เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)

ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่บุคคลได้รับการตอบสนองแล้วจะสร้างความพึงพอใจและเป็นผลให้เกิดแรงจูงใจกระตุ้นในการปฏิบัติงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีห้าประการ ได้แก่ความสำเร็จของงาน (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (The Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement or Growth)

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่คนปฏิบัติงานจะเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน หากไม่ได้รับการตอบสนองแต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้มีห้าประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Working Conditions)

นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล (Salary) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (Interpersonal Relations) อัตราความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของทั้งสองปัจจัยจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การตอบสนอง และเป็นไปตามลำดับ และในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ เฮอริชเบอร์ก ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงานสูงขึ้นและให้มีปัจจัยพอใจเพิ่มขึ้นในดวงงาน ทำให้งานมีความหมายมากขึ้นและมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และตัวที่ทำให้ไม่พอใจเกี่ยวข้องกับที่ปฏิบัติงานมากกว่างานที่ปฏิบัติ ดังนั้น จึงเป็นมูลเหตุของใจหรือตัวหนูน กำลังเพียงส่วนย่อยต่อคนส่วนใหญ่ ตัวที่ทำให้พอใจนั้นจะมองข้ามเสียไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ ความพอใจเกิดขึ้นและที่เรียกว่าองค์ประกอบที่จำเป็น เพราะเป็นการรักษาและป้องกันไม่ให้เกิด ความวุ่นวายในการปฏิบัติงาน เงินเดือน การนิเทศ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ค่าตอบแทน ชื่อเสียงของสถาบัน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นที่ต้องจัดหา เพื่อป้องกันความไม่พอใจ แต่จะต้องไม่ลืมว่าองค์ประกอบที่จำเป็น เป็นการตอบสนองความต้องการที่ ป้องกันมิให้ระดับการปฏิบัติงานลดลง แต่ก็ไม่ได้ช่วยให้ระดับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่ถ้าขาด สิ่งเหล่านี้จะทำให้หน่วยงานวุ่นวาย คนที่ขาดองค์ประกอบทางแรงจูงใจยังปฏิบัติงานตามปกติแต่จะ หากความสุขภายนอกหน่วยงาน เช่น จากครอบครัว งานอดิเรก การกีฬา เป็นต้น

จากทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ และแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อ บุคคลโดยตรงก็จะทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจในการทำงานได้ โดยมีวิธีสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ผลของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของ บุคลากรซึ่งบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความสำเร็จของงานว่ามีผล ความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดผลสำเร็จของงานอาจพิจารณาได้เป็น สองด้านคือ ด้านหนึ่งเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน หมายถึง ผลงานที่ได้ปฏิบัติสำเร็จ เสร็จสิ้นไปแล้ว ส่วนอีกด้านหนึ่ง หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การได้รับ รางวัล การได้เลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

ศุนทร เสารัตถ์ (2548 : 13) กล่าวถึงความสำเร็จของงานว่า การที่บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นมีประสิทธิผล สามารถป้องกันและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ เมื่องาน ประสบผลสำเร็จ ความสำเร็จของงานนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการจูงใจให้บุคลากร เกิดความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภุขงค์ บุญอกัย (2549 : 35) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของงานว่า คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ความสามารถในการแก้ปัญหา การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของงานอยู่ที่ความกระตือรือร้นที่จะเอากระบวนการงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน คนจะต้องได้รับการเอาใจใส่มีการจูงใจอย่างจริงจัง ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หน่วยงานจึงต้องพัฒนาเจตคติและปรับปรุงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อผลสำเร็จของงาน ดังนั้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement or Growth) หมายถึง การมีโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น และได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร ขึ้นอยู่กับฝีมือ ความรู้ และความชำนาญ มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคลากรที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญแต่การศึกษาสูงและตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าต่ำกว่าคนที่ยุ่่น้อย และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา ดูงานหรือ ไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนวิถฐานะและวุฒิที่สูงขึ้น

ภุขงค์ บุญอกัย (2549 : 35) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานว่า หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ และมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือลาศึกษาต่อ

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าจะต้องคำนึงถึงการได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นรวมทั้งการมีโอกาสได้เข้ารับการอบรม ดูงาน ไปศึกษาต่อ เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและวุฒิที่สูงขึ้น ส่งผลให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้มีอำนาจมากขึ้น และมีความเป็นอิสระที่จะปฏิบัติงานดีกว่าเดิม

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อหน่วยงานตนเองและบุคลากรอื่น ๆ การรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นว่า จุดสำคัญของความรับผิดชอบ คือ ข้อผูกพัน (Obligation) ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชา

มีอำนาจสิทธิขาด ที่จะสั่งการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งปฏิบัติตามที่สั่ง และขณะเดียวกัน ฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาก็จะยอมปฏิบัติตาม หรือบริการในด้านกำลังความคิดตามคำสั่ง ซึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน และผู้ได้บังคับบัญชาก็จะ ได้ผลประโยชน์ตอบแทน จากการปฏิบัติงานของตน

4. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความไว้วางใจ ยกย่องชมเชย และเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานตลอดจนบุคลากรภายนอก การยอมรับนับถือตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก หมายถึง ความเชื่อศรัทธาของบุคคล ซึ่งจะทำได้ในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎี นูญอกซ์ (2549 : 35) ได้ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่า หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้สึกมีเกียรติและศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ การมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น

กล่าวโดยสรุป การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื้อถือและได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรที่จะปฏิบัติงานและได้ผลงานอย่างมีคุณภาพ

5. ลักษณะของงาน (The Work Itself) งานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถและท้าทายให้อยากปฏิบัติ ซึ่งพินัส หันนาคินท์ (2542 : 114) กล่าวถึงคุณลักษณะของงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กและอธิบายว่า ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแก่อาชีพให้ผู้ได้บังคับบัญชา โดยการสร้างให้มีความสำนึกในภาระที่ต้องรับผิดชอบให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และการได้รับความเชื่อถือจะก่อให้เกิดความศรัทธาและภูมิใจในอาชีพ เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานตรงความรู้ ความสามารถ ความถนัด แนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จสูง โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำอะไรลงไปแล้วก็ต้องการเห็นผลสำเร็จในงานแต่ละอย่าง ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจว่าเขาเป็นบุคคลที่มีความสามารถมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน จึงควรทำให้งานน่าสนใจ มีความยากง่ายกว้างขวางหรือท้าทายให้อยากปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติรู้ว่าเป็นงานดี มีเกียรติ สามารถปฏิบัติได้ตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งเป็นประโยชน์ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ก้าวคืบคืบใจ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของงาน หมายถึง ความยากง่าย กว้างขวาง หรือท้าทาย ให้บุคลากรในหน่วยงานอยากปฏิบัติ และต้องการความคิดริเริ่ม ก้าวคืบคืบใจในการวางแผนและประเมินผลหรือปรับปรุงแก้ไข

6. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง หลักการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน นโยบายการบริหารตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกของหน่วยงานและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ นโยบายและการบริหาร จึงหมายถึงการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามความตั้งใจของผู้บริหารในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เลิทธิ โกร ภิรมย์ (2540 : 23) ให้ความหมายไว้ว่า นโยบายและการบริหารภายในหน่วยงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนปฏิบัติด้วยความพึงพอใจ นโยบายและการบริหารจึงมีความสำคัญต่อบุคลากรในหน่วยงาน

สุนทร เสาวสิงห์ (2548 : 17) ได้ให้ความหมายว่า นโยบายและการบริหาร คือ กรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานทางการบริหาร และการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ในนโยบายและการบริหารที่ดีจะต้องตั้งบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงมีเหตุผล มีความแน่นอน และชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็นนโยบายที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด และเข้าใจเป้าหมายในการนำไปใช้ ซึ่งเป็นที่เข้าใจได้ว่า นโยบายและการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย และการบริหาร คือต้องวางหลักการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของทางราชการ ซึ่งนำมาใช้ในกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกของหน่วยงานและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ นโยบายและการบริหาร จึงหมายถึง การดำเนินการเพื่อให้เป็น ไปตามความตั้งใจของผู้บริหาร

7. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การมอบหมายงาน การควบคุมกำกับ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย และมีความพึงพอใจร่วมกัน การปกครองบังคับบัญชาตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยตรงต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร การปกครองบังคับบัญชาว่า สามารถส่งผลถึงความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในการพิจารณาผลงาน การปกครอง การลงโทษ การให้รางวัลและการมอบหมายงาน การปกครอง บังคับบัญชาที่ดีผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรมในการบริหาร มีเหตุผล มีความเอาใจใส่ช่วยเหลือทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา (เลิศวิกร ภิรมย์, 2540 : 25)

กล่าวโดยสรุป การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน การควบคุมกำกับดูแล การนิเทศติดตามผล รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับผูกพัน ของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี บุคลากรในหน่วยงานจะต้องอยู่ร่วมกับ บุคคลอื่น มีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุม ดูแล การจูงใจ ให้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ

สุนทร เสาว์สิงห์ (2548 : 19) ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร คือ ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ถ้าหากทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภุชงค์ บุญอุทัย (2549 : 36) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรว่า เป็นปัจจัยที่ เกี่ยวข้องให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรักความสามัคคี การช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ความเป็นมิตร และการได้พบปะสังสรรค์กันในบางโอกาส

ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ต้องคำนึงถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและ ความสำเร็จของงาน โดยพิจารณาจากลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้าง ความสัมพันธ์ควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชา ไม่เพียงเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือคนเกียจคร้าน คอยจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด ลงโทษ

9. เงินเดือนและประ โยชน์เกื้อกูล (Salary) หมายถึง ค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับจาก การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการอื่น ๆ เงินเดือนถือเป็นรางวัลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ แก่บุคลากร และสามารถสร้างประสิทธิผลให้กับหน่วยงานในด้านต่าง ๆ คือ เป็นสิ่งที่ใช้จูงใจ บุคลากรให้เข้าร่วมปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรักและเต็มใจที่จะมาปฏิบัติงานเป็นประจำ และยังเป็นสิ่งที่ใช้จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับเงินเดือน โดยชอบ ธรรม การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และการกำหนดอัตราค่าจ้างให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญและ มีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

สุทธภรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 47) อธิบายว่า เครื่องกระตุ้นบุคลากรให้พึงพอใจ ในการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุอย่างหนึ่งคือ เงินที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน

สุนทร เสาวสิงห์ (2548 : 21) ได้สรุปว่า เงินเดือน คือ สิ่งที่เป็นค่าตอบแทน ค่าจ้างต่างๆ ทั้งทางตรงคือ เป็นตัวเงินและทางอ้อมคือ ในรูปผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ต้องคำนึงและระลึกอยู่เสมอว่า เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเงินเดือนต้องเพียงพอสำหรับการเลี้ยงชีพ เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของแต่ละคน ในด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนการคึกคึกหนึ่งบ้านอายุเพื่อเป็นแรงเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า เงินเดือน คือ สิ่งที่เป็นค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งในรูปของตัวเงินและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นปัจจัยแรกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเงินเดือนจะต้องเพียงพอสำหรับการเลี้ยงชีพและยกมาตรฐานการดำรงชีวิตให้สูงขึ้น เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เหมาะสมกับคุณวุฒิและผลงาน รวมทั้งต้องมีความเสมอภาคกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานและความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกันด้วย

10. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสะดวกสบายและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานนอกจากมีความต้องการด้านต่าง ๆ แล้ว สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ความปลอดภัย สะอาด หนาวหรือร้อน เพื่อแสดงสัญลักษณ์ของอำนาจหรือความสำคัญของตัวก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดอาคารสถานที่ บริเวณสำนักงาน วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการ ตลอดจนทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้มาติดต่อ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 49) ได้กล่าวว่า เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพทำให้ผู้มาติดต่อได้รับความสะดวกรวดเร็วในการกำกับ ดูแลและเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในการจัดสภาพการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคคล ด้านสถานที่ ด้านงาน และด้านที่เกี่ยวกับหนังสือและวัสดุอุปกรณ์

ภุขงค์ บุญอภัย (2549 : 36) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานว่า เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความปลอดภัยในหน่วยงาน ความสะดวกในการเดินทาง มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี และมีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ

สรุปได้ว่า การสร้างปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จำเป็นจะต้องจัดสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัตินับตั้งแต่ จำนวนงาน ความสะดวกสบาย

อาคารสถานที่เหมาะสม เป็นระเบียบสวยงาม วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีและมีทั้งคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ไม่มีทฤษฎีใดที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ แต่ทุกทฤษฎีต่างก็มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน จึงขอลำดับถึงทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545 : 205)

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

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดิส ได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจที่รู้จักกันมากทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา โดยมาสโลว์ระบุว่า บุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุด ไปยังระดับที่สูงที่สุด ได้แก่

- 1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความง่วง ความปรารถนาทางเพศ เป็นต้น
 - 1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความปลอดภัยด้านร่างกาย และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น การทำงานที่มีความมั่นคง เป็นต้น
 - 1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้รับการยอมรับและมีความสำคัญต่อกลุ่ม
 - 1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเองและมีบุคคลอื่นยอมรับนับถือ ความพึงพอใจใจการที่มีฐานะเด่นในสังคม
 - 1.5 ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการของคนที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และทักษะที่ตนชอบ และมีความสุขกับการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการที่จะทำมากที่สุด
- มาสโลว์ เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจากต่ำสุดไปยังสูงสุด เมื่อความต้องการ ณ ระดับต่ำสุดถูกสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป และเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งจูงใจที่มีพลังอีกต่อไป ดังนั้นตามทฤษฎีนี้ บุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อน ดังนั้น การจูงใจให้ปฏิบัติงานจะต้องดูที่ความต้องการขั้นพื้นฐานก่อน

2. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 2002 : 112; อ้างถึงใน ขวัญราตรี ไชยแสง, 2544 : 32) ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการของมาสโลว์ใหม่ ให้เป็นความต้องการ 3 ระดับ ได้แก่

2.1 ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existent Needs : E) คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัย

2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) คือ ความต้องการทุกอย่าง ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน

2.3 ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs : G) คือ ความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล

อัลเดอร์เฟอร์ เห็นด้วยกับมาสโลว์ที่ว่า ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะงู้อะไร บุคคลแต่ที่อัลเดอร์เฟอร์มีความเห็นที่แตกต่างจากมาสโลว์ก็คือ มาสโลว์กล่าวว่า บุคคลจะยังอยู่ ณ ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนอง แต่ทฤษฎี ERG กล่าวว่า ถ้าความต้องการนั้นยังไม่ได้ถูกตอบสนอง บุคคลจะคับข้องใจ ถดถอยลงมายัง ความต้องการในระดับที่ต่ำลงมาและเริ่มต้นความต้องการระดับต่ำลงมาอีก และขณะเดียวกัน บุคคลอาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในขณะเดียวกันได้ บุคคลสามารถถูกงู้อะไรพร้อมกันไป ด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ เช่น ความต้องการเงินเดือนสามารถเกิดขึ้นได้ขณะเดียวกัน ความต้องการทางสังคม เป็นต้น

3. แนวคิดของเมอร์เรย์ (Murray) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2547 ข : 145-146) เมอร์เรย์เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน รวบรวมมโนคติ (Concept) เกี่ยวกับแรงงู้อะไรไว้ หลายประการ ดังนี้

- 3.1 การแสดงความเคารพ (Abasement)
- 3.2 ความสำเร็จ (Achievement)
- 3.3 ต้องการมีเพื่อนสนิท (Affiliation)
- 3.4 ความก้าวร้าว (Aggressive)
- 3.5 อิสระภาพ (Autonomy)
- 3.6 การแก้ไข (Counteraction)
- 3.7 การป้องกัน (Defendant)
- 3.8 การปฏิบัติตาม (Deference)
- 3.9 ลัทธิเด่น (Dominance)
- 3.10 การแสดงออก (Exhibition)
- 3.11 หลีกหนีจากอันตราย (Harmavoidance)
- 3.12 ต้องหนีจากความละอาย (Infaviodance)
- 3.13 การทะนุทะนอม (Nuturance)

- 3.14 ความเป็นระเบียบ (Order)
- 3.15 การเล่น (Play)
- 3.16 การปฏิเสธ (Reject)
- 3.17 ความสนุกสนาน (Sentience)
- 3.18 ต้องการทางเพศ (Sex)
- 3.19 ต้องการความช่วยเหลือ (Succorance)
- 3.20 ต้องการความเข้าใจ (Understanding)

4. แนวคิดของฟริตซ์เฮิร์ทซ์เบิร์ก (Fritz Herzberg ; อ้างถึงใน สำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2547 ข : 146-147) เป็นนักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานชื่อทฤษฎี Motivation – Maintenance Theory หรือ Dual Factor Theory หรือ The Motivation –Hygiene Theory แรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของเฮิร์ทซ์เบิร์ก ได้มาจากการวิจัยของเฮิร์ทซ์เบิร์กและคณะเฮิร์ทซ์เบิร์กเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นรีเซิร์ฟ (Western Reserve University) เขาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์เพื่อตอบคำถามที่ว่า “ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา” และเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า “ปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน” ซึ่งเขาสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ซึ่งอาจจะเรียกชื่ออย่างอื่นได้อีกหลายชื่อ (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545 : 210 -212) เช่น ทฤษฎีความพอใจ – ไม่พอใจ (Satisfiers – Dissatisfiers) หรือทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น – ปัจจัยค้ำจุน (Motivators – Hygienes) หรือทฤษฎีองค์ประกอบภายใน – ภายนอกของงาน (Intrinsic – Extrinsic Factors) โดยองค์ประกอบ 2 ประเภทที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน คือ

1. ปัจจัยกระตุ้น หรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคคลพอใจในงานที่ทำ (Satisfaction) ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใช้พลังความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้สติปัญญาจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.2 การยอมรับนับถือ การยกย่อง (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในสังคม รวมถึงสภาพ (Status) ซึ่งหมายถึงตำแหน่งงานในอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบที่ท้าทายความสามารถและการได้รับอำนาจอย่างเพียงพอ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

1.4 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสก้าวหน้า ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม รวมถึงเงินเดือน (Salary) ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับ งานที่ทำและการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยบำรุง (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่บุคคล จะเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfactors) ถ้าขาดปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.1 นโยบายขององค์กร (Company Policy) หมายถึง การวางแผนบริหารงานของ องค์กรที่มีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและปฏิบัติงาน

2.2 การบริหารงาน (Supervision) หมายถึง การบังคับบัญชาในการบริหารงานด้วย ความยุติธรรม เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี

2.3 สภาพแวดล้อมของงาน (Working Conditions) หมายถึง การมีบริเวณที่ทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและ เพียงพอ มีการถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอและมีการคมนาคมที่สะดวก รวมถึงความมั่นคง ของงาน (Job Security) ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคง ขององค์กร

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์ ที่ดี ให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ตลอดจนสามารถประสานงาน กันได้ดี

เมื่อมีปัจจัยเหล่านี้สมบูรณ์บุคคลจะทำงานต่อไปได้ แต่ก็มิได้หมายความว่าบุคคลจะมี ความพึงพอใจในงาน เพราะเหตุว่าความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับปัจจัยการจูงใจดังกล่าวข้างต้น ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริสเบอร์ค (ฮูซาร์ตัน อนุดูลประเสริฐ, 2538 : 8) ได้สร้างขึ้นมาโดยได้ลบสิ่ง ความเชื่อว่า “เงิน” เป็นสิ่งเดียวที่กระตุ้นให้คนอยากทำงาน จากการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมในเมืองฟิตสเบอร์กมลรัฐเพนซิลวาเนีย อเมริกา เพื่อหาว่า องค์กรประกอบอะไรที่จะมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน จะไม่เหมือน องค์กรประกอบที่จะนำไปสู่ความไม่พอใจในการทำงาน

สิ่งที่สร้างความพึงพอใจหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยกย่อง
3. ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ
4. ความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า

สิ่งที่สร้างความไม่พอใจในการทำงานหรือเป็นปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานองค์กร
2. การบังคับบัญชา การนิเทศงาน (เทคนิคการทำงาน)
3. สภาพงาน
4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในที่ทำงาน

ผู้บริหารส่วนมากมักจะให้ความสำคัญ ด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่า

ผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ได้เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ดังนั้นการนำทฤษฎีของเฮอริสเบิร์กไปประยุกต์ใช้นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความไม่พอใจในการทำงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 212) ได้กล่าวถึงผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีของเฮอริสเบิร์กที่มีผลให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคคลในองค์กรไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเอง จากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตนเอง มีความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของคนที่สูงขึ้น
2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะ ที่เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ

3. การยกย่องชื่นชมและสารของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จและความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด

4. การปรับปรุงระบบการติดต่อให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเป็นผู้คิดเอง

5. การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุกคนมีโอกาสในการตัดสินใจทัดเทียมกัน
จันทรานี สงวนนาม (2545 : 212) ได้กล่าวถึงผลดีจากการประยุกต์ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริสเบอร์มาใช้ดังนี้

1. ให้ความสนใจกับมนุษย์มากขึ้น
2. พยายามกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ
3. ทุกกรณีของพฤติกรรมต่างก็มีเป้าหมายกำกับ การชักจูงให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายย่อมทำได้โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจให้ถูกต้อง

จากทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมาเป็นเพราะมีแรงจูงใจซึ่งมีเป้าหมายกำกับ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายสามารถทำได้โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจให้ถูกต้อง

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ โดยริเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงานการคัดเลือก การพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงาน ได้เต็มความสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และยังรวมไปถึงการหาวิธีการให้บุคลากรในองค์การที่ ต้องการพ้นจากการปฏิบัติงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความหมายที่ตรงกับภาษาอังกฤษหลายคำด้วยกัน เช่น คำว่า Personnel Administration หรือ Management of Human Resources หรือ Personnel Management และ Modern Personnel Management ส่วนคำในภาษาไทยนั้นนอกจากจะใช้ คำว่าการบริหารงานบุคคลแล้ว บางทีก็เรียกว่า การบริหารงานเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่หรือการจัดการบุคคล หรือฝ่ายบุคลากร และฝ่ายจัดการบุคคล ถึงแม้จะมีคำเรียกไม่เหมือนกันแต่ความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ไว้จะมีความหมายใกล้เคียงกัน สรุปได้ดังนี้

สิทธิการ อักษรนิติกุล (2540 : 27) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดกิจกรรมใด ๆ เกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การวางแผน นโยบายและ โครงการการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทน การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวง ที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 140) การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงาน และขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติ การพัฒนาและบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 17) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็น กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วมในกิจกรรมขององค์การได้อย่างเต็มที่และในขณะเดียวกันองค์การก็จะเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคคลเหล่านั้นได้ตามต้องการ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สุนทร เทวสังข์ (2548 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การกิจของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรม การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาให้ทุนให้โทษและการให้พ้นจากสภาพงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณค่ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตลอดจนการบำรุงรักษา การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนต่าง ๆ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (ม.ป.ป. : 6) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็น กระบวนการวางแผน นโยบายและแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร โดยริเริ่มตั้งแต่การสรรหาคน

เข้าทำงานคัดเลือก การพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการหาวิธีการให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องการพ้นจากการปฏิบัติงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือการวางแผน การจัดองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล หรือบุคลากรการประสานงานและการควบคุม ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด นักวิชาการและนักบริหารหลายคนได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

ชาวยุซ อัจนสมาจาร (2544 : 113) กล่าวถึงความสำคัญของบุคคลในระบบโรงเรียนที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียนไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเลือดของสถาบันเพราะทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน พัฒนาและนำเสนอออกใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและยังช่วยปรับแผนและความเป็นจริงเข้าด้วยกัน

เสนาะ ดิยาวิ (2544 : 14) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษาในกระบวนการบริหาร จึงได้กำหนดให้การบริหารด้านบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาความดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การกระทำเช่นนี้ได้หน่วยงานจะต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 3) สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้ว่าเป็นพลังอำนาจใหม่ ซึ่งเป็นส่วนประกอบ โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่องค์กรพึงได้รับ โดยการบริหารงานบุคคลที่ดีมีประโยชน์ ดังนี้ ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์กร ช่วยในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำซึ่งต้องปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายใน

องค์การอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลป์แห่งการจัดการ และช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาทการเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัว และความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุขบุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุขโดยทั่วกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 4) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับคนของผู้บริหารว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานขององค์การให้บรรลุสำเร็จเสร็จสิ้นด้วยดีนั้น ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้มีผลงานต่าง ๆ จึงจะสำเร็จลงได้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (ม.ป.ป. : 9) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์การได้พัฒนาตนเองนำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงานพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากมีความสำเร็จในการทำงานทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กร ทำให้งานขององค์การในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยพัฒนาองค์การ องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหารองค์การเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงสามารถขยายงานได้กว้างออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เมื่อองค์การมั่นคงก้าวหน้าก็ย่อมส่งผลต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป

จากแนวความคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดสรรคนที่เหมาะสมกับงาน การบำรุงรักษาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมเป็นผลดีต่อความสำเร็จความเจริญเติบโตและพัฒนาการขององค์การให้ดียิ่งขึ้นไป

หลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปยึดหลักการของระบบสำคัญ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบทั้งสองนี้มีหลักและวิธี

ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันในลักษณะตรงข้าม สารระสำคัญจากระบบทั้งสองสรุปได้ดังนี้ (บรรยงค์ ไตจินดา. 2540 : 61-64)

การบริหารงานบุคคลระบบอุปถัมภ์ นอกเหนือจาก ระบบอุปถัมภ์ แล้วอาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่นระบบซุบเลียงหรือใช้คำว่าระบบนำหนอนซอนไซ (Spoil System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา แหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์คือ ประเทศจีนโบราณ ซึ่งใช้วิธีคัดเลือกสรรหาคนเข้ารับราชการ 3 วิธี คือระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยน และระบบชอบพอเป็นพิเศษ การบริหารงานบุคคลที่ยึดระบบอุปถัมภ์ เป็นหลักในการบริหารงานบุคคลมักจะก่อให้เกิดผลสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะไม่คำนึงคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ถือถูกใจมากกว่าถูกต้อง การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะเป็นการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงาน เพื่อที่จะเอาใจหัวหน้าหรือผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่ บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะได้รับอิทธิพลทางการเมือง หรือมีผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงการบริหารกิจการภายในหน่วยงาน

พนักงานราชการ

พนักงานราชการเป็นระบบการจ้างงาน ระบบที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการปรับปรุงระบบการจ้างงานของหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดการคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีรายละเอียดดังนี้

สำนักนายกรัฐมนตรี (2547 : 1-2) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 ไว้ว่า สำนักงานงบประมาณได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการกำหนดเป้าหมาย และขนาดกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้วางระบบลูกจ้างสัญญาจ้าง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทดแทนลูกจ้างประจำที่สำนักงานงบประมาณรับผิดชอบดูแลอยู่และในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 ได้อนุมัติในหลักการที่จะให้มีการใช้ระบบสัญญาจ้างในการบริหารลูกจ้างของส่วนราชการ ตลอดจนเห็นชอบหลักการร่างระเบียบว่าด้วยลูกจ้างสัญญาจ้างของส่วนราชการที่สำนักงานงบประมาณได้นำเสนอไปด้วย ภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการ ตามการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติจำนวนลูกจ้างประจำของส่วนราชการได้ถูกถ่ายโอนมาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งส่วนสำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือนก็ได้นำเรื่องระบบลูกจ้างสัญญาจ้างมาดำเนินการต่อ โดยได้นำผลงานวิจัย เรื่องการจ้างงานระบบใหม่ในหน่วยงานภาครัฐ ที่เน้นให้มีรูปแบบการจ้างงานที่มีความหลากหลาย และยืดหยุ่นซึ่งมีข้อเสนอแนะให้มี “ระบบสัญญาจ้าง” เป็นกลไกรองรับมาประกอบการพิจารณา วางระบบรวมทั้งขยายผลให้มีความหลากหลายของรูปแบบการจ้างงานในส่วนของ การจ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยหรือต่างประเทศทั้งนี้ ได้เปลี่ยนชื่อ “ลูกจ้างสัญญาจ้าง” เป็น “พนักงานราชการ” เพื่อให้ดึงดูดในการแสดงสถานะที่ชัดเจน ตลอดจนการวางระบบบริหารงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เรื่องการกำหนดลักษณะงานตำแหน่งและกรอบอัตรากำลัง การกำหนด ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การสรรหาและเลือกสรรและการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้ หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือ หลักสมรรถนะ (Competency) หลักผลงาน (Performance) และหลักคุณธรรม (Merit) รวมทั้งเป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้นระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ จึงได้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ ภายใต้แนวทางที่ให้ส่วนราชการ มีความอิสระและยืดหยุ่น (Freedom and Flexibility)

ระบบพนักงานราชการ

1. ปรัชญาของระบบพนักงานราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดระบบพนักงานราชการขึ้น ภายใต้ปรัชญา ดังนี้ (สำนักนายกรัฐมนตรื. 2547 : 2-4)

- 1.1 เพื่อเป็นทางเลือกของการจ้างงานภาครัฐที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว
- 1.2 เน้นการจ้างบุคลากรตามหลักสมรรถนะและหลักผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 1.3 ให้มีการเข้าและออกจากงานตามสัญญาจ้าง ซึ่งเป็นไปตามภารกิจโดยมีการต่อสัญญาได้
- 1.4 ไม่ใช่การจ้างงานตลอดชีพ กล่าวคือต้องมีระยะเวลาสิ้นสุดตาม โขบายแผนงานและโครงการ
- 1.5 ให้เป็นความอิสระและยืดหยุ่นแก่ส่วนราชการในการดำเนินการ

2. วิธีการของระบบพนักงานราชการ

- 2.1 จ้างได้ทุกลักษณะงานตั้งแต่ที่ปรึกษาระดับสากลถึงงานบริหารจึงกำหนดพนักงานราชการเป็น 2 ประเภท คือ พนักงานราชการทั่วไป และพนักงานราชการพิเศษ
- 2.2 ให้มีการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ
- 2.3 เน้นการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า
- 2.4 มี “สัญญาจ้าง” เป็นกลไกรองรับกระบวนการจ้างงาน
- 2.5 แนวปฏิบัติในการจ้างงานแตกต่างกันตามประเภทและลักษณะงานของพนักงาน

ราชการ

2.6 การมอบอำนาจส่วนราชการเป็นผู้บริหารจัดการเองภายใต้แนวปฏิบัติ
ที่คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการกำหนดไว้

3. ภาพลักษณ์ของ “พนักงานราชการ”

- 3.1 มีเกียรติและศักดิ์ศรีในฐานะบุคลากรของรัฐ
- 3.2 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักซื่อสัตย์สุจริตและผลงาน
- 3.3 ทำงานในภาคราชการควบคู่กับข้าราชการ
- 3.4 ทำงานหลากหลายตั้งแต่ระดับปฏิบัติจนถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ
- 3.5 เป็นกำลังคนของภาครัฐตามหลักการบริหารจัดการยุคใหม่

4. จุดเด่นของระบบพนักงานราชการ

- 4.1 ส่วนราชการสามารถวางแผนกำลังคนตามความต้องการ และสถานการณ์ได้
อย่างคล่องตัวภายใต้หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี
- 4.2 ส่วนราชการมีทางเลือกในการจ้างงานเพิ่มขึ้น
- 4.3 ในการจ้างงานมีกำหนดภารกิจและผลงานไว้ชัดเจน
- 4.4 การปฏิบัติงานยึดหลักซื่อสัตย์สุจริตและผลงาน
- 4.5 ส่วนราชการสามารถให้พนักงานราชการออกจากระบบได้ง่ายหากหย่อน

ประสิทธิภาพ

- 4.6 พนักงานราชการได้รับค่าตอบแทนสอดคล้องกับสภาพการจ้าง

5. กลไกของระบบพนักงานราชการ

กลไกของระบบพนักงานราชการประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (คพร.) โดยมีรองนายกรัฐมนตรีได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ และ คณะอนุกรรมการบริหารพนักงานราชการ (อ.คพร.) ทำหน้าที่แทน คพร. ด้านต่าง ๆ จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะที่ 1 ด้านการกำหนดลักษณะงาน กรอบอัตรากำลังพนักงานราชการค่าตอบแทนและ สวัสดิการ ประโยชน์ คณะที่ 2 ด้านการสรรหาและเลือกสรรและการประเมินผลการปฏิบัติงานและคณะที่ 3 ด้านกฎหมายและวินัย และมีเครื่องมือในการบริหารจัดการ คือ (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2547 : 4-5)

5.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ มีมติเห็นชอบในการประชุม เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2546 และนายกรัฐมนตรีได้ลงนามในระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2547 โดยให้มีผล บังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547

5.2 ประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคล เรื่องต่าง ๆ ซึ่งประธานคณะกรรมการบริหารงานลูกจ้างสัญญาจ้างปฏิบัติหน้าที่ประธาน กรรมการบริหาร พนักงานราชการ ได้ลงนามในประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเรื่องต่าง ๆ เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 รวม 4 เรื่อง ได้แก่ เรื่องการกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะของกลุ่มงาน การจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างพนักงาน ราชการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานราชการ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข การสรรหา การเลือกสรรพนักงานราชการ แบบสัญญาจ้างของพนักงานราชการ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

6. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานราชการ ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ของพนักงานราชการ มีดังนี้ (สำนักนายกรัฐมนตร. 2547 : 5-6)

6.1 การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้แก่พนักงานราชการตามที่คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการกำหนดเพื่อเพื่อดำเนินการต่อไป

6.1.1 ตอบแทนการปฏิบัติงานให้แก่ส่วนราชการตามลักษณะงาน และผลผลิต ของงานตลอดจนสอดคล้องกับขนาดของงาน ขีดสมรรถนะและผลการประเมินการปฏิบัติงาน

6.1.2 หลักคุณภาพเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ เข้ามาปฏิบัติงานภายใต้ระบบสัญญาจ้าง

6.1.3 หลักความยุติธรรมเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ

6.1.4 หลักการจูงใจโดยการจ่ายค่าตอบแทนให้เพียงพอ และจ่ายตามความรู้ ความสามารถของพนักงานราชการ

6.2 สารสำคัญของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานราชการ ดังนี้

6.2.1 การกำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่ส่วนราชการในการกำหนดอัตรา ค่าตอบแทนให้แก่พนักงานราชการเมื่อได้รับการว่าจ้าง ได้รับค่าตอบแทนตามกลุ่มลักษณะงาน

6.2.2 การจ้างผู้มีประสบการณ์ตรงตามลักษณะงานในตำแหน่งที่ได้รับการว่าจ้าง ให้ได้รับอัตราค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

6.3 การเลื่อนขั้นค่าตอบแทนประจำปีและการได้รับค่าตอบแทนพิเศษ

การได้รับอัตราค่าตอบแทนของพนักงานราชการผู้ได้รับการว่าจ้างเป็นพนักงานราชการ จะได้รับอัตราค่าตอบแทนตามคุณสมบัติเฉพาะตามกลุ่มงาน คือ

6.3.1. กลุ่มงานบริการ ให้ใช้บัญชีอัตราค่าตอบแทนเป็นแบบขั้น

6.3.2. กลุ่มงานเทคนิค ให้ใช้บัญชีอัตราค่าตอบแทนเป็นแบบขั้น

6.3.3. กลุ่มงานบริหารทั่วไป ให้ใช้บัญชีอัตราค่าตอบแทนเป็นแบบช่วง

6.3.4. กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ ให้ใช้บัญชีอัตราค่าตอบแทนเป็นแบบช่วง

6.3.5. กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้ใช้บัญชีอัตราค่าตอบแทนเป็นแบบช่วง

6.3.6. กลุ่มงานวิชาชีพพิเศษ ให้ได้รับอัตราค่าตอบแทน โดยพิจารณาคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และผลงานความเชี่ยวชาญพิเศษตามความต้องการของงานหรือ โครงการ

การได้รับอัตราค่าตอบแทนของพนักงานราชการในกรณีเป็นผู้มีประสบการณ์ ดังนี้

1. กลุ่มงานบริการและกลุ่มงานเทคนิคให้ได้รับอัตราค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 ชั้น ต่อทุก ประสบการณ์ 2 ปี แต่ให้ได้รับอัตราค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นสูงสุดไม่เกิน 5 ชั้น

2. กลุ่มงานบริหารทั่วไปและกลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ ให้ได้รับอัตราค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อทุกประสบการณ์ 2 ปี แต่ให้ได้อัตราค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นสูงสุดไม่เกิน 5 ช่วง

หลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นค่าตอบแทนประจำปี

1. กรณีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีพนักงานราชการเมื่อได้รับการว่าจ้าง จากตัวราชการ โดยมีระยะเวลาปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วมาไม่น้อยกว่า 8 เดือน (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – วันที่ 30 กันยายน) และผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จ และ ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในระดับดีให้ได้รับการเลื่อนขึ้นค่าตอบแทนประจำปี ดังนี้

1.1 กลุ่มงานบริการและกลุ่มงานเทคนิคให้เลื่อนขึ้นค่าตอบแทนได้ 1 ชั้น

1.2 กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะและกลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้เลื่อนขึ้นค่าตอบแทน จำนวนร้อยละ 3-5 จากฐานค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยพิจารณา จากผลการ ประเมินการปฏิบัติงานเป็นหลัก

2. กรณีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเกิน กรณีที่พนักงานราชการผ่าน การประเมินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในระดับ ดีเกิน ให้พนักงานราชการที่ได้รับการเลื่อนขึ้นค่าตอบแทนประจำปี ตามข้อ 3.1 แล้วได้รับ ค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น จำนวนร้อยละ 3-5 ของฐาน ค่าตอบแทนก่อนการเลื่อนขึ้นค่าตอบแทน ในปีนั้น โดยให้มีโควตาได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนพนักงานราชการแต่ละกลุ่มงานที่มีอยู่ ณ วันที่ 1 กันยายน

2.1 กลุ่มงานบริการและกลุ่มเทคนิคให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษร้อยละ 3-5

2.2 กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะและกลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษร้อยละ 3

3. การคำนวณอัตราค่าตอบแทนกรณีที่มีการคำนวณเพื่อปรับอัตราค่าตอบแทนเลื่อนขึ้น ค่าตอบแทน หรือกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ หากคำนวณแล้วมีเศษไม่ถึง 10 บาท ให้ปรับเพิ่มขึ้น เป็น 10 บาท

4. การได้รับค่าตอบแทนกรณีต่อสัญญาจ้าง กรณีที่สัญญาจ้างของพนักงานราชการสิ้นสุดลง หากส่วนราชการใดยังมีความจำเป็นที่จะจ้างพนักงานราชการผู้นั้นทำงานต่อและเป็นผู้ผ่านการประเมินเพื่อต่อสัญญาได้ก็ให้พนักงานราชการผู้นั้น ได้รับอัตราค่าตอบแทนเนื่องตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน

5. การได้รับสิทธิประโยชน์ของพนักงานราชการพนักงานราชการได้รับสิทธิประโยชน์ โดยให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์การได้รับสิทธิประโยชน์ตามระเบียบ ตามความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น

5.1 สิทธิเกี่ยวกับการลา

5.2 สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนระหว่างลา

5.3 สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลางาน

5.4 ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

5.5 ค่าเบี้ยประชุม

5.6 สิทธิในการขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์

5.7 การได้รับรถประจำตำแหน่ง

5.8 สิทธิประโยชน์จากการประกันสังคม กำหนดให้พนักงานราชการต้องเข้าระบบประกันสังคมโดยส่วนราชการ (นายจ้าง) จะต้องหักค่าตอบแทนจากพนักงานราชการ ร้อยละ 5 นำส่งสมทบในส่วนของผู้ประกันตน ส่วนราชการจะจ่ายสมทบในส่วน of นายจ้าง ร้อยละ 5 เข้ากองทุนประกันสังคมให้กับพนักงานราชการและรัฐบาลจะจ่ายร้อยละ 2.75 โดยตั้งงบประมาณที่ส่วนกลางสำหรับสิทธิประโยชน์ทดแทนที่พนักงานราชการจะได้รับจากกองทุนกรณี ดังนี้

5.8.1 ประสบอันตรายหรือบาดเจ็บอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน

5.8.2 คลอดบุตร

5.8.3 ทูพพลภาพอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน

5.8.4 ถึงแก่ความตายโดยมิใช่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยจากการทำงาน

5.8.5 สงเคราะห์บุตร

5.8.6 ชราภาพ

5.8.7 การว่างงาน

6. สิทธิประโยชน์จากกองทุนเงินทดแทน กองทุนเงินทดแทน เป็นกองทุนที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นทุนให้มีการจ่ายทดแทนแก่พนักงานแทนส่วนราชการ (นายจ้าง) เมื่อพนักงานราชการเจ็บป่วยหรือประสบอันตรายทุพพลภาพ สูญหาย หรือถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการทำงาน หรือป้องกันรักษาผลประโยชน์ให้กับส่วนราชการ โดยกองทุนเงินทดแทนจะเรียกเก็บเงินสมทบ

จากส่วนราชการในฐานะนายจ้าง เพียงฝ่ายเดียว โดยจ่ายปีละ 1 ครั้ง เงินสมทบจะคำนวณจากอัตราค่าตอบแทนที่ส่วนราชการจ่ายให้แก่พนักงานราชการทั้งปีรวมกันคูณด้วยอัตราสมทบ ร้อยละ 2

7. สิทธิอื่นๆ ที่คณะกรรมการประกาศกำหนดสรรระบบพนักงานราชการเป็นระบบการจ้างงานระบบใหม่ในหน่วยงานภาครัฐที่เน้นให้มีรูปแบบการจ้างงานที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่น เป็นระบบสัญญาจ้าง ซึ่งมีรูปแบบการจ้างงานการวางระบบบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การกำหนดลักษณะงานตำแหน่งและกรอบอัตราค่าจ้าง การกำหนดค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ การสรรหาและเลือกสรร และการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งเป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมีระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ จึงได้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ ภายใต้แนวทางที่จะให้ส่วนราชการมีความอิสระและยืดหยุ่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้หลายท่าน มีทั้งที่ศึกษากับหน่วยงานของรัฐและของเอกชน และในส่วนนี้ผู้วิจัย จะนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ในองค์กรต่างๆ ดังจะนำเสนอในรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศ โดยมีความสำคัญรวมอยู่ในระดับ สูงมาก โดยให้ความสำคัญตามลำดับ ได้แก่ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และตำแหน่งงาน ส่วนการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยกระตุ้นในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโต ในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำและการยอมรับจากผู้อื่น

ขวัญราตรี ไชยแสง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และแรงจูงใจกับการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของพยาบาล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ แรงจูงใจโดยรวมในการดำเนินงาน ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพ

ไพโรจน์ ยอดสะเท็น (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านนโยบายและการบริหารการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงาน ส่วนอีก 6 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ แรงจูงใจในด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

มันชนา เสนาธรรม (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) ในจังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อบังคับกระตุ้น โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่าปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจต่อบังคับจูง พบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

อำนาจ ศรีศิลา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าระดับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียดพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านลักษณะของงาน รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามตัวแปรด้านเพศพบว่าความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบระหว่างเพศไม่มีความแตกต่างกัน และพบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป และประสบการณ์ 5-10 ปี ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และพบว่าโรงเรียนที่มีระดับความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลาง รองลงมาได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กตามลำดับ เมื่อนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีระดับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทร เสาว์สิงห์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจทำให้เกิดแรงงูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์เขต 4 พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ลักษณะงาน รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ

อรุณสวัสดิ์ สุขเจริญ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานราชการ ในการปฏิบัติงานตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานราชการ ในการปฏิบัติงานตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

ปราโมทย์ พรหมนุพผา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจทำให้เกิดแรงงูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระงั่ว เขต 2 พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระงั่ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้านเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า และความไม่พึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความไม่พึง พพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเงินเดือน และ ด้านปกครองบังคับบัญชา ความไม่พึงพอใจอยู่ในระดับน้อย 3 ด้าน เรียงเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายและ การบริหาร

วันเพ็ญ เกียงถนอม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบแรงงูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และรายได้ต่อ เดือน ผลการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่ มีแรงงูงใจ ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

ด้านความต้องการความก้าวหน้าและเจริญเติบโต ด้านความต้องการมีความสัมพันธ์กันทางสังคม และด้านความต้องการอยู่รอดหรือการดำรงชีวิต ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมพบว่า ครูที่มีสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาและรายได้ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นครูที่มีเพศและอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีแรงจูงใจสูงกว่าครูที่มีอายุ 25-35 ปี และครูที่มีอายุ 36-45 ปี มีแรงจูงใจสูงกว่าครูที่มีอายุ 25-35 ปี

รังสิมันต์ เชื้อนรัมย์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของข้าราชการครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่าปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านความก้าวหน้ามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายด้านการบริหาร ด้านเงินเดือน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านการปกครองบังคับบัญชา มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาผลงานวิจัยในประเทศ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปัจจัยกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจอันเป็นแรงจูงใจในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงานความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำให้และการยอมรับจากผู้อื่น ความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคลากร นโยบายของหน่วยงาน จิตวิญญาณเป็นอยู่ส่วนตัวของบุคลากรก็มีผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งความรู้ประสบการณ์ รวมถึงสถานภาพทางเศรษฐกิจและการได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากบุคคลองค์กรในด้านงบประมาณ และแหล่งความรู้ในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

จอห์นสตันและบาร์วิน (Johnston & Barvin. 1973 : 136-141) ได้ศึกษาความพึงพอใจทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครู อาจารย์ชายที่สอนในโรงเรียนเอกชนประเทศออสเตรเลีย

จำนวน 130 คน โดยใช้ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก พบว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ชมิธ (Schmidt. 1975 : 1583) ได้ศึกษาความพึงพอใจที่ทำให้เกิดแรงงูใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก พบว่า องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้น ส่วนมากทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบเท่า่นั้นที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจะมีความพึงพอใจเป็น อย่างสูงในปัจจัยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน แต่ไม่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหาร

สวี (Swe. 1982 : 321-324) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจทำให้เกิดแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์แผนกบรรณานุกรมกับบรรณารักษ์อื่น ๆ ในห้องสมุด มหาวิทยาลัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 คน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญด้านความพึงพอใจทั่ว ๆ ไป ระหว่างบรรณารักษ์แผนกงานบรรณานุกรมและบรรณารักษ์ แผนกอื่น ๆ รวมทั้งไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างบรรณารักษ์ทั้งสองกลุ่มใน ด้านความพึงพอใจในลักษณะภายนอก คือ ความมีอำนาจหน้าที่ นโยบายห้องสมุดและการปฏิบัติ การได้รับ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงและการเปลี่ยนแปลงของงาน

พานากอส (Panagos. 1985 : 191-192) ได้ศึกษาความพึงพอใจทำให้เกิดแรงงูใจใน การทำงานและสิ่งที่น่าสนใจสำคัญในการดำรงชีวิตของผู้บริหารการศึกษา จำนวน 280 คน ในเขต ทะเลทราย ภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา กลุ่มประชากร คือ ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะงานทั่วไป งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน เงินเดือน และโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การศึกษาใน 6 องค์ประกอบ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความคิดเห็นของครู 305 คน พบว่า ครูไม่พึงพอใจในสภาพของงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน สถานะของครูและความช่วยเหลือของรัฐและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูแปรเปลี่ยนไปตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งงาน ระดับ ที่สอนและสภาพที่อยู่อาศัย

โอโกมากะ (Ogomaka. 1986 : 3563-A) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงงูใจ ในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส (Los Angeles) พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงงูใจ คือ การได้รับความ เจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน การได้รับการ คอบสนอง การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ลักษณะของงาน ข้อตกลงทางศาสนา

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัยและเงินเดือน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือโอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจ เป็นอย่างมาก

ถูก (Cook. 1990 : 2839-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนรัฐบาล ในรัฐนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูเพศหญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่คนผิวขาวมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู และไม่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับสถานภาพการสมรส ประสิทธิภาพในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

โอสุกะ (Osuka. 1991 : 1496-A) ได้ศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในยอมมี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเซาท์ดาโกตาตอนใต้ (South Dakota) พบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา ทั้ง 2 ด้าน คือ งานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงาน ความไม่พึงพอใจในการทำงานจากนโยบาย ของผู้บริหาร เงินเดือนค่า ผลประโยชน์และค่าตอบแทนไม่เพียงพอ

2. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ได้แก่ งานส่วนตัว การสอนส่วนตัว ความรับผิดชอบในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพ การนิเทศของ ผู้บริหาร สถานะทางด้านอาชีพ ความมั่นคงในที่ทำงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัว สิทธิในการตัดสินใจและสมรรถภาพทางด้านเทคนิค

จากการศึกษาผลงานวิจัยต่างประเทศ พบว่าการพัฒนาบุคลากรการสนับสนุนและให้ความร่วมมือของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่ง และจะต้องจัดให้มีการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดี แต่สร้าง ความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจหรือสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ความรู้สึก ได้รับความสำเร็จ ความสัมพันธ์ของบุคลากร ความรับผิดชอบ ความมั่นคง การได้รับการยอมรับและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่วนตำแหน่งและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีผลต่อแรงจูงใจหรือความพึงพอใจของบุคลากรทั้งสองด้าน คือ ทำให้มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน