

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 2.1 ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก
 - 2.2 ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์
 - 2.3 ทฤษฎีการจูงใจของเออร์เนส อิลการ์ด
 - 2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ตำรวจและการปฏิบัติงานของตำรวจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

อรสา รุ่งปีตะรังสี (2530 : 11 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนันทน์. 2544 : 8) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการของตน พฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัยก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีแรงจูงใจของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับพื้นฐานความต้องการ

สุชา จันทน์เอม (2533 : 101) กล่าวว่า การจูงใจโดยทั่วไป หมายถึง ประการแรก สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง(Goal) ที่ตั้งไว้ ประการที่สอง พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ประการที่สาม พฤติกรรมที่ถูก

กระตุ้นโดยแรงขับ(Drive) ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างไร
อย่างหนึ่งและร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ ได้ เมื่อ
ร่างกายเกิดความต้องการ(Need) ขึ้นก็จะเกิดแรงขับซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมนุษย์และ
สัตว์จะต้องค้นหาทางบำบัดความต้องการนี้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533 : 102) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจมาจากคำกริยาในภาษา
ละตินว่า “Mover” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “to move” มีความหมายว่าเป็นสิ่งที่โน้มน้าว
หรือมักจะชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ แรงจูงใจใช้กันมากในวงการศึกษา
ผู้ใหญ่ในทุกๆ โครงการ เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ผลดี

ธีรวิทย์ สวัสดิ์ (2536 : 18) ได้อธิบายถึงความหมายของแรงจูงใจว่าจะเกิดขึ้น
เนื่องจาก การที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคและสภาพการทำงานของ
ตนเอง ถ้าคนใด คิดว่าตนไม่ได้รับความเสมอภาคจะทำให้คนนั้นไม่พอใจ

ธันวา เพ็งคำ (2536 : 14) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็น
แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อจะมุ่งสู่
เป้าหมายที่ตนต้องการอย่างมีทิศทางทั้งแรงขับและแรงจูงใจต่างก็เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลาย
ประการ เช่น เกิดจากความต้องการที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก สิ่งเร้าภายในหรือทั้งสิ่งเร้า
ภายนอกและสิ่งเร้าภายในรวมกัน เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการที่เป็นที่รู้จักและ
ยอมรับของสังคม ฯลฯ สิ่งเร้าต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น ทั้ง
แรงจูงใจและแรงขับต่าง ๆ ก็เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน จึงกล่าวได้
ว่าแรงขับทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดก็ได้ ส่วนแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง
และมีจุดหมาย

เรวัฒน์ สวัสดิ์ (2539 : 3) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ คือ สิ่งที่เร้ากระตุ้นและ
เสริมสร้างความปรารถนาของบุคคลให้ทำงานแก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุ
เป้าหมายที่ต้องการ

กิติ ตยัคคานันท์ (2537 : 78) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ใน
ตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้เกิดความเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้น
ดำเนินการใด ๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 187) ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) คือ
สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

มนัส บุญวงศ์ (2537 : 37) ได้อธิบายว่าสิ่งจูงใจที่ได้ผลมี 2 อย่าง คือ สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ สิ่งจูงใจด้านวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนเป็นการชดเชยหรือเงินรางวัลที่ได้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เช่น การมีเกียรติ อำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นความดีงาม เช่น ความภาคภูมิใจ และสิ่งจูงใจทั่วไป

สุธารัตน์ อนุถลประเสริฐ (2538 : 8) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเหตุทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเพื่อตัดสั่นใจกระทำหรือไม่กระทำเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือ พฤติกรรมกลุ่มล้วนมีสาเหตุและสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งคือ แรงจูงใจ มนุษย์มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันเพราะแรงจูงใจแตกต่างกัน ในขณะที่บางครั้งแรงจูงใจเหมือนกันอาจมีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน ในขณะที่บางครั้งแรงจูงใจต่างกัน แต่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเหมือนกัน

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจหมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 404) ได้อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมใจของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจใน ความหมายหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุ เป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่ ำงานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่า การจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึง ประกอบด้วยความต้องการ(Needs), พลัง(Force), ความพยายาม(Effort) และเป้าหมาย(Goal)

ศรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการ ที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการให้

บรรลุผลสำเร็จได้

ลูแก้น (Luthans. 1992 : 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้น จากความรู้สึกที่ไม่พอเพียงหรือเต็มไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ(Needs), แรงขับ(Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives)

บอลเลต (Bolles.1967 : preface อ้างถึงใน รุณีตา ปัตตานี 2547 : 36) ได้ อธิบายแรงจูงใจคือตัวแทน(Agency) หรือปัจจัย(Factor) หรือพลังผลักดัน(Force) ที่ช่วยใน การอธิบายพฤติกรรมแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวมนุษย์ หรืออินทรีย์ต่าง ๆ

ดูบริน และ ไอร์แลนด์ (Dubrin and Ireland. 1993 : 294 อ้างถึงใน รุณีตา ปัตตานี 2547 : 36) แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่ นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การ

เชอริงตัน (Cherington. 1994 : 132 อ้างถึงใน รุณีตา ปัตตานี 2547 : 36) มอง แรงจูงใจเป็นความเข้มข้น(Intensity) ความมุ่งมั่น(Direction) และความทานทนฝังแน่น (Persistence) ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมด มุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรม ของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

วรูม (Vroom. 1995 : 7 อ้างถึงใน รุณีตา ปัตตานี 2547 : 36) ให้ความหมาย ของแรงจูงใจว่า หมายถึงกระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรือ อินทรีย์ต่ำสุด(Lower organisms) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเรากินความรู้สึกหิว เราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่ง ไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

กริฟฟิน (Griffin. 1999 : 484 อ้างถึงใน รุณีตา ปัตตานี 2547 : 36) แรงจูงใจ หมายถึง จุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อ ความต้องการของตน

ดาฟท์ (Daft. 2000 : 534 อ้างถึงใน รุณีตา ปัตตานี 2547 : 36) กล่าวถึง แรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิด พฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจข้างต้น สรุปได้ว่า “แรงจูงใจ” หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้า ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่าง

ได้ออกมา เพื่อให้บรรลุถึงสู่จุดประสงค์ของตนเอง แรงจูงใจเป็นพลังและเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่บุคคลจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่นั้นจะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐาน โดยเริ่มต้นจากความ ประสงค์และปรารถนา ความอยากเป็นเงื่อนไข กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย แรงจูงใจก็จะ ถูกกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมสนองตอบส่งผลการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

2. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

ธนายุทธ นาคเพ็ชร์ (2539 : 7 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานันท์ 2544 : 9) ให้ ความเห็นว่าก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ก่อนปี พ.ศ. 2303 การประกอบธุรกิจเกิดขึ้น ในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือเป็นอุตสาหกรรมครอบครัวความสัมพันธ์ระหว่าง คนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบ “นายจ้างอุปถัมภ์คนงาน” ซึ่งคนทำงานจะสำนึกในบุญคุณของ นายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมากคือ การทำให้รู้สึก กลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งคใช้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือ ค่าจ้าง) หรือทางสังคม (ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้สึกกลัวการ ลงโทษหรือมีความละอายที่จะรับ โทษจึงทำให้พยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม แล้วมีการขยายขอบเขตของการทำงานในหน่วยงานกว้างขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน กับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความห่างเหินกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงาน จะมุ่ง ไปสู่การผลิตที่มีปริมาณ ฉะนั้นระบบการทำงาน ที่เปรียบเหมือนมนุษย์ว่าเป็นเสมือน เครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้ค่าตอบแทนมากหรืออีกนัยหนึ่งถ้าใครต้องการผล การตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ให้ในสภาพ อย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงานอันก่อให้เกิดระบบการแข่งขัน ซึ่งการ เข้าสู่ระบบการแข่งขันนั้นก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผลงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมากแต่คือคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อ เสถียรภาพของงานและการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่าหากมุ่งแต่ด้านการผลิตเพียง อย่างเดียว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้อง คำนึงถึงภาวะทางจิตใจหลายอย่างเป็นต้นว่า ขวัญ กำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็น เจ้าของผู้ร่วมงานทุกคนด้วยจึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผล

สำเร็จด้วยดี ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสถานะนี้จึงอยู่ที่การหากวิธีต่าง ๆ ซึ่งนอกเหนือไปจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษหรือการเสนอค่าตอบแทน ราคาสูงมาใช้แทน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

3. ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

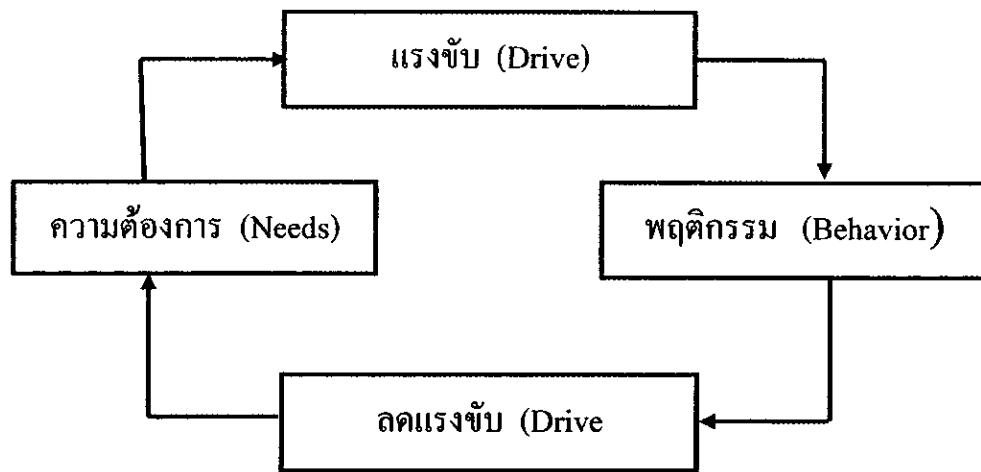
รัชดาภรณ์ เคนพงศ์พันธ์ (2539:44) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

3.1 ขั้นความต้องการ(Need Stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาจากความทุกข์ทรมานของบุคคล เช่น ความเจ็บปวดจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ

3.2 ขั้นแรงขับ(Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับคือ เมื่อเกิดความการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า “ภาวะเกิดแรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการด้วย

3.3 ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

3.4 ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว



แผนภูมิที่ 1 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ
ที่มา รัชดาภรณ์ เคนพงษ์พันธ์. 2539 : 44

ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ความต้องการของมนุษย์แต่ละบุคคลมีหลายร้อยอย่างและความต้องการทุก ๆ อย่างจะแข่งขันกันทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการที่มีแรงที่มากสุดในเวลานั้นจะทำให้พฤติกรรม และเมื่อความต้องการเริ่มได้รับการตอบสนองให้พึงพอใจแล้วแรงจูงใจจะลดลงและจะไม่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสวงหาเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพอใจอีกต่อไป

4. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529:57) ให้ความเห็นถึงเรื่องการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถว่าองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่า งานมีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งก็ได้และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำด้วย

พิกอร์ส และ ไมเยอร์ส (Pigors and Myers. 1981 : 116 อ้างถึงใน ฐนิตา ปัตตานี 2547 : 40) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างพอเพียง
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

เกติณี หงส์นันท (2528 : 130 – 131) ให้ความเห็นว่าสำหรับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมองค์ประกอบของความต้องการของข้าราชการไทยสรุปได้ ดังนี้

1. ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม
2. ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง การทำงานการควบคุมคุณธรรมและมีประสิทธิภาพ
3. มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานที่ดี
4. มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ
5. ระบบการจําแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสามารถ
6. การสอบแข่งขัน หรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรมเชื่อถือได้ และประหยัด
7. มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง
8. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น
9. มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

จะเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจึงประกอบด้วยสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายละจิตใจของบุคคล

สุพัทธรา สุภาพ (2536 : 138 - 140) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจคือสิ่งที่มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายทาง ดังนี้

1. งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ใช่ว่าทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจะทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้อง

ชวนขวยหาความรู้และทำให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือว่าถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กันคือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงานซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่ชอบแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

4. โอกาสการทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

5. สภาพแวดล้อมซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ มีความสะอาดสบาย มีอุปกรณ์ทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระจายชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามเราทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบ ความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความกลัวกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยอมรับ ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและอยากถูกรัก

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 210) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า คนมีความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์การหลายประการ คือ

1. ค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงในงาน
3. ความเป็นเพื่อน
4. การยอมรับผลงาน
5. งานที่ดี
6. โอกาสก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย
8. ภาวะผู้นำที่สามารถและเป็นธรรม
9. คำสั่งและการกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีเหตุผล

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 20) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั้น คือสถานการณ์ภายในซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มของกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติ ตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง ภายในได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรไปบางอย่างซึ่งเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาร่งเร้าช่องทางและส่งเสริมความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างก็ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำให้เกิดพฤติกรรมเกิดจากความต้องการของมนุษย์

5. จุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31-32) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงาน ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้ หลังจากผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ มีการชักจูงใจมาพิจารณานั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัย ลงความเห็นว่าปัญหาต่าง ๆ นั้น เนื่องมาจาก องค์ประกอบหลายประการ คือ

1. จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงานยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไป นอกจากนี้คนที่หน่วยงานต้องการนั้น จะต้องมีลักษณะดังนี้

1.1 คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่มาเพียงร่วมบ้านเท่านั้น

1.2 คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมาและต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

1.3 การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจแล้วควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้วย

ดังนั้นปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจในกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้คนมีทั้งการให้ความร่วมมืออย่างดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

2. สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าจูงใจ ซึ่งถือว่าแรงจูงใจนั้น คือภาวะการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อหรือมีผลเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่างซึ่งเมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้ว จะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงานเช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้นำ ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออก ความพอใจ ความศรัทธาของคน

3. เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษาระดับ ประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวะการณ์ที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานโดยทั่วไป อีกทั้งยังมีสหภาพ องค์การรัฐบาล หรือการชักนำจากคนในหน่วยงาน รวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้อง

สิ่งที่จะสนองความต้องการหรือความพอใจแก่คน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่นิ่งไม่ได้ ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่ง รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงานคือ การได้รับผลประโยชน์หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงานคือความสามารถในการจัดการให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

4. เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึ่งพิงหรืออาศัยเทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ผลิตสิ่งต่าง ๆ จนสำเร็จออกมาได้เองหรือที่เรียกว่าระบบอัตโนมัติ นั้น ยังมีขอบเขตการผลิตที่จำกัด ดังนั้นคำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบัน จึงต้องมีความหมายทั้งเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ และมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรนั้นได้ผล ในที่นี้จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่ามีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่นกรณีการทำงานขององค์การนาซา (NASA) ในห้องทดลองเกี่ยวกับไฟฟ้า เป็นต้น

5. จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ทำให้หน่วยงานทุ่มเทเพื่อพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป ซึ่งจะเห็นได้จากความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และโครงการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เช่นการจัดตั้งศูนย์วัดผลโครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบการทำงาน สับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใดก็ตาม

ด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือสิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน และเหตุที่การใช้แรงจูงใจหน่วยงานเป็นที่แพร่หลายและได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะการเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของคนที่แท้จริง ไม่เป็นการเพียงพอยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

6. แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 33-34) อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการ 3 ประการ เป็นส่วนใหญ่ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation)
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายในการทำงานไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่เป็นจริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการตอบกลับของการกระทำในทันทีและอย่างชัดเจน และมีความต้องการทำสำเร็จในสิ่งที่ทำเสมอ

ความต้องการความผูกพัน คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัว และการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่น ชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตนเอง ต้องการการยอมรับและต้องการการให้อภัยแสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงาน ไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบงานที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้ และช่วยคนอื่นได้

ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการบังคับให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตาม มักจะแสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจสามารถสั่งคนอื่นได้

ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในหน่วยงานปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว David C. McClelland กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคนเรื่องที่ศึกษาคือ ความต้องการความสำเร็จ (The Need to Achieve) ซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน จากการศึกษาค้นคว้าก็เป็นที่ปรากฏชัดว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งที่น่าไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างความเจริญให้กับหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง มักจะทำอะไรด้วยมือตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่เข้าใจในการกระทำดีขึ้นได้อย่างแจ่มแจ้ง บุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องให้คนอื่นคอยบอกว่าการทำนั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของเขาว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงการกระทำแค่ไหน

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่าการเตรียมการได้เร็วกว่าทั้งมีความสามารถเป็นผู้นำ หรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารงานได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความต้องการที่นำไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่น ต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ (The Need to Achieve) เป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

7. ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำนั้น ไม่ใช่จะเป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาคูว่างานลักษณะใดบ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่า งานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีลักษณะดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 28)

7.1 งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

7.2 งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา

7.3 งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดี เป็นที่น่าสนใจของคนอื่น

7.4 งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่

7.5 งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อให้ผู้ทำงานจะมีความเป็นอิสระและสามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้

7.6 งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

จึงเป็นเทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นที่จูงใจคนงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. พฤติกรรมการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการจากคนงานในรูปของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจนั้นมีดังต่อไปนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 35-36)

8.1 มีคนตีเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยี่ดงานที่ทำอยู่นานเท่านั้น โดยไม่ย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น สถิติการละทิ้งงาน การลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของฝ่ายบริหารในหน่วยงานทีเดียว เพราะภายใต้ระบบการบริหารงานนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมาจากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้นการที่มีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่นาน จึงเป็นพฤติกรรมการจูงใจอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

8.2 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าที่การงานนั้น ๆ ไว้ทั้งหมด คณงานก็สามารถดำเนินการได้โดยลำพังให้บรรลุเป้าหมายได้

8.3 การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงาน ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มีจากการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

8.4 ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานจนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอเป็นพฤติกรรมจูงใจของบุคคลที่หน่วยงานต้องการมาก

8.5 ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานเป็นพฤติกรรมจูงใจที่หน่วยงานต้องการจากคณงานด้วยเช่นกัน

8.6 ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายที่เกิดกับหน่วยงานไม่ทำให้มีภาพของหน่วยงานเสียไป ก็เป็นพฤติกรรมจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่หน่วยงานต้องการ จากคณงาน

นอกจากนี้พฤติกรรมจูงใจ อาจมีการแสดงออกมาในรูปของ

1. ความสนใจในความสำเร็จจากงานที่ทำมากกว่าจะสนใจรางวัลหรือความสำเร็จ
2. การทำงานด้วยความตั้งใจพิถีพิถัน ไม่ใช่เพื่อความสนุกหรือพันทนชั้นต่อ
3. ความคิดที่มีต่อการทำให้ดีขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอ แทบจะเป็นลักษณะประจำตัว

ส่วนพฤติกรรมจูงใจที่บุคคลคาดหวังและต้องการจากหน่วยงานนั้นมีดังนี้

1. การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น
 2. การมีอิทธิพลหรืองานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
 3. ความเสมอภาคในอำนาจหวังให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างถูกต้องและยุติธรรม
- ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน ซึ่งหากหน่วยงานสามารถสร้างพฤติกรรมทั้ง 3 ประการดังกล่าวให้เกิดขึ้น ก็จะเป็นการจูงใจให้คณงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานนั้น มีดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2527 : 119-121)

1. ระเบียบวินัย ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้ามาสังกัดในหน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน
2. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่วิธีการนี้คือ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจว่าหน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคคลในหน่วยงานพอควร ตัวอย่างเช่น การบริการส่งนาค การให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้คือการตอบแทน โดยมีเงื่อนไขเฉพาะผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น
3. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษเป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่
4. การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น
 - 4.1 ความพอใจเฉพาะอย่าง ไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ
5. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

10. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ธวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 22) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ปัจจัยที่คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพลและการได้รับตำแหน่งที่ดี
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับการซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้

4. ความสามารถของหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงออกได้โดยเสรี เพื่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่หน่วยงานจะ让他ได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเองและครอบครัว

5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมสถาบัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติ ทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในงาน และมีหลักประกันความมั่นคง การกินคืออยู่ดี

ธวัชณ์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 23) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสภาวะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นสิ่งน่าพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สถานะทางสังคม สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดี เหมาะแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือการได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานที่จะเกิดความพอใจในงานนั้น

3. อายุ ผู้มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45 – 54 ปี

4. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

อนุศักดิ์ โกมลศาสตร์ (2533 : 14) ได้ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานมีดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่อายุมากขึ้นจะต้องการความปลอดภัยสูงขึ้น

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

3. การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในสถาบันซึ่งพบว่าคนมีอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

4. ค่าจ้าง มีความสำคัญ คือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคนงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ

5. ลักษณะของงานที่กระทำ เป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพอใจ

6. ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

7. การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งของการขาดงาน ออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่วุ่นวายมากกว่าผู้ชาย

8. การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ให้อาหาร ให้อุณหภูมิ ชั่วโมงในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญกับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงานและในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นได้ว่าชั่วโมงการทำงานมีความเป็นสำคัญเป็นอย่างมาก

10. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

11. ความสำคัญของแรงจูงใจ

สุพัตรา เพชรมณี (2529 : 29 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนันทน์ 2544 : 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร

แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องความสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนมีความสามารถร่วมงานด้วย ซึ่งเป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์กรจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้้องค์กรใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งแม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรจะได้มีการจะได้มีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้้องค์กรก็ตาม แต่ก็ยังไม่มีหลักประกันว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ อีกทั้ง้องค์กรก็ยังมีข้อจำกัดหลายประการในอันที่จะให้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งมีอยู่นอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น้องค์กรจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วย้องค์กร โดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับ้องค์กรอย่างเต็มที่และความเต็มใจ

1.3 ช่วยเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของ้องค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมของ้องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลก และ ใหม่อยู่เสมอความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุก้องค์การ้องค์การต่าง ๆ จึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

งานเบื้องต้นของผู้บริหารงานก็คือ การดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผลซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่

เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานทำเช่นนั้นได้วิธีหนึ่ง เขาจะต้องรู้จักวิธีการจูงใจ จึงกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับใน อันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเหตความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมุติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็ม ความสามารถหรือไม่มันขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหนหากมีสิ่งสูงจูงใจที่ดีตรงกับความต้องการ ของเขา สิ่งสูงจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นสิ่งสร้างความสำนึกของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอัน เดียวกับองค์กรมากขึ้น นั่นเอง

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้คุณสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่อง ค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็น สิ่งมีชีวิตที่ไม่ใช่วัตถุ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก

เฮิร์ซเบิร์ก, บาร์นาร์ด และซินเดอร์แมน (Herzberg, Barnard and Synderman 1959 : 113 – 115) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการ ความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และตนเองโดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกพอใจและปราบปลื้มของความสำเร็จของงานนั้น

1.1.2 การยอมรับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงความเชื่อยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในงานด้วย

1.1.3 ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่สนใจและต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย ใหลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำโดยลำพัง

1.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.1.5 ความก้าวหน้า (Working Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้อยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ขึ้นชอบงานขึ้นมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ 5 ปัจจัย คือ

1.2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) มีสาระครอบคลุมความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรการทำงานซ้อนกันกว่า การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกันซึ่งมีผลต่อขวัญและความพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

1.2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervisor) เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากันในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงาน

ร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจในงานที่รับผิดชอบ

1.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงานเช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานอันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

1.2.5 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เฮอรัชเบอร์เกอร์ ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจ (motivator) ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ (maintenance factors) และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้มองแต่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกที่ทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผล หรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

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

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (ธนธิดา คิชขบุตร, 2541 : 9)

2.1 ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ดังนี้

- 1) คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีการกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบน้อย
- 3) คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรน้อย
- 4) การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
- 5) คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

2.2 ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ดังนี้

- 1) งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ
- 2) สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- 3) ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การมีเกือบทุกคน
- (4) การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองระดับความต้องการด้านสังคมและความรัก ความต้องการยกย่องและความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอ ๆ กับความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย
- (5) ความสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความริเริ่มในการทำงานหากได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมุติฐานที่ว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้านและไม่ค่อยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการคาดโทษกันส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก แมคเกรเกอร์ กล่าวว่า ถ้าคนได้รับความต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล นอกจากนี้แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะต้องหรือไม่ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน (ธนธิดา คิชยนุตร, 2541 : 10)

ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่ามนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคนหรือจูงใจคนเหล่านี้อย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการคือต้องรู้จักหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้างานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมนั้นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุขทำงานด้วยความกระตือรือร้น ขอมทุ่มเทเวลาให้เต็มที่ เพื่อที่จะได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงานแมคเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขามองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่มิได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์สำคัญของ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y คือ สามัญสำนึกที่มีต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน โดยการปฏิญาณตนที่จะปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์กรแต่จะอย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ได้เน้นถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายในกระตุ้น โดยต้องการความนับถือจากสังคม และการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการทำงานแต่ถ้าพิจารณาทฤษฎีทั้งสองนี้แล้วจะพบว่านิสัยของคนมีลักษณะชอบบังคับอยู่บ้างในการทำงานแต่ก็ไม่แน่นอนเสมอไป เพราะบางคนอาจต้องการเสรีภาพ หรือความเป็นอิสระจากการควบคุมแต่กฎเกณฑ์หรือทฤษฎีนั้นจะต้องวัดและศึกษากันเป็นเรื่อง ๆ

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ด

เออร์เนส ฮิลการ์ด (Ernes Hilgard) เป็นนักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่กล่าวว่า ความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั้น ไม่มีที่สิ้นสุด และจำแนกแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 18)

3.1 แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่ อาศัย

3.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคมมีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเองหรือกลุ่ม

3.3 แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธ์ภาพแก่ตน (Ego – Intergrative Motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธ์ภาพแก่ตนเอง ในการดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมได้

4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)

บุญทัน ดอกโรตง (2541 : 232) กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของอับราฮัม เฮ็ช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ว่าเป็นทฤษฎีความต้องการที่เขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1943 เป็นทฤษฎีที่ Maslow กล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

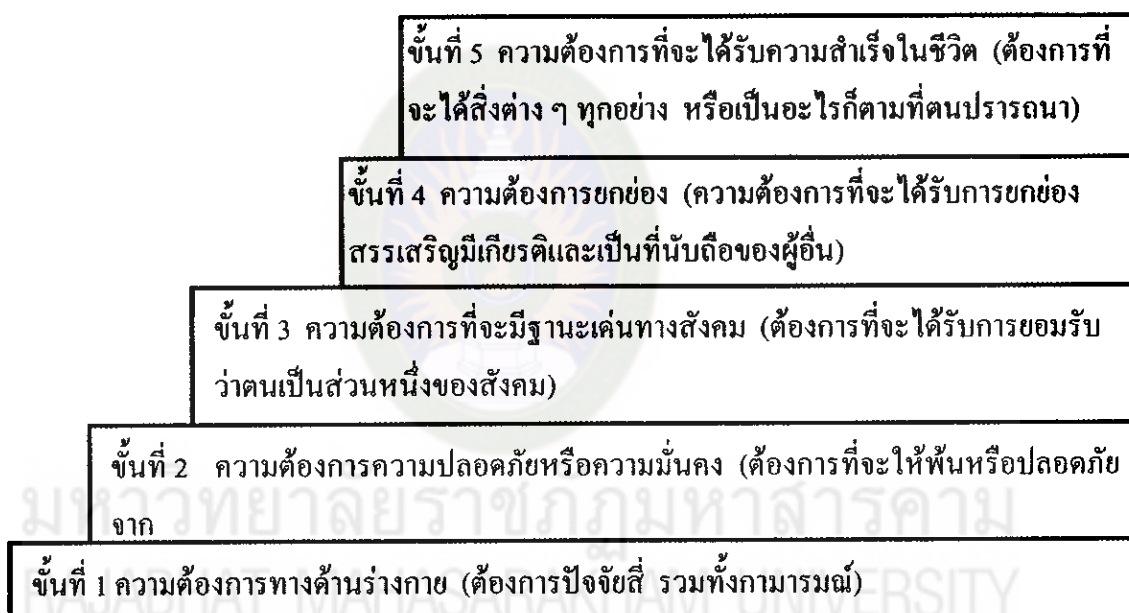
4.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

4.2 ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้นหมายถึง ความต้องการในด้านความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และสถานะภาพทางสังคม

4.3 ความต้องการทางด้านความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belongingness and Love Needs) ภายหลังจากคนที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะต้องมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมคน ความต้องการทางด้านนี้เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมเสมอ

4.4 ความต้องการการยกย่องสรรเสริญ (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเอง ในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ที่อยากจะให้คนยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

4.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization or Self-Realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะได้รับความประสบความสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะคติของคน



แผนภูมิที่ 2 แสดงลำดับตามขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow's

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคน ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา จะประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The deficit principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการเป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The progressing principle) กล่าวคือ ลำดับขั้นตอนความต้องการ 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า ความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

จะเห็นได้ว่าความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดเป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตามความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ท้อถอยและจะยอมรับในสภาพที่ไม่มี การค้นคว้าอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในระดับแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือการดับความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization or Self – Realization)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ตำรวจและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

1. ความหมายของตำรวจ

ตำรวจ หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีหน้าที่ตรวจตรา รักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย (สุวิทย์ หรือณภานนท์. 2538 อ้างถึงใน เกียรติยศ จันทร ใสอาด 2547: 17)

ความหมายคำว่า “ตำรวจ” โดยทั่วไปหมายถึง เจ้าพนักงานผู้ที่กฎหมายให้อำนาจและหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ตำรวจจะต้องคอยตรวจตรา ดูแลมิให้มีสิ่งใดทำลายความสงบเรียบร้อยของประชาชน

นอกจากนี้ ในประมวลระเบียบการตำรวจเกี่ยวกับคดี ได้ให้นิยามศัพท์ตำรวจไว้ว่า คือ พนักงานซึ่งกฎหมายให้อำนาจหน้าที่ ตรวจตรารักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน

2. ปรัชญาของตำรวจ

ตำรวจ เป็นผู้รักษาวินัยของสังคม ความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายในสังคมจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งมีหน้าที่บังคับใช้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาของตำรวจจึงเป็นพื้นฐานหรือให้ตำรวจทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์อย่างแท้จริง อีกทั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญอันหนึ่งในการพัฒนาฐานะตำรวจให้เป็นวิชาชีพ เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่น ๆ

เซอร์ โรเบิร์ต เพลี (Sir Robert Pell : 1949. อ้างถึงใน รัตนทัชช สุชา 2540 : 50) บิดาของตำรวจอังกฤษ ได้กำหนดหลักการสำหรับวิชาชีพตำรวจไว้ ยังเป็นหลักที่ทันสมัยและใช้เป็นสากล ดังนี้

หลักการที่ 1 การป้องกันอาชญากรรมเป็นภารกิจพื้นฐานของตำรวจ ในฐานะตำรวจเป็นผู้บังคับบัญชาใช้กฎหมายเพื่อสังคมเกิดความสงบสุข ปลอดภัยจากการเป็นเหยื่อของอาชญากร ตำรวจมีขั้นตอนการปฏิบัติ 3 ประการ คือ

1. การป้องกันอาชญากรรม ตำรวจต้องเป็นแกนกลางในการที่จะเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมประชาชนให้เคารพกฎหมายของบ้านเมือง ดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามหลักธรรมนองคลองธรรม เป็นผู้ให้ข่าวสารอาชญากรรมที่เกิดขึ้นในสังคมให้ประชาชนได้รับรู้ เพื่อหาช่วยป้องกัน

2. การยับยั้งอาชญากรรม เป็นปฏิบัติการของตำรวจทางด้านจิตวิทยาให้เป็นที่เกรงขามของอาชญากร ให้ยับยั้งชั่งใจไม่กล้าที่ประกอบอาชญากรรม การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจมีลักษณะตอบสนองต่ออาชญากรรมที่เกิดขึ้น โดยฉับพลันต่อเหตุการณ์แล้วย่อมมีผลในการยับยั้งอาชญากรรม ดังนั้น ตำรวจจึงมีเครื่องแบบและเครื่องหมาย โดยเฉพาะอันเป็นสัญลักษณ์ของผู้พิทักษ์สันติราษฎร์

3. การจับกุมและการรวบรวมพยานหลักฐาน การจับกุมผู้กระทำความผิดเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมนั้น ตำรวจต้องรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้กระทำความผิดได้กระทำความผิดตามข้อกล่าวหา พยานแห่งหลักฐานคดีถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของกรดำเนินการกับผู้กระทำความผิด ตำรวจจะต้องมีความรู้พื้นฐานในการเก็บรวบรวมพยานหลักฐาน บางกรณีก็จำเป็นต้องพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ด้วย

หลักการที่ 2 ตำรวจต้องได้รับความเคารพเชื่อถืออย่างแท้จริงจากประชาชนงานของตำรวจจะสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของประชาชน ซึ่งถ้าปราศจากความร่วมมือของประชาชนแล้ว การทำงานของตำรวจย่อมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ สมรรถภาพ จิตความสามารถ การประพฤติปฏิบัติ การวางตัวของตำรวจจะก่อให้เกิดความเชื่อถือจากประชาชน หลักการนี้ตำรวจสมัยใหม่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในกิจการตำรวจชุมชนสัมพันธ์ (Police – community Relations)

หลักการที่ 3 การที่ประชาชนเคารพปฏิบัติตามกฎหมาย เท่ากับเป็นการสร้างความเคารพศรัทธาของประชาชนที่มีต่อตำรวจ การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจนั้น จำเป็นต้องแสวงหาแนวทางและการปฏิบัติตนเป็นแบบฉบับให้ประชาชนร่วมมือในการเคารพปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อก่อให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินและเสรีภาพของประชาชน การที่ประชาชนเคารพกฎหมาย ซึ่งเป็นกติกากการปกครองของสังคม ความสงบสุขก็จะเกิดขึ้นในสังคม ตำรวจก็จะอยู่ในฐานะผู้รักษากฎหมาย

หลักการที่ 4 ความร่วมมือสนับสนุนของประชาชนจะลดน้อยลงเมื่อความรุนแรงของตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้น การที่ตำรวจได้รับความร่วมมือหรือสนับสนุนจากประชาชนอยู่ในเกณฑ์ดี ตำรวจจึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต รอบคอบ หนักแน่น อดทนในการแก้ไขเหตุการณ์ โดยคำนึงถึงความสงบสุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

หลักการที่ 5 ตำรวจต้องปฏิบัติหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายด้วยความยุติธรรมการบังคับใช้กฎหมายของตำรวจนั้น มีหลักการพื้นฐาน คือ ดำเนินการด้วยความยุติธรรมโดยไม่เลือกเพศวัย เชื้อชาติ ศาสนา หรือสถานะทางสังคม มีความเสมอภาคต่อประชาชน

หลักการที่ 6 ตำรวจควรใช้กำลังในกรณีจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ตำรวจต้องระลึกละอู่เสมอว่าการใช้กำลัง ไม่ว่าจะเป็นกำลังกายหรืออาวุธเป็นการเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสียแก่ชีวิต ร่างกายและทรัพย์สินของผู้อื่นได้ รวมทั้งการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชน จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจ โดยรอบคอบและใช้เมื่อจำเป็นต่อการควบคุมสถานการณ์ ให้เกิดความสงบสุขเรียบร้อยและเป็นกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เท่านั้น

หลักการที่ 7 ตำรวจก็คือ ประชาชนและประชาชนก็คือ ตำรวจ คือสมาชิกของสังคมที่ได้รับมอบหมาย ให้ทำหน้าที่ของตำรวจสัมพันธ์ภาพระหว่างตำรวจกับประชาชนเป็นสิ่งที่ต้องมีพื้นฐานและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจก็คือระดับความร่วมมือของประชาชนที่ตำรวจ ได้รับหากตำรวจยังพัฒนาซึ่งแตกตัวเองออกจากประชาชน

ความร่วมมือของประชาชนที่จะให้กับตำรวจย่อมลดลงความสำเร็จ ในการทำงานของตำรวจย่อมลดลงด้วย

หลักการที่ 8 ตำรวจเป็นตัวแทนของนักกฎหมายในฐานะที่ตำรวจเป็นตัวแทนของสังคม ที่มีอำนาจบังคับใช้กฎหมาย เพื่อความสงบเรียบร้อยปลอดภัยของประชาชน ตำรวจต้องบังคับใช้กฎหมายให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ และหลักแห่งกฎหมาย(Rule of Law) ปราศจากอคติ มีความรอบคอบ วินิจฉัยเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจปฏิบัติการ ตำรวจจึงต้องมีความเป็นธรรมและเป็นกลางในการบังคับใช้กฎหมาย หรือระลึกเสมอว่าการบังคับใช้กฎหมายนั้นย่อมมีผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชนไม่มากก็น้อย

หลักการที่ 9 ความปลอดภัยจากอาชญากรรมและความยุ่งเหยิง เป็นการทดสอบประสิทธิภาพของตำรวจ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและความสงบเรียบร้อยของสังคม เป็นประสิทธิผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจในการป้องกัน และปราบปรามอาชญากรรมสถิติอาชญากรรม เป็นเครื่องชี้ให้เห็นประสิทธิภาพของตำรวจในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

3. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำรวจ

หน้าที่และความรับผิดชอบของตำรวจนั้น มีผู้กล่าวว่า ตำรวจมีหน้าที่มากมายครอบคลุมแทบทุกสิ่งทุกอย่างในสังคม แต่มีหน้าที่หลักของตำรวจก็คือ การบังคับใช้กฎหมาย และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ได้แก่ การสืบสวนคดีอาญา การตรวจท้องถื่น การควบคุมการจราจรให้ความคุ้มกันในการชุมนุมของประชาชนรวมถึงอำนวยความสะดวกให้การขึ้นแะ หรือตัดสินใจปัญหาให้แก่ประชาชนเป็นหน้าที่ ที่ได้ปฏิบัติต่อเนื่องจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เรียกว่า การปฏิบัติหน้าที่แบบจารีตนิยมของตำรวจมีหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมาย และรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง (Law enforcement and order maintaining) ได้มีตำรวจและนักวิชาการตำรวจหลายท่านได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้ อาทิเช่น

แม้ว่า โสทธิพันธ์ (2524 : 25 อ้างถึงใน ธนันทชัย สุชา 2540 : 50) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของตำรวจในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมไว้ ดังนี้

1. การลาดตระเวนท้องถื่น
2. การควบคุมสอดส่องบุคคลหรือภาวะที่อาจเป็นภัย
3. การทะเบียนและการอนุญาต

4. การสืบสวนคดีอาญา
5. การจับกุมผู้กระทำความผิด
6. การสอบสวนคดีอาญา

มนต์ชัย พันธุ์คงชื่น (2518 : 30 อ้างถึงใน ธนันทชัย สุชา 2540 : 50) กล่าวถึง
การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เพื่อลดปัญหาอาชญากรรมไว้ ดังนี้

1. หน้าที่ของตำรวจโดยตรง ได้แก่

- 1.1 การจัดสายตรวจออกตรวจท้องถื่น
- 1.2 การจัดสายตรวจร่วมหรือสายตรวจผสมระหว่างเขตพื้นที่หรือท้องที่ที่อยู่ติดกัน
- 1.3 การจัดหน่วยสืบสวนหรือทีมสืบสวนจับกุมผู้กระทำความผิด
- 1.4 จัดตั้งหน่วยปราบปรามเฉพาะกิจ
- 1.5 การจัดระดมกำลังตำรวจกวาดล้างในเขตพื้นที่เป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม
- 1.6 การเสริมสร้างกำลังใจ และขวัญของเจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการให้หลักประกันการปฏิบัติงาน
- 1.7 กวดขันปราบปรามเจ้าหน้าที่ที่ทุจริต ช่วยเหลือผู้กระทำความผิดหรือรู้เห็นเป็นใจกับคนร้าย

2. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับประชาชนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ

- 2.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชน ด้วยการประชาสัมพันธ์เยี่ยมเยียนประชาชน และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ
- 2.2 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการพลเรือน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ
- 2.3 ส่งเสริมการจัดตั้งองค์การหรือกลุ่มปฏิบัติการสุจริตในท้องถื่นเพื่อผนึกกำลังต่อต้านอาชญากรรมต่างๆ

ธนันทชัย สุชา (2540 : 50) ได้แบ่งอำนาจหน้าที่ของตำรวจตามหลัก
อาชญากรรมวิทยาและทัณฑ์วิทยาได้ 6 ประการคือ

1. ตำรวจมีหน้าที่รักษากฎหมาย
2. ตำรวจมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย ได้แก่ การตรวจตราดูแล

ให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จะทำให้ความสงบเรียบร้อยของประชาชน

3. ดำรงมีหน้าที่ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ให้ปลอดภัย
อันตรายจากภัย ต่างๆ

4. ดำรงมีหน้าที่ในการสืบสวนการกระทำผิดทางอาญาทั้งปวง

5. ดำรงมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

6. หน้าที่พิเศษอื่นๆ ของตำรวจ ได้แก่ การป้องกันและรักษาความสงบ

ในยามสงคราม

ประเสริฐ รุจิรวงศ์ (2509 : 23อ้างถึงใน **ธนันท์ชัย สุขา 2540 : 50)** ได้กล่าวถึง
ลักษณะหน้าที่ของตำรวจที่ต้องปฏิบัติ ไว้ดังนี้

1. การป้องกันอาชญากรรม
2. การปราบปรามอาชญากรรม
3. การคุ้มครองสวัสดิภาพของประชาชน
4. การรักษาความปลอดภัยของชาติ
5. การบริการ โดยทั่วไป

กรีช ปิจนิมิตต์ (2518 : 26 อ้างถึงใน **ธนันท์ชัย สุขา 2540 : 50)** กล่าวว่า
ตามข้อบังคับกระทรวงมหาดไทยกำหนดให้ตำรวจมีหน้าที่ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. รักษาความเรียบร้อย ทั้งภายในและภายนอกจุดมุ่งหมายอันนี้ก็ เพื่อ
ประโยชน์แก่ประชาชน ความสงบนั้นเป็นยอดแห่งความสุข และความสุข นั้นเป็นที่พึง
ปรารถนาของคน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องรักษาความสงบไว้ เพื่อให้มีความสุขตามปรารถนาการ
ปราบปรามโจรผู้ร้ายก็ดี การตรวจป้องกันไม่ให้มีอาชญากรรมเกิดขึ้นก็คือการจับกุมตัวผู้กระทำ
ผิดให้ได้ตัวมาสอบสวนลงโทษตามสมควรแก่ความผิด อันเป็นการป้องกันอาชญากรรมอย่าง
หนึ่ง การต่อสู้กับข้าศึกจากภายนอกที่มาย่ำยีอธิปไตยของประเทศร่วมกับทหารก็ดี หรือ
ช่วยเหลือรักษาเขตพื้นที่ซึ่งกระทำการยึดไว้ได้แล้วก็ดี เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการกระทำ
เพื่อรักษาความสงบซึ่งตำรวจต้องมีหน้าที่ปฏิบัติทั้งสิ้น

2. การรักษากฎหมายที่เกี่ยวกับการกระทำผิดในทางอาญา ซึ่งออกประกาศ
ไว้เพื่อควบคุมความประพฤติ และคอยดูแลป้องกันมิให้ผู้ใดละเมิด หากผู้ใดละเมิดก็ต้องให้
เจ้าหน้าที่จัดการแก่ผู้นั้นให้เป็นไปตามกฎหมายบัญญัติ

3. การบำบัดทุกข์และบำรุงสุขแก่ประชาชน ตำรวจนั้นถือกันว่าเป็นมิตรที่

ดีของประชาชน ธรรมคามิตรที่คตินั้นจำต้องคอยดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือเกื้อกูล บำบัดทุกข์บำรุงสุขของมิตรเป็นอย่างดี ฉะนั้น ตำรวจที่ดีต้องมีคุณธรรมสูง มีความเมตตา กรุณา ต่อประชาชนเอาใจใส่ช่วยเหลือให้ความปลอดภัยแก่ประชาชน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังตามควรแก่กรณีในกิจการที่ช่วยเหลือได้และไม่คิดกฎหมาย

4. **ดูแลรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ** สาธารณสมบัติซึ่งประชาชนใช้ร่วมกัน เช่น ทางน้ำ ทางหลวง สวนสาธารณะ สายโทรเลข สายโทรศัพท์ โบราณวัตถุ และทรัพย์สินซึ่งซ่อนหรือฝังไว้ในแผ่นดิน เป็นต้น หากไม่มีผู้ดูแลรักษา โดยเฉพาะก็ให้เป็นหน้าที่ของตำรวจที่จะต้องช่วยกันดูแลรักษาสมบัติสาธารณะนั้น อยู่ในสภาพเรียบร้อยเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมต่อไป

กริช ปังฉิมสวัสดิ์ (2518 : 25 อ้างถึงใน ธนันทชัย สุขา 2540 : 50) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ไว้ว่า

1. ในฐานะที่ตำรวจเป็นเจ้าพนักงานผู้มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยมีอำนาจในการสืบสวนคดีอาญาได้ทั่วราชอาณาจักร
2. ในฐานะที่ตำรวจเป็นพนักงานสอบสวน ย่อมมีอำนาจทำการสอบสวนคดีอาญาได้ภายในเขตอำนาจของตน ตามที่กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการกำหนดหน่วยงานเขตอำนาจการรับผิดชอบ และเขตพื้นที่การปกครองของหน่วยราชการในกรมตำรวจ
3. มีอำนาจจับกุมบุคคลผู้กระทำความผิดอาญา ทั้งในกรณีที่มีหมายจับและไม่มีหมายจับตลอดถึงการตรวจค้นบุคคลในที่สาธารณะ
4. มีอำนาจควบคุมผู้ถูกจับได้ตามกำหนดเวลาที่กฎหมายให้อำนาจไว้มีอำนาจตรวจค้นเคหสถานที่อยู่อาศัย และสำนักงานของบุคคลอันเป็นที่ โหฐาน ได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

หากได้พิจารณาถึงอำนาจของตำรวจตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา คือ ความมุ่งหมายของการสืบสวน การสอบสวน การจับกุม การค้น แล้วก็จะให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของตำรวจที่เกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยให้แก่สังคม โดยเด่นชัด นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องกำหนดหน่วยงานเขตอำนาจการรับผิดชอบของตำรวจแล้วจะเห็นว่า ในการกำหนดเขตอำนาจรับผิดชอบทุกหน่วยงานของกรมตำรวจซึ่งระบุในประกาศของกระทรวงมหาดไทย จะมีข้อความ “มีเขตอำนาจการรับผิดชอบ และเขตพื้นที่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและ

ความบกพร่องหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดอาญาทั้งหมด ” อันเป็นการรับรองว่าตำรวจเป็นผู้รักษากฎหมายที่มีโทษทางอาญา ที่จะเข้าดำเนินการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา เพื่อให้ได้ตัวผู้กระทำความผิดมาดำเนินการสอบสวนส่งฟ้องดำเนินคดี ตามกระบวนการวิธีพิจารณาความอาญาต่อไป

อัญญาต์ ปาณินบุตร (2524 : 29 อ้างถึงใน ธนันทชัย สุชา 2540 : 50)

ได้กล่าวถึงหน้าที่ของตำรวจตามกฎหมายพิเศษต่าง ๆ อีกมากมาย และมีอยู่ไม่น้อยที่ได้บัญญัติขึ้นโดยกระบวนการนิติบัญญัติ เพื่อวัตถุประสงค์ได้มีการป้องกันอาชญากรรม บกพร่องหมายประเภทนี้มักเรียกว่า กฎหมายในส่วนป้องกัน เช่น พ.ร.บ. อาวุธปืน พ.ร.บ. คนเข้าเมือง พ.ร.บ.สุรา พ.ร.บ.การพนัน พ.ร.บ. ปราบการค้าประเวณี พ.ร.บ.โรงรับจำนำ พ.ร.บ. โรงแรม พ.ร.บ.การพิมพ์ พ.ร.บ.จราจรทางบก พ.ร.บ.ภาพยนตร์ พ.ร.บ.ว่าด้วยการเก็บรักษาน้ำมันเชื้อเพลิง และควบคุมการดำเนินการตามกฎหมาย ในส่วนป้องกันดังกล่าวที่ต้องควบคุมตามกฎหมายเหล่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดการกระทำผิดอาญาขึ้น นอกจากนี้หน้าที่ในการจับกุมผู้กระทำความผิด และปราบปรามอาชญากรรมโดยทั่วไปแล้ว ยังเข้ามามีบทบาทในการคุ้มครองสวัสดิภาพของสังคมในด้านอื่น ๆ ด้วย

4. การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจคุณภาพ โดยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โดยมีหลักการประเมินผลตามความเห็นของผู้บังคับบัญชาในหัวข้อการประเมิน ได้แก่ การครองตน การครองคน การครองงาน การรักษาวินัย และความสามารถพิเศษ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละหัวข้อ และใช้คะแนนเฉลี่ยมาเป็นเกณฑ์การพิจารณาในการบริหารงานบุคคล

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2539 มีลักษณะองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยองค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้ (อำนาจ ฉิมมา 2545 : 53 – 58)

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาผลงานและคุณลักษณะในการ

ปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) คุณภาพของงาน ประเมินความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ความละเอียดรอบคอบของงานที่ทำ
- 2) ปริมาณงาน เปรียบเทียบกับปริมาณของงานที่คาดว่าจะทำงานได้ในเวลาที่ควรจะเป็น หรือปริมาณมากน้อยของงานที่สำเร็จ เพื่อเปรียบเทียบกับงานที่ได้มอบหมาย
- 3) การรักษาวินัย การที่ข้าราชการตำรวจปฏิบัติตามตามวินัย และจรรยาบรรณตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนดไว้
- 4) ความอดทน ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา
- 5) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รู้จักหน้าที่และศึกษาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4.2 การประเมินศักยภาพ พิจารณาความสามารถในการรับผิดชอบมากขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งสูงกว่าเดิม

- 1) ความริเริ่ม การมีความคิดสร้างสรรค์มีแนวความคิดใหม่ๆ และเหมาะสมกับสถานการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน โดยไม่ต้องให้มีผู้ออกคำสั่งโดยละเอียด
- 2) การใช้ดุลยพินิจ การวินิจฉัยปัญหา หรือเหตุการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล และรอบคอบและมีการตัดสินใจที่แน่นอน ทั้งเวลาเหมาะสมกับสถานการณ์
- 3) ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- 4) การร่วมงานกับผู้อื่น ความสามารถในการประสานงานให้ความร่วมมือปรับตัว และมีส่วนร่วมในทีมงาน ช่วยระดมความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่องาน และปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ
- 5) การมองผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา การมองการณ์ไกลถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหานั้นที่ต้องพิจารณาแก้ไข
- 6) ความสามารถในการทำงานในสถานการณ์เร่งด่วนความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จไปตามเป้าหมายที่กำหนดเวลา ในสถานการณ์ที่บีบบังคับให้รีบปฏิบัติ
- 7) ความเป็นที่ไว้วางใจ ความเชื่อถือไว้วางใจได้ ซื่อสัตย์สุจริตในการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ได้รับมอบหมาย

8) ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการชักนำให้ผู้อื่นเห็นชอบ และปฏิบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนปกครองและสร้างทีมงานที่มีขวัญและกำลังใจสูง

9) ความสามารถในการวางแผนสามารถกำหนดวางแผน โครงการของงาน ระยะเวลา รวมทั้งศึกษาข้อดี ข้อเสียของแผนงานและโครงการที่วางไว้

10) ความสามารถในการจัดระบบและควบคุมงาน สามารถจัดระบบงาน และควบคุมดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4.3 การประเมินลักษณะเฉพาะตัว พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) ชอบทำงานอิสระทำงานคนเดียว
- 2) ชอบเป็นผู้นำ
- 3) ชอบทำงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 4) ชอบแสดงความรู้สึกรออกมาให้ปรากฏ พูดตรงไปตรงมา
- 5) ชอบทำงานที่ใช้ทักษะหรือเทคนิคเฉพาะด้าน
- 6) ชอบริเริ่มหรือสร้างสรรค์แต่งานใหม่
- 7) ชอบทำงานประจำ ซึ่งมีแนวปฏิบัติกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- 8) ชอบสอนและแนะนำวิธีการทำงาน
- 9) ทำงานโดยยึดมั่นเคร่งครัดกับกฎระเบียบ
- 10) ทำงานโดยเชื่อมั่นในแนวคิดของตนเอง
- 11) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะยังมีปัญหาในทางปฏิบัติ บางประการ เช่น กำหนดหลักเกณฑ์การวัดได้ในลักษณะกว้างเกินไป ต่อมาวันที่ 3 เมษายน 2544 มีมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบอนุมัติในหลักการ และรายละเอียดข้อเสนอการปรับปรุง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลปฏิบัติงานของข้าราชการตามปีงบประมาณ ปีละ 2 ครั้ง และนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น และอัตราเงินเดือนและให้ค่าตอบแทนสำหรับผู้ที่มีเงินเดือนเต็มขั้น ณ วันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปีโดยให้ส่วนข้าราชการ และองค์กรกลางบริหารบุคคลของส่วนข้าราชการต่างๆ ดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้างต้น ประกอบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้รับทราบปัญหา และข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานในปัจจุบันและมี มติ ก.ตร. วิสามัญ ครั้งที่ 3/2544 เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2544 อนุมัติหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ และลูกจ้างในสังกัด ตามที่สำนักงานตรวจแห่งชาติเสนอ เพื่อให้สอดคล้องกับมติ ก.ร.ม. ข้างต้นและสามารถรองรับการแก้ปัญหาขัดข้องที่เกิดขึ้นอันเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถนำข้อมูลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบพิจารณาด้านบริหารงานบุคคลของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดแนวทางในการดำเนินหลักเกณฑ์และ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ และลูกจ้างประจำให้ทุกหน่วยปฏิบัติ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานตำรวจภูธร

สายงาน	ปัจจัยที่ใช้วัดผลงาน
<p>ป้องกันปราบปราม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนป้องกันอาชญากรรม 2. การวิเคราะห์ข้อมูลอาชญากรรม 3. ประสิทธิภาพในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ 4. สถิติประเภทต่างๆ 5. สถิติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง 6. ผลการจับกุม 7. การบำรุงรักษายานพาหนะ อาวุธปืนประจำกายเครื่องมือสื่อสาร 8. การบำรุงรักษาห้องควบคุม และอุปกรณ์ควบคุม 9. การจัดทำแผนประทุษกรรม 10. การจัดทำประวัติคนร้าย 11. งานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ 12. ความมีปฏิภาณไหวพริบ และความรวดเร็วในการปฏิบัติหน้าที่ 	<p>คุณภาพ</p> <p>ปริมาณผลงาน</p> <p>ความประหยัดและความคุ้มค่า</p> <p>การนำผลไปใช้</p> <p>ความทันต่อเวลา</p>

สายงาน	ปัจจัยที่ใช้วัดผลงาน
สืบสวน 1. การจัดทำแผนประทุษกรรมคนร้าย และ บุคคลน่าสงสัย 2. ความสำเร็จของการสืบสวน 3. สถิติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง 4. ผลการจับกุม 5. การใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย 6. การได้รับข้อมูลข่าวสาร 7. ความรอบรู้สถานภาพอาชญากรรมในพื้นที่ 8. การประชาสัมพันธ์ ข้อมูลอาชญากรรมให้ประชาชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 9. การวางแผนปฏิบัติงานปรับแผนเฉพาะหน้า 10. ความรวดเร็วในการสืบสวน	ปริมาณผลงาน ความประหยัดและความคุ้มค่า การนำเอาไปใช้ ความทันต่อเวลา
สอบสวน 1. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง 2. การวินิจฉัยตัดสินใจและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 3. ปริมาณงานสอบสวน 4. การดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนให้ความร่วมมือเป็นพยาน 5. การหาพยานหลักฐาน 6. การวางแผนการสอบสวน 7. ความรอบรู้ชัดเจนในการสอบสวน 8. การขยายผลการสอบสวน 9. การเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 10. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	คุณภาพงาน ปริมาณผลงาน ความประหยัดและความคุ้มค่า การนำผลไปใช้
จราจร 1. การวางแผนการจัดและควบคุมจราจร 2. การจัดและควบคุมจราจร 3. สถิติจราจร	ความทันเวลา คุณภาพงาน

สายงาน	ปัจจัยที่ใช้วัดผลงาน
4. การดำเนินการให้ผู้ใช้นนปฏิบัติตามกฎหมาย	
5. ผลการจับกุม	ปริมาณผลงาน
6. การประชาสัมพันธ์สถานการณ์จราจร	
7. การช่วยเหลือพนักงานสอบสวนในการดำเนินการต่างๆ	ความประหยัดและความคุ้มค่า
8. การให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับจราจรแก่ประชาชนและการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในงานจราจร	การนำผลไปใช้
9. การตรวจตราและให้ประชาชนใช้รถ ใช้ถนนปฏิบัติตามกฎหมาย	
10. การช่วยเหลือหรือการจัดส่งผู้บาดเจ็บไปรักษา	ความทันเวลา
11. การจัดการจราจรในบริเวณที่เกิดเหตุ	
การอำนวยความสะดวก	
1. ความละเอียดรอบคอบ	คุณภาพงาน
2. ความถูกต้องเรียบร้อย	
3. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	
4. ความสามารถในการจัดระบบงานธุรการ	ปริมาณผลงาน
5. จำนวนเนื้องาน	
6. การประหยัดทรัพยากร	
7. การเก็บรักษาซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้	ความประหยัดและความคุ้มค่า
8. การเก็บรวบรวมข้อมูล	
9. การจัดทำสถิติ	การนำผลไปใช้
10. การวางแผนการดำเนินงานอย่างมีระบบ	
11. การเสนอข้อมูล	ปริมาณผลงาน
12. งานสำเร็จรวดเร็วและทันเวลาสายงาน	ปัจจัยที่ใช้วัดผลงาน

สายงาน	ปัจจัยที่ใช้วัดผลงาน
เทคนิค	
1. ความละเอียดรอบคอบ	คุณภาพงาน
2. ความถูกต้อง	
3. ความชำนาญทางด้านเทคนิค	
4. จำนวนผลงาน	
5. ผลสำเร็จของงาน	ปริมาณผลงาน
6. การเก็บรักษาซ่อมแซมรักษาเครื่องมือ	ความประหยัดและความคุ้มค่า
7. การประหยัดทรัพยากร	
8. การประยุกต์ความสามารถที่มีให้เกิดประโยชน์	การนำผลไปใช้
9. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น	
10. งานสำเร็จรวดเร็วทันเวลา	ความทันต่อเวลา

คำอธิบายปัจจัยในการประเมินของข้าราชการตำรวจ ในกลุ่มตำแหน่ง

1. องค์ประกอบรวม หมายถึง ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินคุณสมบัติทั่วไปเกี่ยวกับความประพฤติ และการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนชั้นสัญญาบัตร

1.1 วินัย คือ

1.1.1 วินัยตำรวจ

1.1.2 มีระเบียบวินัยในตนเอง

1.2 ความซื่อสัตย์ คือ

1.2.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่

1.2.2 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น

1.3 มนุษยสัมพันธ์ คือ

1.3.1 มีความสามารถปรับตัวเองเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อน

ร่วมงาน และประชาชน

1.3.2 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

1.3.3 มีความสามารถในการประสานงาน

1.4 การพัฒนา คือ รู้จักพัฒนาตนเอง

2. องค์ประกอบเฉพาะ หมายถึง ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลักษณะ และประเภทของงานที่ได้รับมอบหมายของข้าราชการตำรวจ และลูกจ้างประจำ

2.1 คุณภาพของงาน หมายถึง การพิจารณาถึงความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์และความประณีตหรือคุณภาพอื่นๆ

2.2 ปริมาณงาน หมายถึง การพิจารณาจากผลงานเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย ข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน

2.3 การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาจากความคุ้มค่าเพียงในการใช้ทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ

2.4 การนำผลงานไปใช้ หมายถึง การพิจารณาผลการผลิต หรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยประชาชนและสังคมโดยส่วนร่วม

2.5 ความทันเวลา หมายถึง การพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้นๆ

2.6 อื่น ๆ หมายถึง การพิจารณาจากกิจกรรมหรือผลการปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชานอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ จะให้ผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดเหนือกว่าผู้รับการประเมินขึ้นไป 2 ระดับตำแหน่งเป็นผู้ประเมินผล โดยพิจารณาจากลักษณะองค์ประกอบร่วม และองค์ประกอบเฉพาะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในคะแนนในแต่ละส่วนมารวมกัน เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ใช้คะแนนในแต่ละส่วนมารวมกันเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นคะแนนมาตรฐานกลางเฉลี่ยในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้รับประเมิน

จากความหมายของตำรวจ ปรัชญาของตำรวจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำรวจและการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตำรวจมีหน้าที่และภารกิจมากมาย เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อย การรักษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดในทางอาญา การบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ประชาชน การดูแลผลประโยชน์ของสาธารณะ เป็นต้น

หากตำรวจมีความเชื่อ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อการเป็นตำรวจแล้วย่อมมีผลกระทบต่อประชาชนและสังคมเป็นอย่างยิ่ง

การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจมีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณภาพของงาน พิจารณาผลงานมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์และความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
2. ประเมินงานที่ทำ พิจารณาปริมาณงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานของงาน
3. การนำผลงานไปใช้ พิจารณาจากผลของการเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่เกิดประโยชน์จริงต่อสังคม
4. ความทันเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้นๆ
5. ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นพิเศษ พิจารณาจากความอุตสาหะในการทำงาน ความคิดริเริ่มในการทำงาน ความตั้งใจทำงาน ความรอบรู้ ความสามารถทำงานในสถานการณ์เร่งด่วนความเป็นที่ไว้วางใจในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

จารุภรณ์ เกาตะทัต (2528 : บทคัดย่อ อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานนท์ 2544 :36) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น” โดยศึกษาตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์กพบว่า ปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองจากการทำงานในระดับสูงโดยเฉพาะปัจจัยลักษณะงานที่น่าสนใจ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถแต่มีการตอบสนองต่อปัจจัยค่าเงินและค่าตอบแทน และลักษณะส่วนบุคคลนั้นพบว่าประเภทบุคลิกภาพที่ต่างกันและภูมิลำเนาที่ต่างกันจะมีความแตกต่างกันของแรงจูงใจในทั้งสองปัจจัยส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานและระดับการศึกษาต่างกันไม่ทำให้แรงจูงใจทั้งสองปัจจัยส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับการศึกษาที่ต่างกันไม่ทำให้แรงจูงใจในการทำงานมีความแตกต่างกัน

นิยม พรหมย้อย (2529 : 67 อ้างถึงใน ธนธิดา คิษบุตร 2541 : 60) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในภาคใต้ ตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก ผลการศึกษา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไปมีปัจจัยกระตุ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความพึงพอใจของครูที่

มีวุฒิต่ำกว่าปริญญา และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยจำจนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความพอใจของครูที่ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

อรสา รุ่งปีตะรังสี (2530 : 30 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานนท์ 2544 : 36) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจและขวัญในการปฏิบัติงาน ระหว่างอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลกับข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ตำแหน่งบริหาร และการฝึกอบรมของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล และของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขกับแรงจูงใจและขวัญในการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และมีขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ลักษณะทางประชากรที่มีผลสนับสนุนต่อขวัญในการปฏิบัติงานคืออาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลที่มีเพศชาย และข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีแรงจูงใจและขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ลักษณะทางประชากรที่มีผลสนับสนุนต่อแรงจูงใจและขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ระดับตำแหน่งและตำแหน่งบริหาร และอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีแรงจูงใจและขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) 4 ด้าน คือ ความพึงพอใจในงาน การยกย่อง เคารพ นับถือ ความมั่นคงและยุติธรรมและความก้าวหน้าและพัฒนาการ

พัฒน์ โกลยงนัท (2532 : 30) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจของผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ในภาคราชการ” พบว่าผู้ใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมกับลักษณะงานคอมพิวเตอร์สามารถแยกออกเป็น 2 ปัจจัยใหญ่ คือ กลุ่มปัจจัยหลัก ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะหน้างาน ตำแหน่งงานและนโยบายการบริหารงาน ส่วนปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือและสภาพการทำงาน

คำนิง กุศลสมบุรณ์ (2535 : 20 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานนท์ 2544 : 37) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน : ศึกษากรณีเฉพาะกองบริหารงานกรรมวิธีแบบแสดงรายการภาษี กรมสรรพากร จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุน้อย มีเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาทรายได้พอใช้ ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสรรพากรระดับ 5 ลงมา

มีภูมิลำเนาไม่ใช่กรุงเทพฯ ได้รับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป แต่ผู้มีประสบการณ์น้อย และจากการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่าสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับคน งาน สถานที่ทำงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง เกี่ยวกับเรื่องการได้ยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีแผนการทำงานอยู่เสมอ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน มีสภาพการทำงานที่เอื้ออำนวย เพื่อนร่วมงานไม่เคยนิทาซึ่งกันและกันและมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานปัจจุบัน ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรความสนใจที่พัฒนาในสิ่งดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อประสิทธิผลของงานในหน่วยงานที่จะได้รับต่อไปในอนาคต

มนัส บุญวงศ์ (2537 : 32) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมเครื่องหนัง เพื่อศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องหนัง พบว่าพนักงานในสถานประกอบการขนาดต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน และพนักงานที่มีอายุ การศึกษา สถานภาพ เพศ ระยะเวลาในการทำงานและตำแหน่งงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ธนวัฒน์ ตั้งวงศ์เจริญ (2539 : 161-163) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่ทำให้ตำรวจชั้นสัญญาบัตรมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาควรอบรมหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของ ผู้ได้บังคับบัญชา เพราะการได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของคนนั้น จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ต้องการ

หน่วยงานควรจัดให้มีรถยนต์รับส่งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเดินทางให้แก่ผู้ที่มีที่พักอาศัยไกลจากสถานที่ทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถลดความเหนื่อยและความเครียดจากการเดินทางของเจ้าหน้าที่ได้ ซึ่งความเหนื่อย ความเครียดเป็นสาเหตุที่ทำให้สาเหตุปฏิบัติงานได้ไม่ได้อย่างที่ควร และยังสามารถเพิ่มปริมาณงานได้อีกด้วย

หน่วยงานควรจัดบุคลากรและครอบครัวไปท่องเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ บ้างเป็นครั้งคราวในวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือในเทศกาลต่างๆ ตามสมควร เพื่อเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ คลายความเครียดซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวันและยัง

เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างครอบครัวของผู้ร่วมงานและระหว่างตัวผู้ร่วมงานเองด้วย ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะเมื่อผู้ร่วมงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันแล้วจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาควรให้การป้องกัน คุ้มครองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อให้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้อย่างสบายใจ ปราศจากความวิตกกังวล เพราะมั่นใจว่าผู้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความมั่นใจและปราศจากความวิตกกังวลแล้ว จะทำให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ประสิทธิผล แต่ความปกป้องคุ้มครองนี้ควรจะต้องอยู่ในขอบเขตของความถูกต้องเป็นธรรมด้วย

หน่วยงานควรจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้บุคลากรรู้สึกอยากปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีความร่มรื่นของต้นไม้ มีแสงสว่างที่เหมาะสม สีของอาคารที่สวยงามและอบอุ่น มีความสะอาด ห้องน้ำ ห้องสุขา ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน แม้บางโอกาสจะไม่ได้ทำงานในสถานที่ทำงาน แต่ก็ยังรู้สึกที่สถานที่ทำงานน่าทำงาน อยากจะกลับไปทำงานเพื่อทำงานต่อไป

งานที่บุคลากรทำในปัจจุบันบางครั้งไม่ควรตรงกับความถนัด ความชอบของบุคลากร หน่วยงานจึงน่าจะเปิดโอกาสให้บุคคลแจ้งความประสงค์ของตนว่าต้องการปฏิบัติงานด้านใดแล้วปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ได้ตามที่ต้องการ เพราะหากบุคคลได้ทำงานตามที่ตนเองถนัด หรือชอบแล้วจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย และส่งผลต่อเนื่องไปสู่เรื่องความต้องการที่จะทำงานในตำแหน่งที่ตนเองชอบ ถนัด ต่อไปเรื่อยๆ อีกด้วย

ความก้าวหน้าที่การงานนั้น โดยปกติแล้วบุคคลทุกๆ คนทำงานก็หวังจะให้เกิดความก้าวหน้า ให้ประสบความสำเร็จด้วยทุกๆ คน ถ้าหน่วยงานสร้างความรู้สึกรู้สึกให้กับบุคลากรได้ว่าทำงานแล้วจะก้าวหน้า ก็จะทำให้ทุกคนอยากจะทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ พบว่าปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีอยู่กับหน่วยงานตลอดไป นอกจากนี้ปัจจัยใน

การด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้นำไปใช้ตัวแปรในการศึกษารั้งนี้ก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องหาทางเพื่อใช้การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งบุคลากรและหน่วยงาน มิใช่เพียงแต่เฉพาะเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือแต่หน่วยงานต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจยิ่งสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้เพราะระดับแรงจูงใจของบุคลากรเป็นเช่นไร การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น มีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย

ธรวรรณ พลหาญ (2543 : 117) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะประเด็นวิธีการและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรพิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบการให้ ความดีความชอบแต่ละสายให้เป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมมีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ฉัตรดา กุลนันทน์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พบว่า

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย และสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านลักษณะงาน 3.49 ด้านความรับผิดชอบ 3.45 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3.44 ด้านความสำเร็จในงาน 3.34 ด้านการได้รับการยอมรับ 3.32 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 2.96 ด้านการบังคับบัญชา 2.90 ด้านสภาพการทำงาน 2.80 ด้านนโยบายบริหารองค์กร 2.79 และด้านเงินเดือนค่าจ้าง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ($R=0.721$) และสามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานวิจัยได้ร้อยละ 52 ซึ่งมีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางด้านสถิติ 4 ตัวแปร คือ การได้รับการ

ยอมรับ ความก้าวหน้าในงานลักษณะงานและเงินเดือนค่าจ้าง สามารถพยากรณ์ได้นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการและด้านความสำเร็จในชีวิต

พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจ ฉิมมา (2545 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด คือ ความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจฝ่ายสัมฤทธิ์ นโยบายการบริหาร ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ประสิทธิภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และค่าจ้าง ส่วนการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การมีความเพียรพยายาม ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ รองลงมาคือ การมีความมานะ อุตสาหะในการทำงาน ทำให้งานไม่ยุ่งยากประสบผลสำเร็จ ส่วนการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงาน ทำให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้นไปอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. งานวิจัยเกี่ยวข้องในต่างประเทศ

บลูมและแบร์รี่ (Bloom and Barry, 1967 อ้างถึงใน ถัดดา กุลนานนท์ 2543 : 39) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยสันนิษฐานว่ากลุ่มตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรปัจจัยจูงใจและกลุ่มตัวแปรปัจจัยสุขอนามัยเป็นสิ่งที่กำหนดความพึงพอใจในงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานปฏิบัติการชายชาวนิโกร จำนวน 180 คน ทำงาน

แผนกพืชในในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกาให้ตอบแทนวัตถุประสงค์คือ งานจำนวน 40 ข้อ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ประกอบที่สำคัญ สถานการณ์การทำงาน การขึ้นนำภายนอก เงินเดือน ความก้าวหน้า การสนับสนุนจากภายนอก ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ประกอบมาเปรียบเทียบกับข้อมูลวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาของ Malinowski พบว่าปัจจัยสุขอนามัยมีความสำคัญต่อพนักงานปฏิบัติงานชาวนิโกรมากกว่าชาวผิวขาว ด้วยเหตุนี้ บลูมและแบร์รี่ จึงกล่าวว่าทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg อาจจะเป็นแนวคิดของความพึงพอใจในงานและความไม่พอใจในงานที่ถูกรวบรวมขึ้นมาอย่างง่าย ๆ ซึ่งเมื่อนำมาศึกษากับพนักงานที่ทำงานอยู่ในระดับล่างมีประโยชน์น้อยมาก เมื่อนำทฤษฎีนี้ไปใช้

เซอร์จิโอแวนนิน (Sergiovanni. 1973 อ้างถึงใน ชรารวรรณ พลหาญ 2543 : 119) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและความไม่พึงพอใจในงานของครู และผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยทางสถิติและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แจ๊คสัน (Jackson. 1976 อ้างถึงใน พีระพงษ์ เจียรตระกูล 2539: 18) ทำงานวิจัยระดับปริญญาเอกเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อทฤษฎีองค์ประกอบปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบิร์ก ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

เรทท์เมเยอร์ (Retthmeyor. 1976 อ้างถึงใน วัฒนา ยี่จัน 2539 : 57) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันช่างตามทฤษฎีของ Herzberg ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบัน การที่สถาบันได้ขยายงานกว้างออกไปทำให้อาจารย์มีความพอใจในการทำงานสูง เพราะอาจารย์รู้สึกว่ามีสัมฤทธิ์ผลความก้าวหน้าในงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ส่วนแรงจูงใจที่สำคัญในการสรรหานักลากรขอสถาบันคือความมั่นคงในการทำงานและการให้สวัสดิการที่ดี

แมนนิ่ง (Manning, 1977 : 4028- A อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานนท์ 2543 : 39) ทำการวิจัยความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนียโดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบิร์ก และการยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และงานที่ทำนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบิร์ก ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

นาเกล (Nagle, 1987 : 33 -A อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานนท์ 2543 : 39) ได้วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารในวิทยาลัย มินิโซต้า พบว่าตัวแปรด้านชีวิตสังคม บางตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ดังนี้

1. คนโตมีความพึงพอใจน้อยกว่าคนที่แต่งงานแล้ว
2. เพศหญิงมีความพึงพอใจน้อยกว่าเพศชาย
3. ผู้บริหารที่มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีความพึงพอใจมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า
4. ระดับการศึกษาความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ
5. ระดับเงินเดือนกับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมาก

พิตแมน (Pitman, 1991 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานนท์ 2543 : 40) สรุปว่า ผู้จัดการมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลลัพธ์ขององค์กรและตัวของพนักงานเองบุคคลถูกจูงใจให้ทำหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่าง เพื่อหลายๆ เหตุผล เพื่อพัฒนาความเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัทต้องการให้บุคคลทำกับสิ่งที่บุคคลต้องการกระทำ พนักงานต้องเชื่อว่าผู้จัดการสามารถให้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้ พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่บริษัทต้องการความพยายามของพวกเขาจะมีผลต่อการปฏิบัติงานรางวัลที่จะได้นั้นมีค่าควรกับความพยายาม และผลการปฏิบัติงานขอเขาสามารถพัฒนาหรือเพิ่มพูนความเข้าใจนี้ได้ โดยการบอกพนักงานถึงเหตุผลของการอนุญาตให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

แฟรินเนลลี (Farinelli, 1995 อ้างถึงใน รุניתา ปัดคานี 2547 : 49) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การจูงใจพนักงาน” โดยสำรวจจากบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ 14 บริษัททั่วประเทศ พบว่า ผู้จัดการบริษัทเหล่านี้ จูงใจและรักษาพนักงานไว้ด้วยการจ่ายผลตอบแทนอย่างยุติธรรมส่งการพัฒนาวิชาชีพด้วยการให้โอกาสในการฝึกอบรมเกี่ยวกับพนักงานทุกคนชักจูงให้มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดบ่อยครั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน สร้างความสนับสนุนกระตุ้นในการทำงาน ให้อำนาจที่เหมาะสมที่สุด และชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของพนักงาน

ไวแอท, แลงก์คอง และสต็อค (Wyatt, Lang and Stock, 1937 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนานนท์ 2543 : 41) ได้ทำการศึกษาระดับข้อความต้องการของคนงาน 325 คนในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ปรากฏว่าลำดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน 10 ลำดับ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย เพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดี มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้างสูงมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็น มีโอกาสที่จะเรียนรู้งาน ชั่วโมงการทำงานไม่มากเกินไปและงานสบาย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยใช้กรอบทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย