

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย และขอเสนอหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ
3. บริบทของสถานีตำรวจภูธรเมือง จังหวัดมหาสารคาม
4. แนวคิดเกี่ยวกับตำรวจ
5. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

1. ความหมายขององค์การ

พินลจรรย์ นามวัฒน์ (2549 : 50) องค์การ คือ กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน โดยที่เป้าหมายดังกล่าวมุ่งไปสู่การผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

ไซยา ยิมวิไล (อ้างใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2548 : 20) จำแนกองค์การที่อยู่รอบตัวเราออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. องค์การทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบันทางศาสนา สมาคม สโมสร ชมรม และกลุ่มกิจกรรมต่างๆ

2. องค์การทางราชการ ได้แก่ หน่วยงานราชการต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระทรวง ทบวง กรม ที่เรียกกันว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่โต มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมาก

3. องค์การเอกชน ได้แก่ บริษัท ร้านค้าต่าง ๆ ที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าท่ามกลางองค์การทั้งสิ้น และบางองค์การก็ยังมีความสัมพันธ์กับ

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard ; อ้างใน พยอม วงศ์สารศรี, 2548 : 4)
องค์การคือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

โจเซฟ เมสไซร์ (Joseph L. Massie ; อ้างใน พยอม วงศ์สารศรี, 2548 : 5) องค์การ
คือ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น มีการกำหนดกิจกรรม หรืองานออกเป็นประเภท
ต่าง ๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ ให้แก่สมาชิกได้ดำเนินการปฏิบัติเพื่อ
บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ประเภทขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทร์ (2541 : 7) ได้แบ่งองค์การออกเป็น 2 ประเภท

1. องค์การแบบเป็นทางการและองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Organizations) องค์การแบบเป็นทางการหมายถึง องค์การที่มีการกำหนด โครงสร้างและ
ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การภายใต้ขอบเขตของอำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่
(Authority) หน้าที่ (Duty) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ตลอดระดับกรับบังคับบัญชา
(Hierarchy) ไว้อย่างเป็นทางการเป็นระบบแน่นอน เช่น หน่วยงานรัฐบาล มหาวิทยาลัย และธุรกิจเอกชน
 เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยไม่ก่อให้เกิดความสับสนและความซ้ำซ้อนในการ
ทำงานในขณะที่องค์การแบบไม่เป็นทางการจะมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การแบบเป็นทางการ
โดยที่องค์การแบบนี้จะมีลักษณะการจัด โครงสร้างอย่างไม่รัดกุม มีความยืดหยุ่นมีกฎเกณฑ์
แน่นอนและเปลี่ยนแปลงไปตามความสมัครใจของสมาชิก เช่น กลุ่ม ชมรม สโมสร และกลุ่ม
กิจการต่างๆ เป็นต้น องค์การแบบไม่เป็นทางการจึงมีความยืดหยุ่นและขอบเขตไม่แน่นอน สามารถ
ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

2. องค์การแบบปฐมภูมิและองค์การแบบทุติยภูมิ (Primary and Secondary Organization) นอกจากความสนใจในรูปแบบขององค์การ การศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การยังให้
ความสนใจต่อบุคคลและการรวมตัวของบุคคลเข้าเป็นกลุ่มหรือสังคม โดยองค์การแบบปฐมภูมิ
หมายถึงองค์การที่เกิดขึ้นเองในสังคม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะมีความสัมพันธ์กันโดยส่วนตัว เช่น
ครอบครัวในขณะที่องค์การแบบทุติยภูมิ หมายถึงองค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิก
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการ โดยที่สมาชิกแต่ละคนจะมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็น
ส่วนตัว เช่น บริษัท สมาคม โรงเรียน เป็นต้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 12) ได้แบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น 2 ประเภท

1. องค์การแบบปฐมและองค์การแบบมัธยม

1.1 องค์การแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันดี ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การแบบปฐมนั้น การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นแบบส่วนตัว ไม่มีพิธีรีตอง เช่น ครอบครัว เพื่อนบ้าน ใกล้เรือนเคียง

1.2 องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นผลเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดขึ้นภายในองค์การ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบมัธยมมักตั้งขึ้น เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การ เช่น หน่วยราชการ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม สโมสร โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

2. องค์การที่มีรูปแบบและองค์การไร้รูปแบบ

2.1 องค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) หรือองค์การรูปนัย หรือองค์การที่เป็นทางการคือ องค์การที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบวางกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผนหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย มีสายบังคับบัญชา มีขั้นตอน มีการกำหนดหน้าที่ไว้อย่างเด่นชัด มีการแบ่งงานกันตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน องค์การในลักษณะนี้ จะเห็นได้จากองค์การเอกชนและองค์การของรัฐและองค์การเอกชนขนาดใหญ่ที่เรียกว่า ระบบราชการ (Bureacracy)

2.2 องค์การ ไร้รูปแบบ (Informal Organization) หรือองค์การอรูปนัยหรือองค์การนอกรูปแบบ หรือองค์การที่ไม่เป็นทางการ องค์การประเภทนี้เป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์แน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละคนไม่มีสายการบังคับบัญชาวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับความพอใจ และความสมัครใจของบุคคลที่มาอยู่รวมกันอำนาจในการบริหารและการบังคับบัญชา มอบให้ด้วยความยินยอมศรัทธาและบารมีของผู้นำโดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ไม่มีการยึดมั่นในหลักการขั้นตอน กระบวนการของการจัดองค์การที่มีรูปแบบ

สรุปได้ว่าองค์การหมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และช่วยกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการแบ่งงานหรือกิจกรรมให้สมาชิกในองค์การทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การระบบราชการ

1. ความหมายของระบบราชการ

พยอม วงศ์สารศรี (2548 : 16) กล่าวว่า ระบบราชการ คือ ระบบการบริหารงานที่มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงาน อาศัยกฎระเบียบที่แน่นอน ลักษณะการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น เป็นการบริหารงานในองค์การขนาดใหญ่ ได้แก่ การบริหารงานของรัฐบาล สำหรับองค์การเอกชนถ้ามีการพัฒนาเป็นองค์การขนาดใหญ่เข้าข่ายการบริหารงานที่เรียก ระบบราชการเช่นกัน

อรุณ รักธรรม (อ้างใน พยอม วงศ์สารศรี, 2548 : 18) ได้ให้ความหมายของระบบราชการไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบอย่างหนึ่งของการปกครอง ศูนย์กลางของอำนาจอยู่ในมือของบรรดาข้าราชการ ถ้าหากปรารถนาที่จะทำงานอะไรให้สำเร็จอย่างมีเป้าหมายแน่นอนแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมขนาดใหญ่และสลับซับซ้อน จะต้องมียุทธศาสตร์แบบราชการจึงจะทำได้

2. เป็นรูปแบบของ “องค์การทางสังคม” มนุษย์คือข้าราชการนั่นเองและบังคับบัญชาเป็นไปตามทางการ การทำโทษอาจจะเป็นรูปนัย

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม ยังได้พูดถึงระบบราชการก็คือ Red Tap ที่แปลกันว่า ริปบิ้นสีแดง ซึ่งมีต้นกำเนิดของคำนี้มาจากการใช้ริปบิ้นสีแดงผู้กรัดเอกสารกฎหมายของราชการในประเทศอังกฤษ ต่อมาจึงมีการใช้คำนี้ก่อนและการทำงานที่ยึดติดกับระเบียบกฎเกณฑ์ไม่ยืดหยุ่นว่าเป็นการทำงานแบบริปบิ้นสีแดงลักษณะการทำงานแบบริปบิ้นสีแดง ก็คือ ติดยึดอยู่กับระเบียบแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ไม่ยืดหยุ่น ปัดความรับผิดชอบ ไม่ยอมรับคำเนินการหรือตัดสินใจจะโยนให้หน่วยงานอื่น โดยมักอ้างว่าไม่ใช่งานตน ขึ้นตอนของงานซับซ้อน เรื่อง ๆ หนึ่งต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอน งานจะมีลักษณะซ้ำซ้อนกัน บางเรื่องต้องติดต่อหลายหน่วยงาน แต่ละกองจะให้กรอกเอกสารคล้ายๆ กันซึ่งลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดความล่าช้าจนทำให้ราชการถูกวิจารณ์ว่าเป็นการทำงานแบบริปบิ้นสีแดงแต่อย่างไรก็ตาม การที่เป็นเช่นนี้ระบบราชการเองก็มีเหตุผล ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุได้ดังต่อไปนี้

1. ปริมาณงานมีจำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วยงานประจำและงานนโยบาย งานนโยบายลักษณะที่ต้องใช้ดุลยพินิจสูง มีความยืดหยุ่นพอควร เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นรายแ่งงานส่วนใหญ่ในระบบราชการเป็นงานประจำ มีขั้นตอนมาก และมีปริมาณมาก จึงมีความจำเป็นต้องสร้างระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์คำเนิงาน เพื่อให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย และ

เสมอภาคเท่าเทียมกันที่สำคัญคือลดการใช้ดุลยพินิจของข้าราชการลงไป เพื่อให้สามารถเผชิญกับงานจำนวนมากที่ไหลเข้ามาทุกวัน

2. งานราชการเป็นงานส่วนรวม ไม่มีใครเป็นเจ้าของเฉพาะตัว การที่จะไว้ใจ “คน” ให้ใช้ดุลยพินิจไม่อาจทำได้ จำเป็นต้องมีระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ขึ้นมากำหนดพฤติกรรม แนวดำเนินการของเจ้าหน้าที่ให้รัดกุม มีกระบวนการตรวจสอบเป็นชั้น ๆ ไป ลักษณะของระบบราชการตามแนวอุดมคติซึ่งทุกประเทศพยายามมุ่งเข้าไปสู่ คือ ระบบที่ควบคุมโดยกฎเกณฑ์และหลักการ มิใช่ตัวบุคคล

3. ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร มีการแบ่งหน้าที่ชอยงานตามลักษณะความชำนาญประเภทต่าง ๆ การแบ่งงานละเอียดลง ไปย่อมมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เฉพาะเจาะจงลงไป แต่เรื่องที่ฝ่ายส่งมาอาจไม่ได้แยกตามประเภทงาน อาจมีลักษณะคาบเกี่ยวหลายงาน จึงก่อให้เกิดปัญหาถ้าขาดการประสานงานที่ดี

4. โลกทัศน์แบบราชการ ข้าราชการจะถูกปลูกฝังทำงานตามหน้าที่ เรื่องที่ต้องตัดสินใจไม่กล้าเสี่ยง การวินิจฉัยสั่งการจึงไปรวมอยู่ที่ระดับสูง มีลักษณะรวบอำนาจ มีการส่งเรื่องขึ้นไปเพื่อ “หารือ” เพื่อ “พิจารณา” ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน

แมกซ์เวเบอร์ Max Weber (อ้างใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2548 : 16) กล่าวว่าระบบราชการก็คือ การใช้อำนาจปกครอง ซึ่งอำนาจนี้มีหลักฐานมาจากความถูกต้องที่คนในสังคมยอมรับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. อำนาจตามลักษณะส่วนตัวหรือบารมีอำนาจ (Charismatic Domination)

เป็นอำนาจที่มีลักษณะเด่นเป็นคุณสมบัติพิเศษของบุคคล หลักการของลักษณะส่วนตัวของอำนาจส่วนตัวทางสังคมมีความสัมพันธ์กับรูปองค์กรของชุมชน เช่น วีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ผู้นำทางทหารผู้วิเศษที่รู้เหตุการณ์ล่วงหน้า ผู้ช่วยเหลื่อมมนุษย์ เช่น กษัตริย์ ลักษณะเช่นนี้เป็นการปกครองจำกัดอยู่ที่กลุ่มจงรักภักดี

2. อำนาจตามประเพณีนิยม (Traditional Domination) เป็นการใช้อำนาจโดยปราศจากคณะผู้บริหาร เป็นที่ปฏิบัติต่อกันมาจนเป็นประเพณีที่สังคมนั้น ๆ ให้การยอมรับ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legal/Rational Domination) เป็นการใช้อำนาจตามที่มีการระบุหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย มีลักษณะเป็นเหตุผล อำนาจชนิดนี้เกิดขึ้นเฉพาะตำแหน่งไม่ถือตัวบุคคลเป็นสำคัญ ขอบเขตของอำนาจมีเพียงเท่าที่ได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์ไว้

นอกจากนี้ Max Weber ได้กำหนดรูปแบบขององค์กรอย่างเป็นทางการขององค์กรระบบราชการขึ้น ตามทฤษฎีต่อไปนี้

1. ต้องมีระบบการจัดอำนาจในองค์กร

2. อาจตีความคำว่าข้าราชการ ไปถึงข้าราชการที่ทำงานสาธารณะและเอกชน
3. มีการใช้เหตุผลใน โครงสร้างของงาน
4. มีการกระทำอย่างเป็นทางการ
5. มีการจัดองค์การแยกออกไปจากส่วนตัว
6. บุคคล ไม่มีสิทธิในทรัพย์สินของราชการ
7. ความสามารถพิเศษและการฝึกอบรม เป็นสิ่งต้องการสำหรับชนชั้นผู้บริหาร
8. สมาชิกขององค์การมาจากการคัดเลือกและแข่งขัน บนพื้นฐานของ

ความสามารถ

9. แต่ละองค์การหรือหน่วยงานต้องกำหนดแน่นอนชัดเจนในอำนาจและ

การถูกต้องตามกฎหมาย

สรุปได้ว่าระบบราชการหมายถึง ระบบการบริหารงานที่มีข้าราชการเป็นผู้บริหารงานเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ และระบบการบริหารงานจะมีลักษณะการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น

แนวคิดเกี่ยวกับตำรวจ

1. ความหมายของตำรวจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ตำรวจหมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย เรียกชื่อตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ตำรวจสันติบาล ตำรวจกองปราบ ตำรวจดับเพลิง ตำรวจน้ำ ตำรวจรถไฟ ตำรวจป่าไม้ ตำรวจนครบาลคือ ตำรวจผู้มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยในเขตกรุงเทพมหานคร ตำรวจภูธรคือ ตำรวจผู้มีหน้าที่ระวังและระงับเหตุการณ์ทางอาญาภายนอกกรุงเทพมหานคร ตำรวจวังคือ ข้าราชการในพระองค์ มีหน้าที่ตรวจรักษาพระราชวัง และดูแลไม่ให้มีการละเมิดระเบียบประเพณีวังเป็นต้น ตำรวจหลวงคือ ข้าราชการในพระองค์ มีหน้าที่พิทักษ์รักษาองค์พระมหากษัตริย์และพระราชินีในงานราช

วชิรานนท์ บุญเย็น (อ้างใน วันดี จันทร์หนองสรวง, 2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ตำรวจ” ว่า คำนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “POLICE” มีพื้นฐานมาจากคำว่า “WATCH MAN” โดย หมายถึง ผู้ตรวจตรา ซึ่งถือกำเนิดมาจาก “การจัดระบบตรวจตราและคุ้มครอง” ตำรวจอังกฤษยังมีประวัติความเป็นมาคล้ายคลึงกับคำว่า “RATTLE WATH” หรือหน่วยตรวจตราคุ้มภัยแก่ประชาชนของตำรวจสหรัฐอเมริกาแต่เดิมด้วย นอกจากนี้แล้วยัง ได้มีการวิเคราะห์ความหมายของตำรวจ แยกเป็นรายตัวสระ และอักษร คำว่า POLICE พระเจ้าชาร์ล ที่ 5 แห่งประเทศฝรั่งเศส

ได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์ แยกเป็นรายอักษร ดังนี้

- P มาจาก Politeness หมายถึง ความสุภาพเรียบร้อย
- O มาจาก Obedience หมายถึง เชื่อฟังคำสั่ง
- L มาจาก Legal Knowledge หมายถึง รู้กฎหมาย
- I มาจาก Investigation หมายถึง การสืบสวน สอบสวน
- C มาจาก Cooperation หมายถึง ความร่วมมือ สามัคคีในหน้าที่
- E มาจาก Energy หมายถึง ความเข้มแข็งต่อการทำงานในหน้าที่

นอกจากนั้น ได้พิจารณาวิเคราะห์ความหมายของคำว่า “ตรวจ” ซึ่งต่อมาได้แปลงเป็น “ตำรวจ” ได้ดังนี้

- ด หมายถึง ตรวจตรา จับกุมผู้กระทำผิดตามหน้าที่
- ร หมายถึง ระวังเหตุ รักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- ว หมายถึง วาจาดี มีกิริยาสุภาพ
- จ หมายถึง จรรยาดี มีศีลธรรม

สรุปได้ว่า ตำรวจหมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่รักษาและป้องกันไม่ให้มีการฝ่าฝืน หรือละเมิดกฎหมายตรวจตราดูแลด้านความสงบเรียบร้อยของประชาชนป้องกันชีวิต และทรัพย์สินของประชาชนไม่ให้มีอันตราย

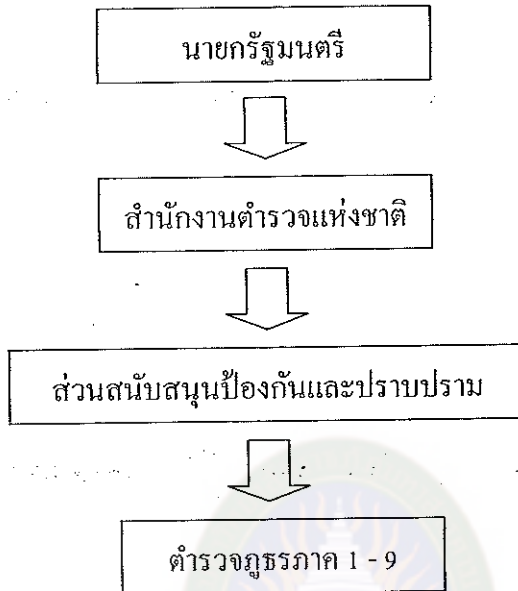
2. โครงสร้างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547)

1. รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ
2. ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
3. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา
4. รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
6. ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

7. ปฏิบัติการอื่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่

(1) (2) (3) (4) หรือ (5) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ปรับปรุงมาจาก กองสารนิเทศ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)

3. ขอบเขตอำนาจรับผิดชอบ

ตำรวจภูธรภาค 1-9 มีอำนาจหน้าที่ในเขตอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครอง ดังต่อไปนี้ (พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2552 : 9)

1. กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำและเสนอแนะการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของตำรวจภูธรภาคและหน่วยงานในสังกัด
2. ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ
3. บูรณาการร่วมกับหน่วยงานตำรวจหรือหน่วยงานอื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
4. ควบคุม ตรวจสอบ และแนะนำข้าราชการตำรวจที่สังกัดหน่วยงานอื่นที่อยู่ในพื้นที่ให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตลอดจนให้มีอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติไว้ชั่วคราว แล้วรายงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาการตำรวจแห่งชาติกำหนด

5. ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย และการให้ความปลอดภัยแก่บุคคลสำคัญ ประชาชน ตลอดจนการให้บริการช่วยเหลือประชาชน

6. ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญาตามที่ได้รับมอบหมาย

7. ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

8. ส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับการบรรเทาสาธารณภัย

9. ดำเนินการเกี่ยวกับการจราจร

10. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับราชการตำรวจ

11. ดำเนินการวิเคราะห์ค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ระบบการเรียนการสอน จัดฝึกอบรมก่อนเข้ารับราชการตำรวจ และจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้างในสังกัด

12. ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย และรักษาความปลอดภัยในกิจการของตำรวจ

13. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ท้องถิ่นหรือชุมชนมีส่วนร่วมในกิจการของตำรวจ เพื่อป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา การรักษาความสงบเรียบร้อยและรักษาความปลอดภัยของประชาชนตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละพื้นที่

14. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2545 : 153) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมายจากการให้ความหมายของแรงจูงใจหลากหลาย

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 254) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

สมยศ นาวิก (2543 : 288-291) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจคือพลังที่ริเริ่มกำกับและ
 คำจูงพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมาย
 หรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการคือ
 ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

กริฟฟิน (Griffin, 1999 : 484) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชูของพลังผลักดันที่เป็น
 สาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

วรูม (Vroom, 1995 : 7) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง กระบวนการในการ
 ควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคล โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ
 เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิวเราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการขอร่างกายซึ่ง
 ไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

เชอริงตัน (Cherington, 1994 : 132) มองแรงจูงใจว่า เป็นความเข้มข้น ความมุ่งมั่น
 และความทนทานฝังแน่น ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมด มุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดง
 พฤติกรรมของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

ดูบริน และ ไออร์แลนด์ (Dubrin and Iceland, 1993 : 294) กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ
 กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายใน
 องค์กร

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985 : 590) ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่
 เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงาน
 การเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิด
 พลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลัง
 และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มบุคคล

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

นรา สมประสงค์ (2544 :120) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้
 หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและ
กลุ่มในองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึก
มั่นคงปลอดภัย

7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ทำงาน ทำให้เกิดความคิด
สร้างสรรค์ในการทำงาน

8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

ธีรพนธ์ คงนาวัง (2544 : 724) ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อ
การปฏิบัติจริงของผู้บริหารในยุคปัจจุบันแรงจูงใจหมายถึงภูมิหลังการต้องการดำรงตำแหน่งของ
ผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลใดในความต้องการทั้ง 3 แบบ คือ ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความ
ต้องการเห็นความสำเร็จของงานความต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น จะเป็นตัวชี้วัด
ลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของ
งาน ย่อมมีพฤติกรรมการบริหารและผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 253) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จ
ขององค์การดังนั้น เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ชัก
จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน เพื่อพัฒนาองค์การ การเข้าใจแรงจูงใจของ
ตนเองและคนอื่นทำให้รู้วิธีจะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี
อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามี
ความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเทการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ประเภทของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้สรุปถึงประเภทของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

ศศิพร เกสร (2553 : 20-24) นักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น
หลายรูปแบบ ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับ
ให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่ตน
ตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อประสบความสำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่มีความโอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้ว ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเองขาดในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ทำให้รู้สึกเป็นปมด้วย จึงพยายามสร้างปมเด่นเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggressive Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่างๆ

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญเช่น ไม่นั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่กล้าเสี่ยง ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

ประสิทธิ์ ทองอ่อน (2542 : 3) กล่าวว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ทางกายภาพ (Biological Needs) เป็นผลมาจากความต้องการทางชีวภาพ ซึ่งความต้องการที่สำคัญได้แก่ ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ
2. ทางใจ (Psychological) ที่เกิดจากความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ เช่น ความรัก ความอบอุ่น และเกิดจากถูกสิ่งเร้าทางสังคมกระตุ้น ซึ่งเบริชและเวอร์ลอฟ (Brich and Veroff) ได้แบ่งแรงจูงใจประเภทนี้ออกเป็น 7 ชนิด คือ

- 2.1 การรับรู้สิ่งล่อใจ (Sensory Incentives)
- 2.2 ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)
- 2.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives)
- 2.4 ความต้องการเพื่อนฝูง (Affiliation Needs)
- 2.5 ความก้าวร้าว (Aggressive)
- 2.6 ความต้องการมีอำนาจ (Power Needs)
- 2.7 ความต้องการอิสระ (Independence Needs)

ประสาธ อิศรปริดา (2541 : 301) แบ่งแรงจูงใจของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากองค์ประกอบภายในตัวบุคคล เช่น ทำเพราะสนใจหรือสนุกกับงานนั้น ความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำจะเป็นรางวัลโดยตัวของมันเอง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล องค์ประกอบดังกล่าวอาจเป็นสิ่งชวนใจ (Incentive) หรือรางวัลหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่กระทำโดยตรง

ฮิลการ์ด (Hilgard, 1983 : 119) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motive) เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร พักผ่อน ปลอดภัยจากโรคภัย

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลอื่น ๆ เช่น ความต้องการเพื่อน แต่ไม่ใช่สิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์

3. แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว (Ego - Integrative) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตัวเอง การตัดสินใจและความตั้งใจไปสู่เป้าหมายของชีวิต

สรุปได้ว่าแรงจูงใจสามารถแบ่งตามการแสดงออกของพฤติกรรมได้ 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการหรืออยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง นักจิตวิทยา เชื่อว่าแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นภายนอก ทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคล มักจะได้รับการจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ กระแนะกระย้ำ เป็นต้น

4. วิธีการจูงใจ

เวอร์เทอร์และเดวิส (Wertherand Davis, อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ, 2550 : 265 - 268) ได้กล่าวว่าในการจูงใจคนนั้นผู้บริหารจะต้องรู้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล และบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์การ การจูงใจบุคคลต้องใช้สิ่งจูงใจหลายชนิดผสมผสานกัน และ

เนื่องจากในหน่วยงานนั้นบุคคลแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการจูงใจหลายๆ ชนิด ตามความเหมาะสม การจูงใจอาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การให้รางวัลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจที่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานและความต้องการมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าตอบแทน ส่วนแบ่งกำไร ฯลฯ เงินเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย และตอบสนองความต้องการด้านอื่น อีกทั้งเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนสิ่งจำเป็นอื่นที่จำเป็นในสังคม ซึ่งแนวคิดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนี้ เทย์เลอร์ (Talaor, 1911 : 56) ได้ให้ความสำคัญโดยใช้หลักการที่ว่า ถ้าผลตอบแทนเหมาะสม เป็นธรรมชาติ ก็จะผลิตงานได้มาก เช่นเดียวกับ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968 : 85) ที่เชื่อว่าเงินเป็นปัจจัยจำเป็น หากไม่เพียงพอจะเกิดความไม่พอใจของคนในองค์การ

1.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เป็นสิ่งที่องค์กรจัดให้เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือไม่อาจตีค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น การให้โอกาสในการพัฒนา การแสดงถึงการรับรู้ในผลงาน เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยงาน คนโดยทั่วไปย่อมต้องการ การยกย่อง ขอมรับนับถือ หรือมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่ประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง รวมทั้งต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น อยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญนับถือ เช่น การมีตำแหน่งสูง ๆ เป็นต้น การจูงใจด้วยงานจึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าว ซึ่งทำได้หลายวิธีดังนี้

2.1 การหมุนเวียนการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนย้ายคนทำงานจากงานหนึ่งไปทำงานอีกงานหนึ่งเป็นระยะ ๆ ป้องกันความซ้ำซากจำเจ ความอ่อนล้า ช่วยชดเชยแรงงานที่ขาดไป เพิ่มความปลอดภัย พบว่า ความเจ็บป่วยอุบัติเหตุจากการทำงานล้วนเกิดจากการทำงานซ้ำ ๆ การหมุนเวียนการทำงานจะช่วยขจัดความเบื่อหน่ายและอุบัติเหตุต่าง ๆ แต่ต้องไม่ทำบ่อยเกินไปจนทำให้ปรับตัวไม่ได้

2.2 การทำงานเป็นกลุ่ม แนวคิดนี้เชื่อว่าประสิทธิภาพของการทำงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อคนได้ทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากนั้นการร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ด้วย ทำให้เกิดความรักความปรองดองกันและสามารถตอบสนองความสำเร็จในชีวิตได้เพราะงานที่ทำเป็นกลุ่มนั้น ไม่สามารถทำคนเดียวให้สำเร็จได้ แต่ต้องทำเป็นกลุ่มจึงจะสำเร็จ

2.3 การออกแบบงาน เป็นการจัดให้งานมีลักษณะที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพงาน วิธีการออกแบบงานมี 2 วิธี

2.4 การขยายงาน (Job Enlargement) คือการเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น เป็นการลดภาวะการว่างงาน เกิดความหลากหลายของงาน เป็นงานที่ทำหาย เป็นการขยายงานและขยายโอกาสเจริญก้าวหน้า ดังนั้นถ้าสามารถทำให้เงินเดือนและภาระงานมีความสมดุลกันแล้ว วิธีการนี้จะช่วยแก้ไขความรู้สึกเบื่อ และแปลกแยกออกไป

2.5 การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) เป็นการทำให้งานมีคุณค่า น่าสนใจ และท้าทาย โดยการยกระดับให้สำคัญของงานในความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของความเป็นอิสระและการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเพิ่มคุณค่างานสามารถจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานได้โดยทำให้เกิดความรู้สึกว่างานมีความหมาย มีความสำคัญ รู้สึกถึงการได้รับผิดชอบในผลงาน และสามารถรู้ถึงผลงานที่ได้ทำไป

3. การจูงใจด้วยการบริหาร การจูงใจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนต้องอาศัยทักษะการบริหารและการเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น และเต็มใจใช้ความรู้ความสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รูปแบบการบริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงาน อาจแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 การบริหาร โดยการควบคุมงาน (Management by Control) จากแนวคิดทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ซึ่งเชื่อว่าคนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสจะหลีกเลี่ยงงาน ต้องใช้การบังคับ ควบคุม ชูเชิญและลงโทษเพื่อให้ทำงานตามต้องการ ชอบเป็นผู้ตาม ต้องคอยชี้แนะแนวทางการทำงาน มีความทะเยอทะยานน้อย ขอเพียงแต่ให้มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานก็พอได้แล้ว พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจะเป็นไปตามความเชื่อ คือ ใช้วิธีควบคุมงานใกล้ชิด คอยแต่จะจับผิด และไม่ให้ทั้งเสรีภาพและโอกาส ทำให้ขวัญของคณงานต่ำ ผลงานอาจจะสูงในระยะแรก แต่ถ้ามีโอกาสเขาก็จะหลีกเลี่ยงงานหรือลาออก

3.2 การบริหาร โดยให้อำนาจปกครองตนเอง (Management by Autonomy) จากแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) เชื่อว่าคนมีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ชอบเป็นตัวของตัวเองชอบควบคุมตัวเองในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถและเฉลียวฉลาดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจะให้เสรีภาพแก่ผู้ทำงาน ให้โอกาสทดลอง ริเริ่มและทำงานด้วยตนเอง ควบคุมอยู่ห่าง ๆ แมคเกรเกอร์ ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการจูงใจคนให้ทำงานผู้บริหารต้องยอมรับทฤษฎี Y ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการ

ที่สูงขึ้นของเขาได้ โดยการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็น ใช้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และมีอิสรเสรีมากขึ้น สามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีได้อย่างเต็มที่ และมีการควบคุมทางอ้อม การใช้ทฤษฎีเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า ซึ่งผลที่ตามมาคือการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่ดีขึ้น มากขึ้น ทำให้สังคมมีการตอบสนองที่ดีต่อองค์กร

3.3 การบริหารงาน โดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เป็นการบริหารงานโดยวิธีบริหารงานของ ดร็กเกอร์ (Drucker) ซึ่งเชื่อว่าไม่ว่าองค์กรใดต้องมีวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหาร โดยวัตถุประสงค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

3.3.1 บุคคลจะทำงานถ้ากิจกรรมนั้นมีความสำคัญ โดยได้รับรู้ ยอมรับและรู้สึกว่าการกระทำนั้นมีจุดมุ่งหมายในการกระทำสูง.

3.3.2 คนส่วนใหญ่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ถ้ารับรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ และคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลจากการมีส่วนร่วมให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจเป็นการผลักดันให้บุคคลใช้พลังความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการการจูงใจ จึงเป็นกลุ่มทฤษฎีที่อธิบายธรรมชาติความต้องการ ความสามารถ เป้าหมายของคน รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้คนผลักดันตนเองสู่เป้าหมาย

ปลาวาคี มนตรีวัตร (2554 : 8) ได้ศึกษาเอกสารวรรณกรรมเกี่ยวกับแรงจูงใจ พบว่ามีการแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจหลายกลุ่ม โดยแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีการจูงใจแบบให้คุณให้โทษ (Reward - Punishment Theories)

ยูภาพร ยูภาศ (2550 : 253 - 262) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีการจูงใจแบบให้คุณให้โทษ (Reward - Punishment Theories)

5.1 ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน คือ

5.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

อาบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow, 1940 อ้างใน ยูภาพร ยูภาศ, 2550 : 254) คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี 1940 และได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยสรุปได้ดังนี้

1. สมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมาสโลว์ได้ตั้งไว้ดังนี้

1.1 มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านอื่นก็จะเกิดขึ้น ไม่มีวันสิ้นสุด

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรม

1.3 ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต้น ได้รับการตอบสนองแล้ว จึงจะทำให้ความสนใจกับความต้องการในลำดับต่อไป

2. ทฤษฎีนี้ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ขั้นดังนี้

2.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) คือ ความต้องการเบื้องต้น ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศและความต้องการทางเพศ

2.2 ความต้องการทางความปลอดภัย (Safety or Security Needs) คือ ความต้องการที่จะให้ตนมีความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่รอด มีความมั่นคงในการทำงาน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ

2.3 ความต้องการทางสังคมหรือความต้องการเป็นเจ้าของ (Social or Belonging Needs) คือ ความต้องการสร้างมิตรภาพ ความรัก ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ความต้องการความเคารพ เกียรติยศและความสนใจจากคนอื่น

2.5 ความต้องการที่จะประจักษ์ตน (Self-actualization) คือ ความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต

5.1.2 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 24 อ้างถึงใน ยูภาพร ยูภาศ, 2550 : 254 - 255) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนในหนังสือ

“The Human Side of Enterprise” ข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and theory Y) ซึ่งเปรียบเทียบลักษณะของคนในลักษณะที่แตกต่างกันสองลักษณะอธิบายได้ดังนี้

1. ทฤษฎี X ตามทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนว่ามีลักษณะดังนี้

1.1 ลักษณะของคน โดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส

1.2 เนื่องจากการทำงานดังกล่าว จึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม กำกับและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ

1.3 คนโดยทั่วไปมักจะชอบให้มีการบังคับสั่งการขึ้นมา โดยผู้นำเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย แต่ขาดความกระตือรือร้น

2. ทฤษฎี Y ตามทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมติฐาน ทฤษฎี Y ในลักษณะตรงกันข้ามกับ ทฤษฎี X เนื่องจากวิชาการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลทำให้เกิดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ แมคเกรเกอร์ได้สรุปทฤษฎี Y ไว้ว่า

2.1 ลักษณะของคน โดยทั่วไปมิได้รังเกียจงานเสมอไป งานจะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลว สำหรับคนงานนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการควบคุม การจัดการที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งจูงใจคนงานได้

2.2 การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่วิธีทางที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้แต่ควรเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสได้ใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self - Control) ในขณะที่ปฏิบัติงานจะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.3 การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่บุคคลจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจ

2.4 งานต่าง ๆ ที่ได้มีการจัดการอย่างเหมาะสมจะทำให้คนงานยอมรับงานนั้น ๆ และอยากที่จะมีความรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

2.5 คนโดยทั่วไปมีความสามารถในการใช้ความคิด มีจินตนาการ มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดริเริ่มแก้ปัญหาต่างๆ ที่เหมาะสม

2.6 การที่ไม่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจลักษณะของตนที่แท้จริงจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรบุคคลไม่ได้ผลเต็มที่

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดของทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลเลอร์

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. ธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงงาน	1. งานเหมือนการเล่นกีฬา หรือการพักผ่อน หย่อนใจ ถ้ามีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีความพร้อม คนก็จะชอบทำงาน
2. ธรรมชาติของคนไม่ชอบมีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ	2. คนมีความรับผิดชอบต้องการทำงานให้สำเร็จ
3. เพราะคนไม่ชอบทำงาน และ ไม่มีความรับผิดชอบ จึงต้องจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทน ตามความต้องการทางร่างกาย	3. การจูงใจมิใช่เพียงแต่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้นคนยังมีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
4. ประสิทธิภาพการทำงานของคน จะดีขึ้นถ้ามีการควบคุมอย่างใกล้ชิด	4. ประสิทธิภาพการทำงานของคนจะสูงขึ้นถ้าได้รับการจูงใจที่ดีและเหมาะสม
5. คนโดยทั่วไป ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี ในการแก้ปัญหา	5. คนมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหา ถ้าโอกาสเหมาะสม

5.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจแมคเคลลแลนด์ (Mc Clelland Theory)

แมคเคลลแลนด์ (McClelland and Theory, 1960, อ้างใน ปภาวี มนตรีวัตร, 2554) เชื่อว่า แรงจูงใจเป็นการเรียนรู้จากสังคมและประสบการณ์ แบ่งความต้องการ หรือแรงจูงใจ ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive)

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงภายในให้บุคลากรทำงานที่มาตรฐานและเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เป็น สิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกายและความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นคน ที่มีความสุข

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) แรงจูงใจใฝ่อำนาจมี 3 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินใจสำเร็จในการบริหารที่สำคัญ เพราะบุคคลที่มีความต้องการ

ทางสังคมจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ ทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การเต็มใจเสียสละ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ สามารถกล่าวได้ว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรสร้างให้เกิดแก่ตน

5.1.4 ทฤษฎีจูงใจ – ทฤษฎีค้ำจุน หรือทฤษฎีสองปัจจัย

เฟเดอริค เฮอซเบิร์ก Frederick Herzberg (อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ, 2550 : 256 - 258) ได้เสนอทฤษฎีจูงใจให้ชื่อว่า “ทฤษฎีจูงใจด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม (Two – Factor Theory of Motivation)” ทฤษฎีนี้เน้นให้กระตุ้นจูงใจคนให้ปฏิบัติงานโดยการใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งจัดแบ่งไว้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors) เป็นกลุ่มปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้นปัจจัยจูงใจ และทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานเมื่อจัดให้มีขึ้นหากไม่ได้จัดให้มีขึ้นไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใดปัจจัยกลุ่มนี้ย่อมสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivator) ได้ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่น โดยทั่วไปซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจจะแสดงออกในรูปแบบของการยกย่องชมเชย

1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรแต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี และไม่ติดต่อกับลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทวยความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

2. กลุ่มปัจจัยพื้นฐานในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors)

เป็นกลุ่มปัจจัยที่จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจหรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดไปหากขาดปัจจัยกลุ่มนี้เสียแล้ว อาจยังความไม่พอใจให้เกิดขึ้นแก่ การปฏิบัติงานได้แต่ปัจจัยกลุ่มนี้มีได้มีสถานะเป็นตัวกระตุ้นจูงใจ ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงาน ได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงาน ได้ถูกต้อง

2.2 การปกครองบังคับบัญชา(Supervision) หมายถึง ความรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงานตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง

2.3 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะ หมายถึง โอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กรแล้วยัง หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา การมีโอกาสนในการขยายงานขององค์กร การมีโอกาสนในการขยายตำแหน่งที่สูงขึ้นขององค์กรการพนักงานมี โอกาสในการเพิ่มขึ้นยศสูงขึ้น

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Between Superior and Subordinates) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonnal Relation) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานจากผู้บังคับ บัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชาความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟัง ข้อเสนอแนะจากลูกน้องความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา และการพบปะสนทนา และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.6 เงินเดือนและประ โยชน์ที่เกื้อกูล (Salary and Fringe Benefit) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน และการได้รับสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ที่พักอาศัยหรือ โบนัส เป็นต้น

2.7 สถานะของอาชีพ (Status of Work) หมายถึง องค์ประกอบของ สถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่งการมีอภิสิทธิ์ต่างๆ อาชีพ ปัจจุบันอาชีพที่มีเกียรติได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานอย่างดี ความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สถานการณ์ หรือ ลักษณะ บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไร อย่างหนึ่ง ต่องานของเขา เช่น ที่พักอาศัยเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาเข้าใจความ เป็นอยู่ส่วนตัวก่อนมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ความเป็นอยู่ส่วนตัวส่งเสริมในการปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพ

2.9 ความมั่นคงในงาน (Work Security) หมายถึง ความรู้สึกของ บุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร การปฏิบัติงานมีความปลอดภัย ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมินผลงาน การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดของ เฟรดเดอริกเฮิร์ซเบิร์ก Frederick Herzberg

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)	ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors)
1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)	1. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)
2. การยอมรับนับถือ (Recognition)	2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)	3. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)	4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Between Superior and Subordinates)
5. ลักษณะของงาน (Work Itself)	5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
	6. เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Fringe Benefit)
	7. สถานะของอาชีพ (Status of Work)
	8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)
	9. ความมั่นคงในงาน (Work Security)

สรุปได้ว่าทฤษฎีจูงใจและทฤษฎีค่าจูนของเฮิร์ซเบิร์กกับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่อง 2 แนว คือ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวคิดต่อเนื่องระหว่าง “ไม่มีความพึงพอใจ” กับความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่าถ้าผู้บริหาร ไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค่าจูนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวคิดต่อเนื่องระหว่าง “ความไม่พึงพอใจ” กับ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานผู้บริหาร ไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการทำงาน

ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งจะส่งผลต่อการจูงใจในการทำงาน สามารถอธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

5.2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมหรือทฤษฎี VIE

วรูม Vroom(อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ, 2550 : 259)มีความเห็นว่า แรงจูงใจของบุคคลมีสาเหตุมาจากปัจจัย 3 ประการคือ

1. ความคาดหวัง (Expectancy = E) คือ การรับรู้ของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นหากเขาจะได้รับรางวัลจากความพยายามเช่นนั้น

1.1 ความคาดหวังค่า 0 หมายความว่า บุคคลมีความเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ที่ความพยายามนั้นจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

1.2 ความคาดหวังค่า 1 หมายความว่า บุคคลมีความเห็นว่าเป็นไปได้ที่ความพยายามนั้นจะได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

2. กลไกความเป็นไปได้ (Instrumentality = I) คือ ความเป็นไปได้ทั้งการรับรู้และความเป็นจริงว่า ระดับของการกระทำนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น การที่บุคคลพิจารณาว่าหากเขาทำงานเพิ่ม เขาจะได้รับรางวัลหรือไม่ กลไกความเป็นไปได้มีค่าจาก -1 ถึง +1

2.1 ค่า -1 หมายความว่า บุคคลนั้นมีความเห็นว่า ระดับการกระทำของเขาไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

2.2 ค่า +1 หมายความว่า บุคคลนั้นมีความเห็นว่าระดับการกระทำของเขาสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

3. ความอยากจะทำสิ่งต่าง ๆ (Valence = V) ซึ่งขึ้นอยู่กับความพอใจหรือความไม่พอใจ

3.1 ความอยากในเชิงบวก คือ ความอยากหรือความพึงพอใจที่จะกระทำซึ่งมีค่าตั้งแต่ +1 ถึง +10

3.2 ความอยากในเชิงลบ คือ การไม่ปรารถนาหรือความไม่พึงพอใจที่จะกระทำซึ่งมีค่าตั้งแต่ -1 ถึง -10

3.3 ความรู้สึกเป็นกลาง คือ ความรู้สึกเฉย ๆ ของบุคคลซึ่งมีค่าเป็น 0

สูตร $F = E \times I \times V$

เมื่อ $F =$ พลังแรงจูงใจของบุคคล

$E =$ ความคาดหวัง

$I =$ ความเป็นไปได้

$V =$ ความอยากจะทำ

5.2.2 ทฤษฎีเสมอภาคของสเตซี อัดัม (Adam's Equity Theory)

จอห์น สเตซี อัดัม (John Stacy Adam, อ้างถึงใน ยูภาพร ยูภาศ, 2550 : 260) พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นในปี 1963 โดยมีสมมติฐานว่า “คนทุกคนต้องการได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม” ในการพิจารณาความเสมอภาคนั้น บุคคลจะเปรียบเทียบความพยายามของตนและรางวัลที่ได้รับกับความพยายามของบุคคลอื่นและรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับ หากตนและบุคคลอื่นใช้ความพยายามเท่าเทียมกันและได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน แสดงว่าตนได้รับความเสมอภาคหรือความเป็นธรรม หากตนได้รับรางวัลน้อยกว่าบุคคลอื่น แสดงว่าตนไม่ได้รับความเสมอภาคและจะเกิดความเครียด โดยได้อธิบายไว้ดังนี้

1. สูตรการหาความเสมอภาค

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของบุคคลหนึ่ง}}$$

แผนภาพที่ 2 สูตรการหาความเสมอภาค

1.1 ปัจจัยนำเข้า หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลใช้ในการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ อายุ สุข ทักษะ ความสามารถ ความตั้งใจและความขยันขันแข็งในการทำงาน เป็นต้น

1.2 ผลลัพธ์ หมายถึง รางวัลที่บุคคลได้จากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง ประโยชน์เกื้อกูล โอกาสความก้าวหน้า สถานภาพ เป็นต้น

2. ผลเมื่อเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคอันซึ่งถึงวิธีการที่บุคคลใช้เมื่อเขาเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความรับความเสมอภาค ดังนี้

2.1 เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าของคน เช่น ลดความขยันในการทำงานลง

เพื่อให้เกิดความเสมอภาค

2.2 เปลี่ยนผลลัพธ์ของคน เช่น เรียกร้องขอค่าจ้างเพิ่มขึ้นให้เท่ากับบุคคลที่ตนไปเปรียบเทียบกับ

2.3 บิดเบือนการรับรู้ (Perceptual Distortion) โดยการเปลี่ยนสูตรการเปรียบเทียบเสียใหม่ หรืออาจให้เหตุผลว่าเขารับรู้ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ของผู้อื่นผิดพลาด

2.4 เปลี่ยนแปลงแหล่งข้อมูลการเปรียบเทียบ (Changing the Source of Comparison) บุคคลอาจสรุปว่า ผู้อื่นมีทักษะสูงกว่าหรือมีเส้นสายกว่า จึงได้รับรางวัลมากกว่าตน

2.5 การใช้กลเม็ด (Manipulating) บุคคลอาจใช้วิธีการในรูปของการชักชวนให้ผู้อื่น ใช้ปัจจัยนำเข้าให้เพิ่มมากขึ้นหรือเพิ่มความคิดชอบของผู้อื่นให้มากขึ้นหรือคอยรังควานผู้อื่น

2.6 หลีกหนีจากสถานการณ์ (Leaving the Situation) บุคคลอาจใช้ป็นวิธีการสุดท้ายเมื่อเขาใช้วิธีการอื่น ไม่ได้ผล เช่น การลาออกจากงานหรือหนีจากสถานการณ์นั้น

5.2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อก (Lock's Goal Setting Theory)

เอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A. Locke, อ้างถึงใน ยูภาพร ยูภาส, 2550 : 261) พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นในปี 1968 ล็อกอธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานเกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่า ล็อกกำหนดหลักการ 4 ประการคือ

1. ความยากลำบากในเป้าหมาย (Goal Difficulty) คือ ระดับความเห็นของบุคคลที่มีต่อบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย หากบุคคลใดได้รับรางวัลในการทำงานที่ยากในอดีต เขาจะเพิ่มความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากกว่าเดิมในทางตรงกันข้าม หากเขาไม่ได้รับรางวัลจากการทำงานที่ยากในอดีต เขาจะไม่มีแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายที่ยากกว่าเดิม

2. การกำหนดเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจง (Goal Specificity) คือ การกำหนดเป้าหมายให้อยู่ในรูปแบบของปริมาณที่เข้าใจและวัดได้

3. การยอมรับเป้าหมาย (Goal Acceptance) คือ ระดับของการที่บุคคลจะยอมรับเป้าหมายนั้นว่าเป็นเป้าหมายของตน แต่ปัญหาส่วนใหญ่ คือ โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของพนักงานมักจะขัดกัน

4. การผูกมัดกับเป้าหมาย (Commitment) คือ การที่บุคคลผูกมัดตนเองกับเป้าหมายใด เขาจะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

5.2.4 ทฤษฎีการจูงใจแบบให้ผลตอบแทน

1. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ยูคาพร ยูภาส (2550 : 261 – 262) ได้กล่าววาทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายถึง ปฏิกริยา (Reaction) และการตอบสนอง (Responce) ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า (Stimuli) ต่างๆ พฤติกรรมของคนเป็นผลของการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม ซึ่งกระทำโดยการเสริมแรง หากบุคคลได้รับผลดีหรือความพึงพอใจจากการกระทำใด ๆ อย่างหนึ่งเขาจะเกิดแรงจูงใจในการกระทำ เช่นนั้นอีก ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลได้รับผลที่ไม่ดีหรือไม่พึงพอใจจากการกระทำใด ๆ เขาจะไม่เกิดแรงจูงใจในการกระทำเช่นนั้น ทฤษฎีการเสริมแรงที่รู้จักกันคือทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขของการกระทำและการปรับปรุงพฤติกรรมองค์การ (Operant Conditioning and Organization Behavior Modification = O.B.Mod.) ของสกินเนอร์ (Skinner) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด สกินเนอร์สร้างทฤษฎีนี้ขึ้น โดยอ้างถึงทฤษฎีหัวแครอท (Carrot) และทฤษฎีไม้เรียว (Stick) ซึ่งเปรียบเทียบกับทำให้รางวัลและการลงโทษเพื่อควบคุมพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ เขาเปรียบเทียบว่าหากจะให้สิ่งเคลื่อนที่ ต้องให้หัวแครอท ด้านหน้าของลิง และใช้ไม้เรียวตามมาข้างหลังลิงจึงจะเคลื่อนที่ไปตามที่ต้องการได้

1.1 หลักการของทฤษฎีสกินเนอร์ อธิบายถึงทฤษฎีนี้ว่า

1.1.1 การกำหนดเงื่อนไขของการกระทำคือ การที่พฤติกรรมของบุคคลอาจถูกควบคุมได้โดยการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น รางวัล หรือการลงโทษ

1.1.2 การปรับปรุงพฤติกรรมองค์การ คือ การใช้หลักการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อควบคุมพฤติกรรม

1.2 หลักการเสริมแรงประกอบด้วย

1.2.1 การเสริมในเชิงบวก (Positive Reinforcement) คือ การให้รางวัลตอบแทน การกระทำเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงานเต็มที่ เพื่อจะได้รับรางวัลที่ต้องการ เช่น การชมเชย การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

1.2.2 การเสริมแรงในเชิงลบ (Negative Reinforcement) คือ การทำให้บุคคลหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์เช่นนั้นอีก หรือไม่แสดงพฤติกรรมบางอย่างเนื่องจากกลัวผลร้ายที่ได้รับ เช่น การตำหนิ เป็นต้น

1.2.3 การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) คือ การเลิกการใช้การเสริมแรงในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อยับยั้งพฤติกรรมในอนาคตหรือขจัดพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม

ออกไป เช่น การยกเลิกการให้รางวัลเพื่อพนักงานจะไม่แสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก หรือยกเลิกการตำหนิเพราะพนักงานบางคนที่เรียกร้องความสนใจ อาจคิดว่าการตำหนิเป็นสิ่งสนองความพอใจของเขาโดยคิดว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจ

1.2.4 การลงโทษ (Punishment) คือ สิ่งที่ใช้เพื่อขจัดพฤติกรรมอัน

ไม่พึงปรารถนา โดยมุ่งมิให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก การลงโทษคล้ายกับการเสริมแรงเชิงลบ แต่เป็นการกำหนดโทษที่รุนแรงมากขึ้น เช่น หากพนักงานมีผลงานไม่ดี อาจถูกลดเงินเดือน หรือถูกไล่ออกจากงาน เป็นต้น

2. ทฤษฎีสังคมองค์การและชุมชน

ปลาวดี มนตรีวัต (2554 : 10) ได้กล่าวว่าผลงานของแซงต์ซิมมิงและรูสโซ ซึ่งเป็นเรื่องของการถกเถียงเกี่ยวกับปรัชญาที่ขัดแย้งกัน กล่าวคือ แซงต์ซิมมิงมองว่าการบริหารและองค์การเป็นวิธีการควบคุมทางสังคมและการออกคำสั่งที่จะให้คนปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ผู้ที่ออกคำสั่งคือนักธุรกิจอุตสาหกรรม นักวิทยาศาสตร์ และศิลปิน ส่วนผู้รับคำสั่ง คือคนทำงาน แนวความคิดของแซงต์ซิมมิงมีสมมติฐานว่า คนก็เกิดและโงะ ฉะนั้นจึงต้องมีการบังคับโดยเน้นองค์การเป็นเครื่องมือ จะเห็นได้ว่าแซงต์ซิมมิงมีข้อสมมติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนไปในแง่ลบเหมือนกับข้อสมมติของทฤษฎี X ส่วนรูสโซกลับมองธรรมชาติของคนไปในแง่ดีงาม หรือตามสมมติฐานของทฤษฎี Y และการที่จะจูงใจคนให้ทำงานนั้นมีได้ใช้องค์การเป็นเครื่องมือในการขู่บังคับ หากแต่ใช้ชุมชนเป็นแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่จะจูงใจให้คนทำงานนั้นจะต้องส่งเสริมให้คนมีสมานฉันท์ ร่วมแรงร่วมใจกันในชุมชน โดยปราศจากการบังคับขู่เช็ญ

3. ทฤษฎีนักวิทยาศาสตร์องค์การ

ปลาวดี มนตรีวัต (2554 : 10) ได้กล่าวผลงานของเทเลอร์แกนท์ และกิลเบรธ ซึ่งเน้นองค์การและกระบวนการบริหาร โดยวิธีการจูงใจด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก เทย์เลอร์นั้นสนับสนุนให้มีการแบ่งงานกันทำระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงานเพื่อให้มีความเจริญรุ่งเรืองสูงสุด (Maximum Prosperity) สำหรับทั้งนายจ้างและลูกจ้าง พร้อมทั้งเสนอให้มีการปฏิวัติทางด้านจิตใจให้เคยชินอยู่กับวิธีการเก่า ๆ ที่ทั้งสองฝ่ายต่างคนต่างทำมาก่อน ผลงานของแกนท์เน้นการทำงานตามแผนงานและผังที่แสดงความก้าวหน้าของงาน และถ้าคนงานทำงานได้มากกว่ามาตรฐานก็จะได้เพิ่มพิเศษ (Task and Bonus) ส่วนผลงานของกิลเบรธเน้นการศึกษาเวลา/การเคลื่อนไหวของร่างกาย (Time and Motion Study) เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด อันจะทำให้ทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายบริหารและคนทำงานได้รับค่าตอบแทนสูงสุด

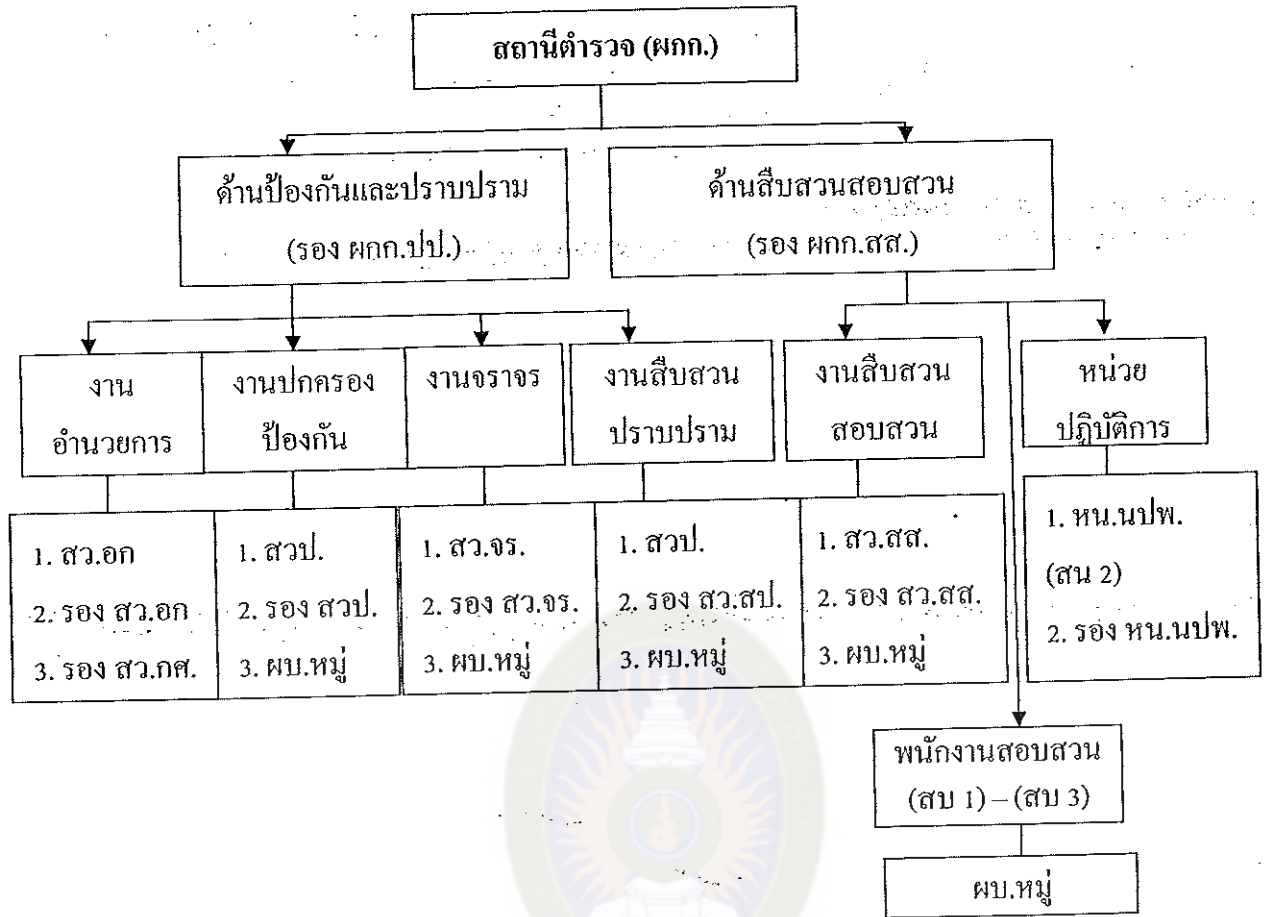
4. ทฤษฎีคลาสสิก-สถาปนิกองค์การ

ปลาวดี มนตรีวัตร (2554 : 10) ได้กล่าวว่าผลงานของฟาโยล์ กูลิค และเวเบอร์ที่เน้นหลักและกระบวนการการบริหารที่จะทำให้ทั้งฝ่ายบริหารและคนงาน ได้รับประโยชน์สูงสุด กล่าวคือฟาโยล์เน้น POCCC ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Co-ordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) ในทำนองเดียวกับ กูลิค ก็ได้เน้นหลักและกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารไว้เช่นกัน หลักและกระบวนการบริหารของกูลิคเป็นที่ทราบกันในนามของ POSDCoRB นั่น ก็คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) และการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ผลงานของมูนี เน้นการประสานงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน ส่วนผลงานของเวเบอร์มุ่งที่จะจูงใจคน โดยอาศัย โครงสร้างและพฤติกรรมของระบบราชการเป็นเครื่องมือ ทางด้านโครงสร้างของระบบราชการนั้น เวเบอร์ได้จัดองค์การระบบราชการให้มีลักษณะสายการบังคับบัญชา การแบ่งกันทำ และการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ ส่วนทางด้านพฤติกรรมนั้นเวเบอร์พยายามเน้นการ ไม่คำนึงถึงเรื่องส่วนตัว แต่เน้นการใช้เหตุผลและการมุ่งปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และถ้าหากองค์การใดสามารถดำเนินการตามที่เวเบอร์พูดไว้ก็ย่อมสามารถจูงใจคนงานให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้

บริบทของสถานีตำรวจภูธรเมือง จังหวัดมหาสารคาม

สถานีตำรวจภูธรเมือง จังหวัดมหาสารคาม อยู่ในสังกัดตำรวจภูธรภาค 4 ซึ่งตำรวจภูธรภาค 4 มีเขตรับผิดชอบทั้งหมด 12 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดนครพนม จังหวัดบึงกาฬ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดเลย จังหวัดสกลนคร จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภูและจังหวัดอุดรธานี

สถานีตำรวจภูธรเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 14 ตำบล 185 หมู่บ้าน ได้แก่ ตำบลตลาด ตำบลเขวา ตำบลท่าตูม ตำบลเวียงนาง ตำบลโคกก่อ ตำบลคอนหวาน ตำบลเก็ง ตำบลแก่งเลิงจาน ตำบลสองคอน ตำบลพัฒนา ตำบลหนองปลิง ตำบลห้วยแอ่ง ตำบลหนองโย ตำบลบัวค้อมี พื้นที่ 556.7 ตารางกิโลเมตร ประชากร 143,814 คน ความหนาแน่น 258.33คน/ตารางกิโลเมตร



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างสถานีตำรวจภูธรเมือง จังหวัดมหาสารคาม

สถานีตำรวจภูธรเมือง จังหวัดมหาสารคาม ใช้รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบที่ 2 เป็นสถานีตำรวจที่มีปริมาณงานสูง จะมีผู้กำกับเป็นหัวหน้ามีรองผู้กำกับ ทำหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน 2 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านป้องกันและปราบปรามและด้านสืบสวนสอบสวน แบ่งงานออกเป็น 5 งาน และหนึ่งหน่วยปฏิบัติการดังนี้

1. งานป้องกันและปราบปราม
2. งานสืบสวน
3. งานสอบสวน
4. งานจราจร
5. งานธุรการ

โดยแต่ละงานจะมีสารวัตรเป็นหัวหน้ามีรองสารวัตร พนักงานสอบสวน และผู้บังคับหมู่ เป็นผู้ช่วย สำหรับงานจราจรให้อยู่ในการกำกับดูแลของรองผู้กำกับด้านป้องกันและปราบปราม (คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ 655/2550) แบ่งงานในความรับผิดชอบออกเป็น 6 ลักษณะ

1. งานอำนวยการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ วางแผนตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาเกี่ยวกับ งานกำลังพล การข่าว นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงาน การส่งกำลังบำรุง งบประมาณ การเงิน สวัสดิการ การพัสดุ พลาธิการ สรรพาวุธ งานจรดสำรวจ งานกิจการพิเศษ งานความมั่นคง รวมทั้งงานลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. งานปกครองป้องกัน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน หาข่าว ปฏิบัติงานในด้านการป้องกันอาชญากรรมและรักษาความสงบเรียบร้อย งานคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ งานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งงานอื่นที่มีลักษณะเกี่ยวข้องเพื่อป้องกันมิให้อาชญากรรมบังเกิดขึ้น ภายในเขตอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองของสถานีตำรวจรวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานดังกล่าว

3. งานจราจร มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน หาข่าว ปฏิบัติงานในด้านการควบคุมจราจร และบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการจราจร งานจราจรตาม โครงการพระราชดำริ รวมทั้งงานอื่นที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาด้านการจราจร ภายในเขตอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองของสถานีตำรวจ ตลอดจนพื้นที่ที่มีการจราจรต่อเนื่องกัน รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานดังกล่าว

4. งานสืบสวนปราบปราม มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน หาข่าว ปฏิบัติงานในด้านการสืบสวนปราบปรามอาชญากรรมซึ่งเป็นการกระทำผิดตามพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่มีโทษทางอาญาทุกฉบับ การติดตามจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรหรือเครือข่ายที่อยู่เบื้องหลัง รวมทั้งงานอื่นที่มีลักษณะเกี่ยวข้องเพื่อมิให้ผู้ใดละเมิดกฎหมายและสร้างอิทธิพลขึ้นภายในเขตอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองของสถานีตำรวจรวมทั้งงานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานดังกล่าว

5. งานสืบสวนสอบสวน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน หาข่าว ปฏิบัติงานในด้านการสืบสวนคดีอาญา การแสวงหาและรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์การกระทำผิดร่วมกับพนักงานสอบสวนการเปรียบเทียบปรับ การควบคุมผู้ต้องหาส่งพนักงานอัยการหรือศาลการส่งหมายเรียกหมายจับ หมายศาล รวมทั้งงานอื่นที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกธรรมให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดภายในเขตอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองของสถานีตำรวจรวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานดังกล่าว

สำหรับหน่วยพนักงานสอบสวนมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสอบสวนคดีอาญาทุกประเภท ปฏิบัติงานในด้านการรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์การกระทำความผิด เพื่ออำนวยความสะดวกธรรมให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดภายในเขตอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองของสถานีตำรวจรวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานดังกล่าว

6. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน หาข่าว ปฏิบัติงานในด้านการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การจลาจล การก่อการร้าย การรับภาคความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงของชาติ ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเขตอำนาจรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองของสถานีตำรวจ รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานดังกล่าว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ละมุด บุตรา (2552 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่า ระดับการศึกษา เพศ และตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ชนัญธิดา ประโยชริต (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรายได้ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณรงค์ เอี่ยมสม (2546 : 116) ได้ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย มีความแตกต่างกัน โดยระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย

มากกว่าช่างอากาศยานกองบินตำรวจ และระดับปัญหาหัวใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจกับช่างอากาศยานบริษัทการบินไทย มีความแตกต่างกัน โดยระดับปัญหาปัจจัยจิตใจในการทำงานของช่างอากาศยานกองบินตำรวจ มีมากกว่า บริษัทการบินไทย

เทพวิฑูร ฉางข้าวไทย (2544) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดน กอบกัมกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 ผลการศึกษาพบว่า ตำรวจตระเวนชายแดน คิดเห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยแวดล้อม โดยรวมแล้วมีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจในระดับที่ค่อนข้างมาก ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากบุคคลต่างๆ การที่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาและประสบผลสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ การที่ได้ทำงานที่เป็นที่ท้าทาย มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ และได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนในด้านความคาดหวังในงานตำรวจตระเวนชายแดน มีความคาดหวังที่จะมีโอกาสได้รับเงินเดือนและรายได้อื่นๆที่สูงขึ้น การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา การมีชีวิตครอบครัวที่สามารถอยู่พร้อมหน้า รวมไปถึงการได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และการได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ จากการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรืออยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้แล้วแต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทาง และเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจเป็นสิ่งที่บ่งบอก สภาวะการดำเนินงานของบุคลากรเป็นเช่นไร ดังนั้น การเสริมสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น มีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้แล้ว แต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจยิ่งสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่ทำให้ตำรวจชั้นสัญญาบัตร กรุงเทพมหานครฯ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนี้

ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของคณนั้น จะทำให้เกิด
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้งานนั้น
ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เคลเมนต์ (Clement, 2003 : 9) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจ และปัจจัยคำจูงกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต โดยการ ใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาจำนวน 156 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครอง บังคับบัญชา โอกาสในความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเรื่องทั่ว ๆ ไป ปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่ความสัมพันธ์ของปัจจัยคำจูงกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าปัจจัยจิตใจในด้านค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้า เจ้าหน้าที่หญิงและเจ้าหน้าที่ชายไม่พึงพอใจในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าแต่เจ้าหน้าที่หญิงไม่ถึงพึงพอใจมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไรท์ (Wright, 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงาน โดยศึกษา การจูงใจในบริบทของหน่วยงานของรัฐบาล ผลการศึกษาพบว่า การทำงานในสภาพโดยทั่ว ๆ ไปในหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบคือ เป้าหมายขององค์กร ความชัดเจน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะของแต่ละองค์การซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็น สิ่งจูงใจในลำดับแรกของการทำงาน และผลการศึกษาพบอีกว่า กรอบของเหตุผลที่หนักแน่น จะมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะสามารถเป็นพลังพิเศษที่เพิ่ม แรงจูงใจในการทำงาน และเพิ่มผลผลิตขององค์กรของรัฐบาลได้ จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจ มีความสอดคล้องกัน คือผู้บริหารส่วนใหญ่มีแรงจูงใจสูงในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของ

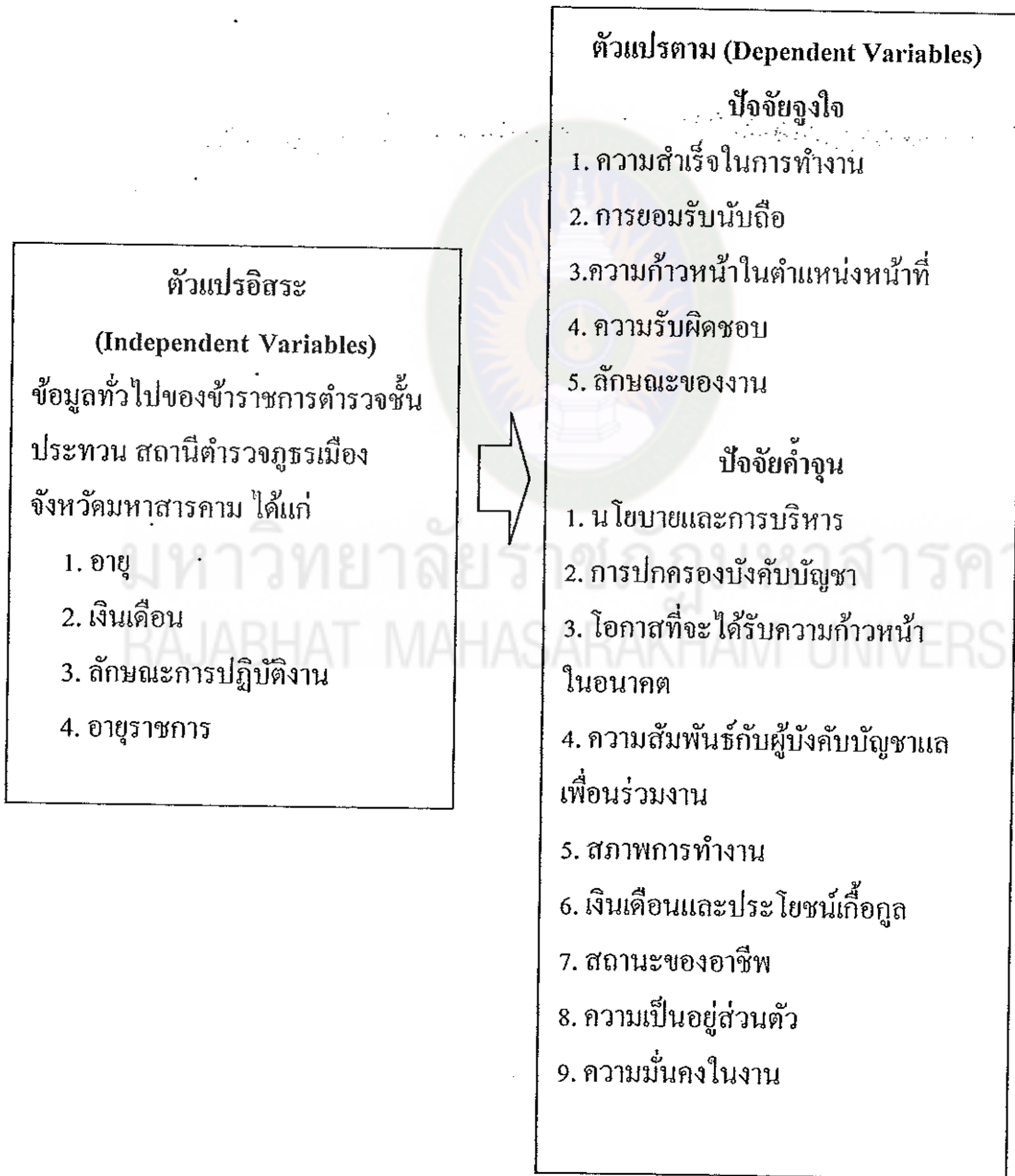
แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1962 : 16) ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ความต้องการ ความสำเร็จในงาน ความต้องการความสัมพันธ์ผู้ร่วมงาน ความต้องการใช้อำนาจอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้การศึกษางานวิจัย พบว่า การเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารและบุคลากรใน หน่วยงานทำได้หลายแบบ เช่น เริ่มจากการให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร ระเบียบ ข้อบังคับ และเป้าหมายที่พิเศษขององค์กร สิ่งเหล่านี้ถือเป็นแรงจูงใจเบื้องต้นและหลายงานวิจัยได้ ข้อสรุปที่คล้ายคลึงกันว่า สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของ ผู้นำ ความมีเหตุผลในการทำงาน สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานได้

แมนนิง (Manning, 1997 : 4028-A) ทำการวิจัยสภาพความพึงพอใจและสภาพความ ไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยคำ จูงของเฮิร์ซเบอร์ก และการยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และงานที่ทำนั้นกลุ่ม ตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยคำจูงของเฮิร์ซเบอร์กที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่าเป็นตัวำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ โรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย ตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 71-79) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยำจุน



แผนภาพที่ 4 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย