

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การสร้างแรงจูงใจเชิงพุทธบูรณาการ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการ บมจ.ซีพี ออลล์ พื้นที่จังหวัดนครสวรรค์” ได้ใช้เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการวิจัย ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- ๒.๓ การบูรณาการตามหลักสังคหัตถุธรรม
- ๒.๔ ข้อมูลพื้นฐาน บริษัท ซี.พี. ออลล์ จำกัด (มหาชน)
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำมาใช้ในการทำงานและปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเน้นสิ่งที่ทุกคนมีความต้องการมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันบุคคลโดยทั่วไปต้องการแรงจูงใจเพื่อการดำรงชีพการช่วยเหลือบุคคลอื่น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์กรหรือในหน่วยงาน การทำงานหรือประกอบกรใดๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) แล้ว ปัจจัยบุคคล เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จไปได้ตามวัตถุประสงค์ แต่การที่จะใช้วิธีการจัดการ ให้บุคคลปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ เป็นเรื่องยาก ทั้งนี้ คุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดผลสำเร็จในการทำงานเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก มีความต้องการ อารมณ์และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ กระบวนการที่จะได้บุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงการที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนอุทิศพลังความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ในกับองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปนั้น คือ การสร้างแรงจูงใจ

ดังนั้น แรงจูงใจเป็นพลังผลักดันภายในของพนักงานที่กระตุ้นความรู้สึกให้บุคคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด หรือตอบสนองต่อความต้องการ และความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive โดยมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้คือ

แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง “สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น” ก่อนที่คนจะมีพฤติกรรมใด ขึ้นมาต้องเริ่มด้วยกระบวนการของ “ความคิด” ซึ่งเป็นกระบวนการซับซ้อนไม่น้อย คือ ต้องอาศัยประสบการณ์ มีการลำดับเหตุการณ์ที่ผ่านมาเข้าด้วยกัน แล้วเกิดการตัดสินใจที่จะกระทำขึ้น ฉะนั้นหากจะมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ต้องศึกษาลึกลงไปถึงขั้นที่ว่าอะไรทำให้เกิดความคิด ทำให้เกิดการตัดสินใจ และเกิดการลงมือกระทำในที่สุด ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องทราบเรื่องแรงจูงใจ (motivation) อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมขึ้นด้วย^๑ แรงผลักดันที่มีผลกำหนดทิศทางพฤติกรรมของคนในองค์กร กำหนดความทุ่มเทที่มีต่องาน ตลอดจนกำหนดความมุ่งมั่น ที่จะเอาชนะอุปสรรคในงาน หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามแสวงหาวิธีการจูงใจและสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อนำมาซึ่งผลงาน และความพึงพอใจของพนักงานในสถานที่ต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้อง

๑. มีความตระหนักในความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน

๒. เข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงาน

๓. จัดสรรสิ่งตอบแทนที่จะสร้างความพึงพอใจให้ทั้งกับตัวพนักงานและสร้าง ผลสำเร็จให้องค์กรไปพร้อม ๆ กัน^๒

แรงจูงใจในความหมายหนึ่งคือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)^๓ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์การ^๔ ภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดขึ้น^๕ ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นที่มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อ

^๑ พวงเพชร วัชรอยู่, **แรงจูงใจในการทำงาน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

^๒ วิทยา ด้านธำรงกุล, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๐.

^๓ เสนาะ ตีแยว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๘.

^๔ มนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓๐.

^๕ ชูศักดิ์ เจนประโคน, **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๑), หน้า ๘.

ท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา^๖ ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคลและงานในตัวของมันเอง ภายหลังความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว^๗ แรงจูงใจเป็นสภาวะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเกิดจากสิ่งที่มีอยู่ภายใน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้^๘ วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอก^๙ กระบวนการชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จได้^{๑๐} วิธีการที่จะทำให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคล^{๑๑} สภาวะใด ๆ ก็ตามที่ กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งหวังที่จะทำงาน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด แบ่งเป็น ๒ ประเภท ดังนี้ ๑) แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใด ๆ มากกระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ ความต้องการ ความสนใจพิเศษ ทักษะหรือเจตคติ ฯลฯ ๒) แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การยอมรับ ฯลฯ^{๑๒} การจูงใจบุคคลให้รักที่จะทำงาน มี ๒ ด้าน คือ ๑) ด้านตัวบุคคล เช่น การมอบหมายงานในลักษณะของเป้าหมาย ให้บุคคลกำหนดรายละเอียดของงานด้วยตนเอง ติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ๒) ด้านองค์การ เช่น สร้างความคาดหวังในแผนอนาคต ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน ใช้วิธีการติดต่อประสานงานแบบใกล้ชิดตัวต่อตัว ติดตามประเมินผลงาน การสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกันให้

^๖มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เนต, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙๔.

^๗ดิน ปรัชญพฤทธิ, **การบริหารการพัฒนา**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๕๘.

^๘ดวงพร หุตะเสวี, “การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรม”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๔.

^๙ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๒), หน้า ๔๐๔.

^{๑๐}ตรีพร ชุมศรี, “การศึกษาแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพยาบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี”, **ปริญาญานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๔๕), หน้า ๙.

^{๑๑}ทองใบ สุดซารี, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒.

^{๑๒}พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๔.

เกิดขึ้นในองค์กร^{๑๓} เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงาน ทুম่ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ^{๑๔} สภาวะใด ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรมนั้น ๆ จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน^{๑๕} ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๑๖} ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๑๗} สิ่งจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจพร้อมใจและพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๘} ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ^{๑๙} พลังที่ริเริ่มกำกับและคำนวณพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขั้นพื้นฐานของแรงจูงใจ ๓ ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง^{๒๐} ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้กระทำการชักจูงกำหนด^{๒๑} องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมายจากการให้ความหมายของแรงจูงใจ

^{๑๓} วิชัย แหวนเพชร, “มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรมเครื่องหนัง”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๔-๑๐๕.

^{๑๔} ธีรารัตน์ พลหาญ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๓), หน้า ๘.

^{๑๕} เกษสุตา ต้นขุน, “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท กรุงเทพมหานคร”, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

^{๑๖} เจียมจิตร ศรีฟ้า, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ สังกัดกรุงเทพมหานคร”, ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔.

^{๑๗} ทิพสุตา สีสาคีรคุณ, “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ สังกัดกอง ประชาสงเคราะห์”, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๑๘} บุศรา เตียรบรรจง, “แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรี”, สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒.

^{๑๙} ขวัญจิรา ทองนา, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลปกรมศิลปากร”, ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓.

^{๒๐} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘-๒๙.

^{๒๑} ราตรี พัฒนรังสรรค์, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕๔.

หลากหลาย^{๒๒} ชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน^{๒๓} พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้^{๒๔} กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร^{๒๕} กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisms) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิวเราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด^{๒๖}

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ เป็นตัวผลักดันให้เกิดภาวะการณ์ที่เร้าหรือกระตุ้นเตือน ให้แสดงพฤติกรรมจนบรรลุเป้าหมายและแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีระบบ โดยแรงขับเคลื่อนจากการมีความต้องการหรือเจตคติ หรืออารมณ์ หรือภาวะแวดล้อมทางสังคม อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างพอเหมาะพอดีที่ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนได้

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของแรงจูงใจ
พวงเพชร วัชรอยู่, (๒๕๔๐, หน้า ๒)	สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น
วิทยา ด้านธำรงกุล, (๒๕๔๖, หน้า ๒๗๐)	แรงผลักดันที่มีผลกำหนดทิศทางพฤติกรรมของคนในองค์กร
เสนาะ ดีเยาว์, (๒๕๔๓, หน้า ๒๐๘)	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไข
มนัส หันนาคินทร์, (๒๕๔๒, หน้า ๑๓๐)	กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร

^{๒๒} สุรางค์ ไคว่ตระกูล, **จิตวิทยาการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๓.

^{๒๓} Griuffin, R.W. , **Management**, (New York : Houghton Mifflin, 1999), p.484.

^{๒๔} Daft, R.L., **Management**, (New York : Harcourt College PubLisher, 2000), p.534.

^{๒๕} Dubrin, A.J. and R.D.Ireland, **Management and Organization**, (Ohio : South Western, 1993), p. 294.

^{๒๖} Vroom, Victor H., **Work and Motivation**, (New York : John Wiley, 1995), p. 7.

ตารางที่ ๒.๑ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของแรงจูงใจ
ชูศักดิ์ เจนประโคน, (๒๕๔๑, หน้า ๘)	สภาวะใดๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
มัลลิกา ดันสอน, (๒๕๔๔, หน้า ๑๙๔)	ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย
ดิน ปรัชญพฤทธิ, (๒๕๔๕, หน้า ๒๕๘)	ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
ดวงพร หุตะเสวี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๔)	แรงจูงใจเป็นสภาวะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, (๒๕๔๒, หน้า ๔๐๔)	วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์
ตรีพร ชุมศรี, (๒๕๔๕, หน้า ๙)	กระบวนการชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ
ทองใบ สุดซารี, (๒๕๔๔, หน้า ๒๒)	วิธีการที่จะทำให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๔๒, หน้า ๕๔)	สภาวะใดๆ ก็ตามที่ กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งหวังที่จะทำงาน
วิชัย แหวนเพชร, (๒๕๔๓, หน้า ๑๐๔-๑๐๕)	การจูงใจบุคคลให้รักที่จะทำงาน
ธราวรรณ พลหาญ, (๒๕๔๓, หน้า ๘)	เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงาน
เกษสุดา ดันขุน, (๒๕๔๕, หน้า ๑๗)	สภาวะใดๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรม
เจียมจิตร ศรีฟ้า, (๒๕๔๕, หน้า ๑๔)	ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา
ทิพสุดา ลีลาศิริคุณ, (๒๕๔๕, หน้า ๑๕)	ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงาน
บุศรา เตียรบรรจง, (๒๕๔๖, หน้า ๑๒)	สิ่งจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ตารางที่ ๒.๑ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของแรงจูงใจ
ขวัญจิรา ทองนำ, (๒๕๔๗, หน้า ๑๓)	ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม
สมยศ นาวิการ, (๒๕๔๓, หน้า ๒๘-๒๙)	พลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล
ราตรี พัฒนรังสรรค์, (๒๕๔๔, หน้า ๒๕๔)	ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดหมาย
สุรางค์ โค้วตระกูล, (๒๕๔๕, หน้า ๑๕๓)	องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม
Griuffin,R.W. , (1999, p.484)	ชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม
Daft,R.L., (2000, p.534)	พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล
Dubrin,A.J. and R.D.Ireland, (1993, p. 294)	กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรม
Vroom,Victor H., (1995, p. 7)	กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด

๒.๑.๒ องค์ประกอบของแรงจูงใจ

สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

๑. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
๒. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
๓. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
๔. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
๕. มีความสามัคคีกลมเกลียวและการประสานงานกันเป็นอย่างดี
๖. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
๗. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
๘. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี^{๒๗}

^{๒๗}Pigors,Paul and Myers Charles A, **Personel Administration**, 8 th ed. (New York : McGraw-Hill, 1981), p.116.

แรงจูงใจประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ที่มีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ

๑. ความต้องการ (Need) อธิบายความต้องการที่ดีที่สุด คือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เราความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

๒. แรงขับ (Drives) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้น้อยลง เราอาจจะให้ความหมายของแรงขับง่าย ๆ ว่าการไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with Direction)

๓. เป้าหมาย (Goal) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในการจูงใจ สิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่าทำให้สภาพด้านร่างกาย หรือจิตใจ พ้นไปสู่สภาพที่มีความสมดุล และจะลดน้อยลงหรือขจัดแรงขับไปให้หมด แรงจูงใจจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นักจิตวิทยา ให้เหตุผลตามการแสดงพฤติกรรม แบ่งแรงจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน หมายถึง การที่บุคคลได้เห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนกระทำการกระทำให้ด้วยความเต็มใจ พอใจ และมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำนั้น ความสำเร็จที่ตนกระทำนี้เป็นรางวัล (rewards) สำหรับตนเอง การจูงใจนี้เกิดขึ้นภายในของบุคคลนั่นเอง ไม่ใช่เป็นเพราะหวังผลประโยชน์อย่างอื่นหรือถูกบังคับกระทำให้ แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจโดยมีผลประโยชน์อื่นหรือมีสิ่งตอบแทนให้ หรือเป็นการบังคับให้บุคคลกระทำ ซึ่งอาจจะจำแนกออกได้เป็น ๒ ชนิด คือ แรงจูงใจในทางบวก หรือ การจูงใจแบบใช้ไม้รวก หรือการจูงใจโดยการให้รางวัล แรงจูงใจประเภทนี้เป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานโดยให้สิ่งตอบแทน เช่น การให้รางวัล การให้บำเหน็จความชอบ หรือโดยการส่งเสริมและให้กำลังใจในการทำงาน เช่น การยกย่องสรรเสริญ หรือชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี และแรงจูงใจภายนอกอีกประเภท คือ ทางลบ หรือการจูงใจแบบใช้ไม้แข็งหรือการลงโทษ เป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติโดยใช้วิธีการตรงข้ามกับวิธีแรก กล่าวคือจะใช้วิธีการขู่บังคับหรือการลงโทษ เช่น การลงโทษทางวินัย การดำเนินคดีต่อนักเรียน แม้ว่าการจูงใจแบบนี้จะได้ผลน้อยกว่าวิธีแรก แต่หากการลงโทษทางวินัยหรือการดำเนินคดีต่อนักเรียนกระทำโดยการชี้แจงให้รู้สึกในความผิด ให้เข้าใจในความผิดที่ได้กระทำและยอมรับในความผิดนั้น ก็จะเป็นแรงจูงใจที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นต่อไปได้^{๒๘} การจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถว่าองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานมีลักษณะท้าทายต่อบุคคลคนหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งก็ได้ และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำด้วย^{๒๙} ปัจจัยที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้

^{๒๘} วิชาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ เทคนิคการจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

^{๒๙} เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์การ, (พิมพ์ครั้งที่ ๒), (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๗.

๑. งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำแรงจูงใจแบบนี้ ทำให้คนนั้นต้องชวนหาความรู้ และทำให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

๒. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมากก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน^{๓๐}

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารงานและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ทั้งเป็นการส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้พนักงานและลูกปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๒.๒ องค์ประกอบของแรงจูงใจ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	องค์ประกอบของแรงจูงใจ
Pigors, Paul and Myers Charles A, (1981, p. 116)	สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
วิภาดา คุปตานนท์, (๒๕๔๑, หน้า ๒๑)	แรงจูงใจประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ๑. ความต้องการ ๒. แรงขับ ๓. เป้าหมาย
เทพพนม เมืองแมนและสวีส สุวรรณ, (๒๕๔๐, หน้า ๕๗)	การจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
สุพัตรา สุภาพ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๓๘-๑๔๐)	ปัจจัยที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้ ๑) งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ๒) ค่าจ้างที่น่าพอใจ

๒.๑.๓ ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งสลับซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการ แต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่อทำงานและองค์กรได้อย่างจริงจัง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจ

^{๓๐}สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๘-๑๔๐.

เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา ดังนี้

๑. อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจและมีความเต็มใจในการทำงานที่สุด

๒. จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้

๑. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ

๒. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน

๓. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

๔. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มใน

องค์การ

๕. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

๖. ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

๗. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

๘. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น^{๓๑}

การจูงใจเป็นการนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาอาจจะเป็นเครื่องล่อรางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวังเป็นต้น^{๓๒} พฤติกรรมหรือการแสดงออกใดๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอ สิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือแรงจูงใจหรือความอยากเป็นตัวชี้นำ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้นการสามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการจูงใจย่อมทำได้ ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การจนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้^{๓๓} แนวทางเดียวกันว่าส่วนประกอบของการทำงาน(Components of Permanent) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ประการ คือ ความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมขององค์การและมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าสิ่งหนึ่งของปัจจัยขาดไปการ

^{๓๑} นรา สมประสงค์, แรงจูงใจในการประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒๐.

^{๓๒} อารี พันธมณี, จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไยใหม่เอ็ดดูเค, ๒๕๔๖), หน้า ๒๖๙.

^{๓๓} ธงชัย สันติวงษ์, การวางแผน, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๓๗๘-๓๗๙.

ทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย ที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน^{๓๔}

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นหนึ่งในการบริหารงานที่จะขาดเสียมิได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ตารางที่ ๒.๓ ความสำคัญของแรงจูงใจ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความสำคัญของแรงจูงใจ
นรา สมประสงค์, (๒๕๔๔, หน้า ๑๒๐)	ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ
อารี พันธมณี, (๒๕๔๖, หน้า ๒๖๙)	การจูงใจเป็นการนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๐, หน้า ๓๗๘-๓๗๙)	พฤติกรรมหรือการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์นั้น จะมีสาเหตุเสมอ
สมยศ นาวิการ, (๒๕๔๓, หน้า ๒๘๘-๒๘๙)	ส่วนประกอบของการทำงาน นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ประการ คือ ความสามารถ สิ่งแวดล้อม และการจูงใจ

^{๓๔} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘๘-๒๘๙.

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจของคนออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นนอกเหนือจาก พ่อ แม่ พี่ น้อง ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจ และสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือ ทำงานเกี่ยวข้องกัน เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ

๒. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในกลุ่มชนบทที่อาศัยอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก การแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจะพยายามสร้างฐานะตนให้ทัดเทียมกับคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง (Rank) อยากได้เกียรติยศ และอำนาจ (Prestige and Power)^{๓๕}

แรงจูงใจของคนออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด (Survival Motives) หมายถึงความต้องการทางกาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ เช่น ความต้องการทางกาย ความต้องการอุณหภูมิพอเหมาะความต้องการขับถ่ายของเสีย ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทำกิจกรรม

๒. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) คือ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลอื่น เช่น ความต้องการทางเพศ เป็นสิ่งสำคัญที่จะสืบทอดเชื้อสายของมนุษย์ แต่ไม่ใช่สิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์

๓. แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว (Ego-integrative Motives) เป็นแรงจูงใจที่นำมาให้บุคคลประสบความสำเร็จในการกระทำในสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจและความตั้งใจไปสู่เป้าหมายในชีวิต^{๓๖}

แรงจูงใจของบุคคลนั้นอาจแบ่งออกได้หลายลักษณะ หลายประเภทด้วยกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจประเภทใดก็ล้วนแต่ได้อธิบายถึงความต้องการ (Need) แรงกระตุ้น (Motives) แรงขับ (Drives) ซึ่งพอจะทำความเข้าใจดังนี้

ความต้องการ (Need) หมายถึง สภาพขาดแคลนซึ่งเกิดเมื่อใดก็ตามที่ไม่มีความสมดุลทางสรีระหรือทางใจ เช่น เราคอแห้งเนื่องจากการพูดมากเนื้อเยื่อที่ลำคอขาดน้ำเราจะรู้สึกกระหายน้ำขึ้นมาทันที หรือเรารู้สึกต้องการอาหารก็เพราะขาดแคลนน้ตาลในกระแสโลหิต เป็นต้น

แรงกระตุ้น (Motives) หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกริยาอาการและควบคุมกริยาอาการนั้น ให้ไปยังเป้าหมายพฤติกรรมที่กระตุ้นเรียกว่าพฤติกรรมถูกจูงใจ ซึ่งมี ๒ ลักษณะคือ ๑) จะต้องมีการกริยาอาการอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลัง เช่น จากหลับเป็นตื่น หรือจากเฉย ๆ เป็นกระตือรือร้น เป็นต้น ๒) จะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางหนึ่งทิศทางใด เช่น เมื่อคนรู้สึกหิวจะไปที่ร้านอาหารไม่ใช่ไปที่โรงละคร เป็นต้น

^{๓๕} C.T. Morgen & R.A. King, *Introduction to Psychology*, (New York: Mc Graw-Hill, 1966), pp. 132-133.

^{๓๖} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒๗-๒๒๘.

แรงขับ (Drives) หมายถึง สภาพทางสรีระที่เกิดขึ้นในขณะที่อินทรีย์อยู่ในสภาวะขาดแคลน เช่น ขาดน้ำ ขาดอาหาร เป็นต้น แรงผลักดันจึงเป็นตัวการสำคัญของขบวนการจิตใจ เพราะแรงผลักดันจะเป็นตัวมุ่งกระทำและเสริมกำลังเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ^{๓๗}

แรงจิตใจมีหลายประเภทตามลักษณะ การวิเคราะห์ของนักจิตวิทยาแบ่งตามที่มาของแรงจิตใจได้ ๒ ประเภท ประเภทที่หนึ่งแรงจิตใจทางสรีระ (Psychological motive) เป็นแรงจิตใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือตามสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่เกิด บางทีเรียกว่า แรงจิตใจไร้สำนึก มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับก็จะลดลงกลับเข้าสู่ภาวะความสมดุล ประเภทที่สอง แรงจิตใจทางสังคม (Social motive) เป็นแรงจิตใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความต้องการ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ต้องการตำแหน่งและฐานะทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจิตใจทางสังคมนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ตลอดจนศาสนาและการเมือง เป็นต้น นอกจากแรงจิตใจทางสังคม นักจิตวิทยายังแบ่งแรงจิตใจออกเป็น ๕ ประเภท ดังนี้

๑. แรงจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) หมายถึง แรงจิตใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of excellence) ที่ตนตั้งไว้บุคคลที่มีแรงจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒. แรงจิตใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative motive) ผู้ที่มีแรงจิตใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจิตใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี

๓. แรงจิตใจใฝ่อำนาจ (Power motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจิตใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่าผู้ที่มีแรงจิตใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด

๔. แรงจิตใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจิตใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ

๕. แรงจิตใจใฝ่พึ่งพา (Dependency motive) สาเหตุของการมีแรงจิตใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง^{๓๘}

^{๓๗} สมพงษ์ มุมบ้านเช่า, “แรงจิตใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๓.

แรงจูงใจเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลินการลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดมีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นต้น

๒. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นความต้องการมีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกัน หลังจากการเรียนรู้ในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่นการเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับการยกย่องชมเชย เป็นต้น^{๓๙}

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดง พฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ จะต้องค้นหาว่า บุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

ตารางที่ ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
C.T. Morgen & R.A. King, (1966, pp. 132-133)	๑. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น ๒. ความต้องการฐานะ
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, (๒๕๔๘, หน้า ๒๒๗-๒๒๘)	๑. แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด ๒. แรงจูงใจทางสังคม ๓. แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว
สมพงษ์ มุมบ้านเช่า, (๒๕๕๔, หน้า ๒๓)	แรงจูงใจของบุคคลนั้นอาจแบ่งออกได้หลายลักษณะ หลายประเภทด้วยกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจประเภทใดก็ล้วนแต่ได้อธิบายถึง ความต้องการ แรงกระตุ้น แรงขับ
พวงเพชร วัชรอยู่, (๒๕๓๗, หน้า ๑๐)	แรงจูงใจมีหลายประเภทตามลักษณะ การวิเคราะห์ของนักจิตวิทยาแบ่งตามที่มาของแรงจูงใจได้ ๒ ประเภท แรงจูงใจทางสรีระ และแรงจูงใจทางสังคม
กมลรัตน์ หล้าสูงษ์, (๒๕๔๑, หน้า ๒๗)	แรงจูงใจเป็น ๒ ประเภท คือ ๑. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย ๒. แรงจูงใจทางด้านสังคม

^{๓๙} พวงเพชร วัชรอยู่, แรงจูงใจกับการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๐.

^{๓๙} กมลรัตน์ หล้าสูงษ์, การศึกษาบุคคลเป็นรายกรณี, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๔๑), หน้า ๒๗.

๒.๑.๕ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจ เกิดจากกลุ่มของนักวิชาการต่างๆ ที่มีความคิดที่ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่เป็นเครื่องช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นๆ เพราะอะไร และมีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ออกมา จึงทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ ขึ้นมาหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีการจูงใจ

อันเป็นที่มาของแนวคิด Organizational Behavior Modification หรือ O.B. Mod ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสัมพันธ์กับผลที่เกิดขึ้นตามมา ดังนั้นองค์การจึงต้องเลือกวิธีการจัดการกับผลของพฤติกรรม เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งเรียกหลักการนี้ว่า “Law of Effect” องค์การจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบการตอบกลับและระบบสิ่งจูงใจที่สนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จและทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสนุกกับงาน

ระบบการจัดการสิ่งจูงใจ เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน กระบวนการจัดการสิ่งจูงใจต้องสนองตอบต่อภารกิจและเงื่อนไขความต้องการขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

๑. การกำหนดสิ่งจูงใจประเภทต่างๆ ต้องมองในเชิงกลยุทธ์และต้องเป็นกลยุทธ์ที่ตอบรับต่อกลยุทธ์ขององค์การ

๒. สิ่งจูงใจมี ๒ ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง ๒ ประเภท มีความสำคัญเท่าๆ กันในกระบวนการจัดการสิ่งจูงใจ ซึ่งองค์การต้องแน่ใจว่าสิ่งจูงใจทั้ง ๒ ประเภท มีการใช้อย่างบูรณาการในกระบวนการจัดการสิ่งจูงใจทั้งกระบวนการ

๓. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เน้นไปที่ความต้องการ (Needs) ของบุคคลในเรื่องการยอมรับ (Recognition) ผลสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และการเจริญเติบโตของบุคลากรเอง (Personal Growth) ซึ่งทั้ง ๔ เรื่อง จะมีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจ การอุทิศตัวให้กับงาน และผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งจูงใจเหล่านี้สามารถสร้างผลกระทบที่ลึกกว่าและยาวนานกว่าในการจูงใจและการอุทิศตัวให้ กับงานเมื่อเทียบกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินอาจได้แก่ การให้รางวัล การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มความรับผิดชอบ ฯลฯ

๔. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง ซึ่งอาจจำแนกเป็นเงินเดือนค่าจ้างพื้นฐาน (Base Pay) และเงินตอบแทนแปรผัน (Variable Pay)

๕. เงินเดือนค่าจ้างพื้นฐานต้องกำหนดโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมภายใน (Internal Equity) ซึ่งหมายถึง เงินเดือนค่าจ้างต้องสะท้อนค่าของผลงาน และบุคคลที่เทียบเคียงกันได้ภายในองค์การเดียวกัน และความเท่าเทียมภายนอก (External Equity) ซึ่งหมายถึง ค่าจ้างของงานที่มีคุณค่าของงานเทียบเคียงกันได้ในตลาดที่อาจได้ข้อมูลจากการทำการสำรวจค่าจ้างในตลาด (Pay Surveys / Market Surveys)

๖. เงินตอบแทนแปรผันมักเป็นเงินที่ตอบแทนให้กับผลการปฏิบัติในแต่ละปี กล่าวคือ ปีใดบุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็จะได้เงินตอบแทนนี้ หากผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามที่กำหนดก็ไม่ได้เงินตอบแทนเงินก้อนนี้ไม่นับไปรวมไว้กับเงินเดือนค่าจ้างพื้นฐานจึงไม่นับไป

คำนวณในการคิดเงินเดือนค่าจ้างประจำปี และไม่นำไปรวมในเงินที่จัดให้เป็นบำเหน็จ/บำนาญด้วย เงินรางวัลประจำปีและเงินรางวัลที่แบ่งปันจากผลประโยชน์ที่ได้รับเพิ่ม (Gainsharing) ที่จะกล่าวต่อไปจัดเป็นเงินตอบแทนแปรผัน นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างพื้นฐานและเงินตอบแทนแปรผันแล้ว สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินยังรวมถึงประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ แบบถาวร ที่จัดเพิ่มเติมให้ นอกเหนือจากที่จัดให้แล้วในรูปเงินสด ประโยชน์ตอบแทนยังอาจรวมถึงสิ่งอื่น การจัดบริการรับฝากเลี้ยงเด็ก และการจัดอาหารกลางวัน เป็นต้น^{๔๐}

๒. ทฤษฎีการจูงใจ

การรู้วิธีจูงใจคนให้ทำงานอย่างมุ่งมั่น ทুমเท เสียสละ ศิลปะในการจูงใจขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำและผู้บริหาร การรู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาเสมอ ก่อนมอบหมายให้ไปทำงาน หากมอบหมายผิดคนย่อมส่งผลให้งานล้มเหลวเมื่อเลือกคนได้แล้ว จะทำอย่างไรที่เขาจะทุ่มเทศักยภาพของเขาให้กับการทำงานได้เต็มที่ เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหารอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ปัจจัยอะไรที่จะสามารถจูงใจคนประเภทไหนจึงจะได้ผล โดยทั่วไปความต้องการของมนุษย์ตามความหมายของมาสโลว์ นิยแต่ละคนมีความแตกต่างในความต้องการ ดังนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละคนและถูกกาลเทศะ การสร้างอิทธิพล (Influence) ต่อคนเพื่อผลของงานสามารถใช้ทั้งด้านบวก (Positive Reinforcement) และด้านลบ (Negative Reinforcement) ขึ้นกับลักษณะของบุคคลนั้น แรงจูงใจหรือความต้องการของบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรทราบ เนื่องจากพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปแต่ละคนอีกด้วย มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ ดังนี้

๑. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย

๒. ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะมีไ้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป

๓. ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นสู่ความต้องการไปในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น ตามลำดับดังนี้

๓.๑ ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดของชีวิต การได้งานทำเพื่อมีรายได้จากค่าจ้างเงินเดือนสำหรับไปจัดหาสิ่งจำเป็นต่างๆ มาสนองตอบความต้องการนี้

๓.๒ ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) หลังจากร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่างๆ แล้ว มนุษย์ก็คิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น การต้องการได้รับสวัสดิการทางการแพทย์ การประกันภัย การมีรายได้ บำเหน็จ

^{๔๐} ศุภชัย ยาวะประภาษ, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๕.

บ้านอายุเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น แผนงานสวัสดิการและการให้ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่พนักงานจึงเป็นเครื่องจูงใจผู้มีความสามารถได้

๓.๓ ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะมีโอกาสเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ โดยอยากจะสมาคมกับบุคคลอื่น รวมทั้งจะได้รับมิตรภาพการยอมรับและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง ซึ่งจะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

๓.๔ ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับในความรู้ ความสามารถ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งการมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับและยกย่องของบุคคลอื่น

๓.๕ ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self Actualization or Self Realization) เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ มีลักษณะกว้างขวางมากแต่แต่ละคนจะมีแตกต่างกันไป ตามที่แต่ละคนจะนึกคิดและถือเป็น “ความฝันอันสูงสุด”

จากทฤษฎีของมาสโลว์ เห็นว่ามนุษย์มีความต้องการที่เริ่มต้นจากต่ำไปหาสูงคือความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต^{๔๑}

๓. ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของเฮริชเบอร์ก ซึ่งทำให้เข้าใจว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคนและมีได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่จะใช้บำรุงจิตใจนั้นสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆ ได้แต่ไม่สามารถใช้สร้างสรรค์ความพอใจได้ ดังนั้น การจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยทั้งที่ใช้บำรุงจิตใจและที่ใช้จูงใจให้ทั้งสองอย่างควบคู่กันแยกได้ ดังนี้

๑. ปัจจัยที่ใช้จูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลต่อความพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำคือ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานนั้นๆ ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ซึ่งจัดเป็นความต้องการในขั้นที่ ๔ และขั้นที่ ๕ ของทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือความต้องการการยกย่องนับถือและต้องการความสำเร็จ

๒. ปัจจัยเกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene or Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ ซึ่งมีแนวโน้มเป็นผลที่ไม่ดีที่มักจะเกิดขึ้นภายใต้เหตุการณ์ของงานที่ทำอยู่คือฐานะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานและกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงาน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือนและเรื่องส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน ที่สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ซึ่งเฮริชเบอร์ก ได้แก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจโดยพัฒนาและเพิ่มเนื้อหาของงานเพื่อให้ค่างานสูงขึ้น การปรับปรุงงานและการออกแบบงานใหม่จะทำให้งานต่างๆ มีความหมายมากขึ้นทำหายความสำเร็จมากขึ้น มีการยอมรับมากขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้นและส่งเสริมความก้าวหน้าแต่ละคนได้ ซึ่งมีผลต่อการจูงใจมาก ในขณะที่ปัจจัย

^{๔๑} ธงชัย สันติวงษ์, **ทฤษฎีการจูงใจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๓-๑๑๕.

ที่มีผลทำให้ขวัญและกำลังใจตกต่ำนั้น ผู้บริหารก็จะเพิ่มความระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการมองข้าม ไม่สนใจจนกลายเป็นปัญหากระทบขวัญกำลังใจการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของเฮริชเบอร์ก เป็นความต้องการทางด้านการจูงใจประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบำรุงรักษาซึ่งมีความสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

๑. งานที่มีความท้าทายที่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงานเกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงานเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. กฎในการทำงาน แสงสว่าง เวลาหยุดพัก สิทธิของความอาวุโส ค่าจ้างผลประโยชน์พิเศษและอื่นๆ ไม่เหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

๓. พนักงานจะเกิดความไม่พอใจเมื่อโอกาสที่เขาจะได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานถูกขจัดออกไปทำให้มีความรู้สึกที่ไม่ดีเกิดขึ้น และหาข้อผิดพลาดจากสภาพแวดล้อม

๔. เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบและการยกย่องไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

๕. ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลงหากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองความพอใจแล้วการนำทฤษฎีเฮริชเบอร์ก มาใช้เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงจะต้องดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ ให้พนักงานแต่ละคนมีความพอใจขณะทำงาน โดยพนักงานจะได้รับปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียงโดยพิจารณาค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม

๕.๒ จะต้องป้องกันมิให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีการจัดระบบการสื่อสารติดต่อกันทั้ง ๒ ทาง คือ จากผู้บริหารถึงพนักงานและจากพนักงานกลับมายังผู้บริหาร

๕.๓ จัดให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจสูงในการทำงาน ด้วยการจ่ายค่าจ้างในอัตราสูงมีหลักประกันในอาชีพมีอาชีพการทำงานที่ดี

๕.๔ จัดให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะต้องมีทั้งโอกาสตำแหน่งหน้าที่และมีจำนวนเพียงพอสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานที่มีผลงานดี ความประพฤติดี เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะมีการวางแผน จัดกรอบอัตราค่าจ้างของบริษัทไว้เป็นแผนระยะสั้น ๑-๓ ปี และแผนระยะยาว ๕ ปี^{๔๒}

^{๔๒} Herzberg, F., et. al., Job Attitude : Review of Research and Opinion, p. 153.

๔. ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลนแลนด์ เป็นความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

๒. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)

๓. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ถ้าผู้บริหารตระหนักถึงความต้องการเหล่านี้ก็สามารถกำหนดงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม^{๔๓}

จากแนวคิดทฤษฎีการทำงาน สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ อันที่จะกระทำหรือไม่กระทำและแรงจูงใจยังมีอิทธิพลกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเห็นได้ชัด บุคคลที่มีแรงจูงใจสูงจะมีความเต็มใจและตั้งใจทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถทำให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของประชาชนผู้มารับบริการ

ตารางที่ ๒.๕ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
ศุภชัย ยาวะประภาษ, (๒๕๔๘, หน้า ๒๑๕)	การจัดการสิ่งจูงใจ เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน กระบวนการจัดการสิ่งจูงใจต้องสนองตอบต่อภารกิจและเงื่อนไขความต้องการขององค์การ
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๓, หน้า ๑๑๓-๑๑๕)	มนุษย์มีความต้องการที่เริ่มต้นจากต่ำไปหาสูงคือ ความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๔๒, หน้า ๒๑๗-๒๒๒)	๑. ความต้องการความสำเร็จ ๒. ความต้องการมีอำนาจ ๓. ความต้องการความสัมพันธ์

^{๔๓} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๒๑๗-๒๒๒.

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลในหน่วยงานใดจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญ เพราะการจูงใจเป็นสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาไม่สร้างแรงจูงใจแล้ว กำลังพลก็จะปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล ทั้งนี้ เพื่อให้กำลังพลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

๒.๒.๑ ความหมายของการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ มีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานพบว่า มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ ดังนี้

การปฏิบัติงาน คือ บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญาสมรรถภาพทางร่างกายที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากยีนในโครโมโซม และด้านสิ่งแวดล้อมจากการอบรมเลี้ยงดูที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานจึงแตกต่างกันไป และทำให้ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน^{๔๔} การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่างๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคนสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน^{๔๕} “พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ” เป็นการใช้ความสามารถที่แสดงออกทางร่างกาย รวมทั้งการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่แสดงออก และสังเกตได้ในสภาวะการณ์หนึ่งๆ หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่ล่าช้า คือบุคคลที่ไม่ได้ปฏิบัติทันที แต่คาดคะเนว่าอาจจะปฏิบัติในโอกาสต่อไปเป็นพฤติกรรมสุดท้ายเป็นเป้าหมายของการศึกษาต้องอาศัยพฤติกรรมระดับต่างๆ เป็นส่วนประกอบทั้งทางความรู้และทัศนคติ สามารถประเมินผลได้ง่าย แต่กระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมนี้ต้องอาศัยเวลาและการตัดสินใจหลายขั้นตอน^{๔๖} เป็นปฏิกิริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิต จะสังเกตได้ หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายใน และแสดงออกมาภายนอก^{๔๗}

^{๔๔} ชม ภูมิภาค, การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

^{๔๕} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑๕ -๑๑๖.

^{๔๖} ประภาเพ็ญ สุวรรณ, การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐-๑๑.

^{๔๗} สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, เอกสารการสอนชุดวิชาสุขศึกษา, หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๘๗.

การปฏิบัติงานจะมีขึ้นต่อเมื่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติจริงตามหน้าที่ที่องค์การกำหนดไว้^{๔๘} การปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานขององค์การใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้น ทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์การนั้นๆ รับผิดชอบปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือการปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อ ไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตาม มีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร^{๔๙} การทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลสำเร็จอย่างดีที่สุดของงาน^{๕๐} การปฏิบัติงาน คือ สภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุขมีความอึดใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตนได้รับการตอบสนอง^{๕๑}

ดังนั้นสรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคุมกับตำแหน่งทางสังคมในสถาบัน ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตามต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องนำความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์หรือมโนทัศน์ของตนเองที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ตามระยะเวลาและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ ๒.๖ ความหมายของการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของการปฏิบัติงาน
ชม ภูมิภาค, (๒๕๔๐, หน้า ๑๐)	บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญาสมรรถภาพทางร่างกายที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากยีนในโครโมโซม
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, (๒๕๔๐, หน้า ๑๑๕ – ๑๑๖)	การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ศาสตร์
ประภาเพ็ญ สุวรรณ, (๒๕๔๐, หน้า ๑๐-๑๑)	“พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ” เป็นการใช้ความสามารถที่แสดงออกทางร่างกาย รวมทั้งการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่แสดงออก และสังเกตได้ในสภาวะการณ์หนึ่งๆ

^{๔๘}Chester I. Barnard, *The Function of Executive*, (Massachusetts : Harvard University, 1970), p. 82.

^{๔๙}J.W. Getzels, *Creativity and Intelligence : Exploration with Gifted Students*, (New York : Wiley, 1957), p. 176.

^{๕๐}Mary L. Good, *Integrating the Individual and the Organization*, (New York : Wiley, 2006), p. 414.

^{๕๑}Benjamin B. Wolman, *Motivation and Personality*, (New York : McGraw-Hill, 1976), p. 231.

ตารางที่ ๒.๖ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของการปฏิบัติงาน
สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, (๒๕๔๗, หน้า ๙๗)	เป็นปฏิกริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิตจะสังเกตได้ หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายใน และแสดงออกมาภายนอก
วัชร ฐธธรรม และคณะ, (๒๕๔๖, หน้า ๒๗๗-๒๗๘)	การปฏิบัติงานจะมีขึ้นต่อเมื่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติจริงตามหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้
Chester I. Barnard, (1970, p. 82)	การปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานขององค์การใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินไปด้วยความเหมาะสม
J.W. Getzels, (1957, p. 176)	การทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลสำเร็จอย่างดีที่สุดของงาน
Mary L. Good, (2006, p. 414)	สภาพความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่มีความสุขมีความอึดใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตนได้รับการตอบสนอง

๒.๒.๒ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

การที่จะให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค วิธีการ และปัจจัยที่ทำให้ บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยนั้นก็คือ การจูงใจในรูปแบบต่างๆ และนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานไว้อย่างมากมาย หลายหลากและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลทำให้การกระทำของบุคคลผันแปรได้ มี ๓ ประการ ได้แก่

๑. ปัจจัยประกอบตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ การเรียนรู้ ลักษณะของการจูงใจ และทัศนคติ

๒. ปัจจัยประกอบทางสังคม คือ ลักษณะของการเป็นสมาชิกกลุ่ม

๓. ปัจจัยประกอบทางวัฒนธรรม คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกันกับวัฒนธรรม ทั้งที่เป็นส่วนใหญ่และส่วนย่อย^{๕๒}

การกระทำของมนุษย์ (Human Action) โดยให้คำจำกัดความว่าเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่เปิดเผย ลึกซึ้ง ซึ่งบุคคลผู้กำหนดให้มีความหมายเป็นส่วนตัว และตามแนวคิดของ Weber นั้น สามารถแสวงหาความเข้าใจในระดับความหมายที่เกิดขึ้นได้ ๒ ประการ คือ

๑. ความหมายส่วนตัวจากการกระทำของบุคคลหนึ่ง สามารถเข้าใจได้จากการสังเกตโดยตรง

^{๕๒} ธงชัย สันติวงษ์, **หลักการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๔๗-๔๘.

๒. มีการเข้าใจสิ่งเร้า เราสามารถแสดงความรู้สึกออกมาถึงตัวเราเองได้ โดยการให้เหตุผล ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของผู้กระทำ หรือถ้าการกระทำของบุคคลไม่มีเหตุผลแล้วอาจจะเข้าใจส่วนประกอบแห่งอารมณ์ที่มีการกระทำเกิดขึ้น โดยอาศัยการเข้าไปมีส่วนร่วม มีความเห็นอกเห็นใจต่อมนุษย์ด้วยกัน ผู้สังเกตไม่จำเป็นต้องมีส่วนเห็นด้วยกับทฤษฎี หรือจุดมุ่งหมายขั้นสูงสุดหรือค่านิยมของผู้กระทำ แต่โดยทางสติปัญญาแล้วเราอาจจะเข้าใจในสถานการณ์และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องได้^{๕๓}

สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีให้แก่องค์การ ก็คือ

๑. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งก็คือ อาคารสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

๑.๑ สถานที่ทำงาน ควรมีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีแสงสว่างเหมาะสม อุณหภูมิและการถ่ายเทอากาศที่ดีเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

๑.๒ อุปกรณ์และเครื่องมือในสำนักงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเป็นการช่วยให้สมาชิกทำงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานธุรการ เครื่องจักรกลต่างๆ รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

๑.๓ ระยะเวลาในการทำงาน ในการทำงานควรมีระยะเวลาในการทำงานและการพักให้เหมาะสมกันเพื่อไม่ให้เกิดความเมื่อยล้าหรือความเบื่อหน่ายในการทำงาน ซึ่งจะมีผลทำให้ผลิตผลขององค์การลดลง เช่น ให้มีการพักร้อน มีการหยุดพักร้อนครั้งเวลาในการปฏิบัติงาน

๒. สภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ

๒.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ถ้าองค์การที่ความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องที่ดีเพียงพอย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า องค์การที่มีความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องที่ไม่ดี

๒.๒ ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร การสั่งการของผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่ายมีความถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

๒.๓ บุคลิกภาพของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่ดี จะมีผลต่อบรรยากาศและผลิตผลขององค์การ โดยผู้นำที่ดีจะต้องดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

๒.๔ ขนาดและโครงสร้างขององค์การ ซึ่งส่วนใหญ่บุคคลจะมีความต้องการและชอบที่จะอยู่ในองค์การที่มีขนาดใหญ่ แต่ขนาดอย่างเดียวยังไม่ได้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติเท่ากับองค์การนั้น มีความสำคัญและสามารถอ้างอิงได้มากนักน้อยเพียงใด

สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยทั่วไป เช่น ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น ถ้าเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งจะทำให้เกิดความวิตกกังวลสูง ย่อมจะทำให้เป็น

^{๕๓} Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York : The Free Press and Falcon's Win Press, 1974), p. 154.

สภาพแวดล้อมที่ไม่ดีมากนักในการปฏิบัติงาน ยกเว้นบางคนที่มีลักษณะที่ชอบทำงานกับความเสี่ยงสูงเท่านั้น^{๕๔}

องค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีดังต่อไปนี้

๑. ตัวแปรด้านบุคคล ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะหรือข้อเท็จจริงที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งลักษณะเหล่านี้จะนำมาซึ่งการกระทำการบางชนิดที่เป็นลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของตนเอง ความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล จะมีผลทำให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไป ซึ่งตัวแปรด้านนี้ ได้แก่ ความถนัดในด้านต่างๆ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะบุคลิกภาพ ความสนใจและแรงจูงใจ อายุและเพศ การศึกษา และประสบการณ์ ดังนั้น ตัวแปรต่างๆ ที่กล่าวมาจะมีผลที่ทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

๒. ตัวแปรด้านสถานการณ์ คือ เงื่อนไข ของสถานการณ์หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ เงื่อนไขบางอย่างอยู่ภายใต้การรับรู้ของบุคคลแต่บางอย่างก็อยู่นอกเหนือจากการรับรู้ ซึ่งตัวแปรแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๒.๑ ตัวแปรทางกายภาพและงาน คือ ลักษณะการทำงานรวมถึงสถานที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งตัวแปรทางกายภาพและงาน ได้แก่ วิธีการทำงานแบบและสภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สถานที่ทำงาน และการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

๒.๒ ตัวแปรทางองค์การและสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่อยู่ไกลจากสภาพการทำงานมากที่สุด และมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด แต่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของพนักงานมาก ซึ่งตัวแปรทางองค์การและสังคมมีดังต่อไปนี้ คือ ลักษณะขององค์การชนิดของเครื่องล่อใจ ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมทางสังคม^{๕๕}

ปัจจัยในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

๑. วัตถุประสงค์ของงานที่มีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไร ถ้าข้าราชการรู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริงย่อมตั้งใจปฏิบัติงานที่มีคุณค่านั้นๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์หรือมีคุณค่าน้อยในขณะที่เงินเดือนเท่ากันข้าราชการย่อมสนใจงานที่มีคุณค่ามากกว่า

๒. สถานที่ปฏิบัติงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสถานที่ปฏิบัติงานสะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกสบายที่เหมาะสม แสงสว่างพอเพียงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว และอยู่กับโต๊ะปฏิบัติงานนานขึ้นได้ผลงานมากขึ้น ทำให้รักและพอใจในการปฏิบัติงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

๓. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนให้ข้าราชการของตน

^{๕๔} นิภา แก้วศรีงาม, จิตวิทยาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐), หน้า ๒๒๔-๒๒๕.

^{๕๕} พรรณราย ทรัพย์ะประภา, จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๕-๒๖.

ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นสนับสนุนให้เรียนต่อหรือเข้ารับการอบรมสัมมนา^{๕๖}

เรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้ คือ

๑. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลแต่ละบุคคลจะมีแตกต่างกันออกไปซึ่งพื้นฐานของความแตกต่างของบุคคลมีดังต่อไปนี้ คือ

๑.๑ บุคคลแต่ละบุคคลมีความสามารถในการต่อสู้ และอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยยากลำบากแตกต่างกันออกไป บางบุคคลเมื่อได้รับงานหนักก็จะเริ่มถอยหนี เนื่องจากสภาพจิตใจและร่างกายไม่พร้อม แต่บางคนสามารถต่อสู้งานหนักได้ทั้งร่างกายและจิตใจของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด

๑.๒ บุคคลที่มีความรักและความสนใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บางคนรักงานและชอบทำงาน เขาจะเลือกทำงานที่ท้าทาย มีความหมายหรือน่าสนใจสำหรับเขา ซึ่งเปิดโอกาสให้เขาแสดงออกถึงความสามารถและความรับผิดชอบเฉพาะตัว แต่ในขณะที่บางคนชอบทำงานง่ายๆ สบายๆ ไม่ต้องใช้ความสามารถทางสติปัญญาและความรับผิดชอบมากนัก

๑.๓ บุคคลชอบลักษณะของการเป็นผู้นำแตกต่างกัน บางคนชอบเสรีภาพในการทำงาน เขาก็จะทำงานได้ดีเมื่อเขาอยู่กับผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่บางคนอาจชอบผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งเขาจะทำงานได้ดีเมื่อมีการใช้อำนาจควบคุม นอกจากนี้แต่ละบุคคลยังมีความต้องการในระดับการควบคุมที่แตกต่างกันออกไป โดยบางคนชอบการควบคุมอย่างใกล้ชิดในขณะที่บางคนชอบการควบคุมอย่างกว้างๆ

๑.๔ บุคคลมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นไม่เหมือนกัน บางคนช่างพูดช่างเจรจา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ในขณะที่บางคนมีนิสัยเย็บขริม ชอบที่จะอยู่คนเดียวไม่ค่อยเข้าสังคม ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ดังนั้นแต่ละคนจึงทำงานชนิดเดียวกันย่อมได้ผลไม่เท่ากัน

๑.๕ บุคคลมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายไม่เท่ากัน บางคนมีความรับผิดชอบต่องานสูง เนื่องจากมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในเรื่องของผลงาน โดยมองความก้าวหน้าของตนเอง ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบต่องานน้อย และไม่มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงาน

๒. แรงจูงใจในการทำงาน ในสมัยก่อนเชื่อกันว่าแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นในแต่ละบุคคลด้วยการให้เงินหรือไม่ก็ทำให้คนนั้นมีความสุข สะดวกสบาย แต่ต่อมาพบว่ายังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากมายที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคคลทำงานได้อีก ดังต่อไปนี้ คือ

๒.๑ การจัดงานที่ท้าทายความสามารถให้แต่ละบุคคลทำ โดยที่งานท้าทายนั้นอาจจะต้องแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

^{๕๖} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๓.

๒.๒ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนขององค์กร ซึ่งหากบุคคลใดได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง

๒.๓ การให้การยกย่อง และสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งอะไรก็มีความต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม หรือผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน แต่การยกย่องต้องทำด้วยความจริงใจและมีขอบเขต

๒.๔ การให้ความรับผิดชอบและอำนาจมากขึ้นรวมทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๕ การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความหวาดกลัวต่อสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล เช่น การไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่งเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคนเราความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงมีความสำคัญ

๒.๖ การให้ความอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

๒.๗ การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรม ดูงาน การหมุนเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการสร้างสมประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่างๆ ล้วนแต่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนั้น

๒.๘ การให้เงิน และรางวัลเกี่ยวกับเงิน

๒.๙ การให้โอกาสแข่งขันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหารซึ่งจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เรื่องความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นภาวะความคิดที่มีอยู่ในจิตใจของคนเรา ความพอใจต่องานไม่ใช่สิ่งเดียวกับแรงจูงใจ ในสมัยก่อนเชื่อว่า ความพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน เมื่อคนเรามีความพอใจ เขาก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่า ความพอใจต่องานนำมาซึ่งการปฏิบัติงาน ในสมัยต่อมา มีแนวคิดที่ขัดแย้งกับความคิดเดิม โดยเชื่อว่าการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง เมื่อคนปฏิบัติงานไปแล้ว บุคคลนั้นจะรู้ว่าตนเองมีความพึงพอใจต่องานหรือไม่ โดยดูจากผลรางวัลที่ตนเองที่คาดหวังไว้ จนกระทั่งปัจจุบันก็ยังไม่มียุติว่าความพอใจต่องานก่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความพอใจต่องาน สำหรับแนวคิดเรื่องการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจนั้น มีดังต่อไปนี้

๓.๑ การทำงานนำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจ

๓.๒ ความพึงพอใจเมื่อเสริมด้วยความมีค่าของรางวัลและโอกาสที่จะได้รับจะนำไปสู่ความพยายามในการทำงาน

๓.๓ ความพยายามในความทุ่มเทให้กับงาน ความสามารถและคุณสมบัติส่วนตัวและความเข้าใจในบทบาทของแต่ละบุคคลจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จ

๔. ขวัญกำลังใจ ในสมัยก่อนกล่าวกันว่า เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน คือ ถ้าพนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดี จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต

และผลผลิตที่สูงขึ้น แต่ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นก็จะกล่าวกันว่า เนื่องจากพนักงานขาดขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานแต่ต่อมาในระยะหลัง นักวิจัยได้นำหลักการพฤติกรรมมาศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจพบว่า ขวัญและกำลังใจไม่ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต หรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเสมอไป ขณะที่พนักงานที่มีขวัญกำลังใจต่ำ แต่ประสิทธิภาพในการผลิตกลับสูงขึ้นได้^{๕๗}

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือบรรยากาศของหน่วยงานที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

๑. ค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม
๒. ลักษณะของงานที่ทำ
๓. เพื่อนร่วมงาน
๔. ผู้บังคับบัญชา
๕. ความมั่นคงในงาน
๖. โอกาสที่จะก้าวหน้า
๗. ประชาธิปไตยในงาน
๘. ความมีระเบียบ
๙. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุที่เหมาะสมบุคคล^{๕๘}

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

๑. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Factors) อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

๒. การรับรู้ทางด้านบทบาท (Role Perception) เป็นการให้ความหมายกับงานที่ทำ โดยได้คำนึงถึงกำลังความพยายามที่เชื่อว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

๓. ความสามารถและทักษะ (Ability and Skills) เป็นไปตามลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง โดยบุคคลที่เรียนรู้จนเกิดทักษะนั้นจะสามารถทำงานได้ดีกว่า

๔. กระบวนการจูงใจ (Motivation Process) เป็นตัวที่จะกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลว่าจะมีระดับการปฏิบัติงานมากหรือน้อยในกิจกรรมนั้นๆ^{๕๙}

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนในองค์การซึ่งมี ๔ ประเภท คือ โครงสร้างขององค์การ วิทยาการ สิ่งแวดล้อมภายนอก และนโยบาย ด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ด้านโครงสร้างขององค์การ จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน คือ เมื่อมีการควบคุมในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในองค์การ จะทำให้เกิดการการขาดการยืดหยุ่น บรรยากาศความตึงเครียดจะเกิดขึ้นมา แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การนั้นให้ความสำคัญ

^{๕๗} สุนันทา เลาहनันท์, การพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี. บุคส์ไตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๑๑.

^{๕๘} เสถียร เหลืองอร่าม, หลักมนุษย์สัมพันธ์ต่อการบริหารงานองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : แพรวพินทยา, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑๔-๓๑๕.

^{๕๙} สมยศ นาวิการ, การบริหาร:การพัฒนาองค์การและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๒.

อิสระส่วนบุคคล รวมถึงให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างกลุ่ม เช่น มีความจริงใจต่อกัน และในการเปิดเผยข้อมูลและความรับผิดชอบในงานบรรยากาศขององค์กรก็จะดีขึ้นซึ่งย่อมมีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลใน องค์กร ก็คือ ขนาดขององค์กรและตำแหน่งของบุคคลในสายการบังคับบัญชา โดยที่องค์กรขนาดเล็กจะมีความจริงใจหรือความไว้วางใจและเป็นกันเองมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เป็นต้น

๒. วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรวิทยาการที่ใช้ในการทำงานประจำปี แนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดย กฎหมายที่ยืดหยุ่นน้อย และบรรยากาศของการไว้วางใจจะอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นการใช้วิทยาการ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรเปิดโอกาสในด้านติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยมีความจริงใจต่อกัน และกัน และมีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์งาน รวมถึงการมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จ ของงาน

๓. สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่นกัน เช่น ในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัว ทำให้โรงงานหลายแห่งได้ปิดกิจการหรือไม่ก็ ปลดพนักงานบางส่วนออกไปซึ่งทำให้บุคคลที่อยู่ในโรงงานปัจจุบัน อาจจะมีขวัญกำลังใจไม่ดี ซึ่งจะมี ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

๔. นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อ พฤติกรรมของบุคคลในแต่ละองค์กร เช่น การจัดให้มีข่าวสารย้อนกลับ ความอิสระในการปฏิบัติงาน หรือลักษณะงาน ย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่ง มีส่วนช่วยให้บรรยากาศของพนักงานในองค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มมากขึ้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมการใช้ความสามารถที่ แสดงออกทางร่างกาย รวมทั้งการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ทั้ง ทางความรู้และความสามารถ การแสดงออกทางทัศนคติ และการปฏิบัติงานตามปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัวความสนใจ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานเพื่อ ความมั่นคง และความสงบสุขในองค์กรและประเทศ

ตารางที่ ๒.๗ ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๕๐), หน้า ๔๗-๔๘)	๑. ปัจจัยประกอบตัวบุคคล ๒. ปัจจัยประกอบทางสังคม ๓. ปัจจัยประกอบทางวัฒนธรรม
Max Weber, (1974, p. 154)	เป็นพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่เปิดเผย ลึกลับ ซึ่ง บุคคลผู้กำหนดให้ความหมายเป็นส่วนตัว
นิภา แก้วศรีงาม, (๒๕๔๐, หน้า ๒๒๔-๒๒๕)	๑. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ๒. สภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ
พรรณราย ทรัพย์ประภา, (๒๕๔๘, หน้า ๒๕-๒๖)	๑. ตัวแปรด้านบุคคล ๒. ตัวแปรด้านสถานการณ์

ตารางที่ ๒.๗ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน
สมคิด บางโม, (๒๕๔๐, หน้า ๑๙๓)	๑. วัตถุประสงค์ของงานที่มีคุณค่าที่แท้จริง ๒. สถานที่ปฏิบัติงาน ๓. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน
สุนันทา เลาหนันท์, (๒๕๔๑, หน้า ๘-๑๑)	๑. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ๒. แรงจูงใจในการทำงาน ๓. ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน ๔. ขวัญกำลังใจ
เสถียร เหลืองอร่าม, (๒๕๔๖, หน้า ๓๑๔-๓๑๕)	๑. ค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม ๒. ลักษณะของงานที่ทำ ๓. เพื่อนร่วมงาน ๔. ผู้บังคับบัญชา ๕. ความมั่นคงในงาน ๖. โอกาสที่จะก้าวหน้า ๗. ประชาธิปไตยในงาน ๘. ความมีระเบียบ ๙. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุที่เหมาะสมบุคคล
สมยศ นาวิการ, (๒๕๔๗, หน้า ๑๙๒)	๑. ปัจจัยด้านสถานการณ์ ๒. การรับรู้ทางด้านบทบาท ๓. ความสามารถและทักษะ ๔. กระบวนการจูงใจ

๒.๒.๓ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พบว่ามีผู้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ไว้ ดังนี้

“สถานภาพ คือ ตำแหน่งของบุคคลในกลุ่มสังคมสถานภาพ จะกำหนดสิทธิและหน้าที่ทั้งหมดที่บุคคลมีอยู่ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่นสถานภาพจะกำหนดว่า บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลนั้นอย่างไร และมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไรในสังคม กล่าวโดยสรุป สถานภาพของสังคม คือ ตำแหน่งในระบบสังคมเป็นสิ่งเฉพาะบุคคลและแสดงสัญลักษณ์ของบุคคลนั้น

๑. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน “ตำแหน่ง” (Position) ในแง่จิตวิทยาว่า “หมายถึง เป็นเพียงระบบของการคาดหวังบทบาท (System of Role Expectation) ซึ่งขึ้นอยู่กับ การคาดหวังตำแหน่งของตนเองและผู้ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น การที่บุคคลมาพบกันแต่ไม่ทราบว่าเป็นใคร บุคคลทั้งคู่จะไม่สามารถตระหนักได้เลยว่าจะปฏิบัติต่อกันอย่างไร เป็นต้น

“ตำแหน่ง ในที่นี้มีขอบเขตกว้าง เช่น ในครอบครัวเขาหมายถึง ตำแหน่งพ่อ แม่ ลูก นอกจากนั้น ในการประกอบอาชีพ พ่อก็ยังมีความหมายในการอาชีพอีก เช่น ตำแหน่งผู้กำกับ ประธานบริษัท เหล่านี้เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้จะเห็นได้ว่าคนๆหนึ่งอาจจะมีตำแหน่งมากมาย ซึ่งจะต้องไม่สับสนที่มีคำว่า “ตำแหน่ง” หมายความว่า จะต้องมีความหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามติดมาทันที เช่น จะมีตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ถ้าหากไม่มีตำแหน่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ในแง่สังคมวิทยา สถานภาพจึงเป็นตำแหน่งที่ได้จากการเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นสิทธิและหน้าที่ทั้งหมดที่บุคคลมีอยู่ เกี่ยวข้องกับผู้อื่นและสังคมส่วนรวม ส่วนในแง่จิตวิทยาสถานภาพจะเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลนั้นมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร ในสังคมตามสถานภาพ ตำแหน่งนั้นๆ สรุปได้ว่า สถานภาพจึงเป็นสิ่งเฉพาะบุคคลที่ให้บุคคลนั้นแตกต่างจากคนอื่น และมีอะไรเป็นเครื่องหมายของตนเอง

๒. การรับรู้บทบาทการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ การรับรู้บทบาทหมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องกระทำ ที่แต่ละบุคคลเชื่อว่ามีความเหมาะสมในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

การรับรู้บทบาท หมายถึงความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานของบุคคลนั้นจากความหมายที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การรับรู้บทบาท หมายถึง ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามสถานภาพ หรือตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่^{๓๑}ลักษณะของบทบาทของบุคคล บรูมและเชลส์นิก ได้แบ่งออกเป็นลักษณะต่างๆ ๓ ประการ ได้แก่^{๖๐}

๑. บทบาทในอุดมคติหรือสิ่งที่สังคมกำหนดไว้ (Socially Prescribed or Idealrole) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ตามตำแหน่งทางสังคมไว้ซึ่งบุคคลจะต้องปฏิบัติ เช่น บทบาทของคนที่เป็นบิดา บทบาทของคนที่เป็นครู เป็นต้น

๒. บทบาทการรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควรกระทำตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติ หรืออาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

๓. บทบาทที่กระทำจริง (Perform Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำไปจริงซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความคาดหวัง และการรับรู้ของแต่ละบุคคล ตลอดจนความกดดันและโอกาสในแต่ละสังคมในระยะเวลาหนึ่งๆ และยักรวมถึงบุคลิกภาพและประสบการณ์ของ แต่ละบุคคล

อย่างไรก็ตาม การแสดงบทบาทของบุคคลจะขึ้นอยู่กับปัจจัย ๔ อย่าง

๑. ความคาดหวังในบทบาท (Role Expectation) เป็นบทบาทของบุคคลตามความคาดหวังของผู้อื่นหรือเป็นบทบาทที่สถาบัน องค์กร หรือกลุ่มสังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ที่บุคคลนั้นครองตำแหน่งอยู่

๒. การรับรู้บทบาท (Role Perception) เป็นการรับรู้บทบาทของตนว่าควรจะมีบทบาทของตนเองได้ตามการรับรู้ (Perceived Role) ซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลนั้น ทั้งนี้การรับรู้บทบาทและความต้องการของบุคคล ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในชีวิต และค่านิยมของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น

๓. การยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องกับบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับในบทบาทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในบทบาท การสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น ทั้งนี้เพราะทุกคนไม่ได้ยินดียอมรับบทบาททุกบทบาทเสมอไป แม้ว่าจะถูกคัดเลือกหรือถูกแรงผลักดันจากสังคมให้รับตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติก็ตาม เพราะถ้าหากว่าบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหาย หรือเสีย

^{๖๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓.

ผลประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้งกับความต้องการหรือค่านิยมของบุคคลนั้น ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงบทบาทนั้น ไม่ยอมรับบทบาทนั้น

๔. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทหน้าที่ที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual Role) ซึ่งอาจจะเป็นบทบาทที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่เพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทนั้นๆ ของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ ซึ่งเนื่องมาจากความสอดคล้องกับบทบาทตามความคาดหวังของสังคม และการรับรู้บทบาทของตนเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทใดๆ บทบาทหนึ่ง ปัจจัยหนึ่งที่มาเกี่ยวข้อง คือ การรับรู้บทบาท เพราะการรับรู้บทบาทเป็นพื้นฐานพฤติกรรมของบุคคลเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานองค์การแล้วก็ต้องเข้าใจในบทบาทที่ตนแสดงนั้น โดยพยายามทำความเข้าใจรับรู้บทบาทที่ตนแสดง^{๖๑}

๒.๒.๔ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิด เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของคณงานที่มีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์พึงพอใจสบายใจที่ผลิตขึ้นจากประสบการณ์การทำงานของบุคคล และด้านจิตใจได้รับการตอบสนองความแตกต่างระหว่างงานที่นายจ้างเสนอให้กับความคาดหวังของลูกจ้าง จะนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานได้ จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่เป็นความรู้สึก หรือทัศนคติที่เป็นไปในทางบวกซึ่งเป็นผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมเสีย สละและอุทิศแรงกายประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขกับงานที่ทำ และความพึงพอใจเมื่องานได้รับผลประโยชน์ตอบแทนความรู้สึกเกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ แต่ถ้าเมื่อใดที่ไม่มีความพึงพอใจในงานบุคคลนั้นอาจแสดงออกในรูปของความก้าวร้าว ความไม่สนใจในการปฏิบัติงานการลาออกจากงาน เป็นต้น ทำให้หน่วยงานเกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน^{๖๒} ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจต่องานก็ต่อเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้^{๖๓} ความพึงพอใจในการงานไว้ในพจนานุกรมซึ่งเขาเป็นผู้เรียบเรียงว่าเป็น

^{๖๑} วุฒิชัย จำนง, พฤติกรรมการตัดสินใจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเรียนต์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๖๒} อารี เพชรผุด ราชพฤกษ์ สุไชย, “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”, สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘.

^{๖๓} สุรพงษ์ พนาภิกุล, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแหลม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี”, ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓-๑๔.

คุณภาพ สภาพหรือระดับความรู้สึกพอใจอันเป็นผล สืบเนื่องมาจากความสนใจ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำอยู่^{๖๔} ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือส่วนหนึ่งของขวัญในการทำงาน และความพึงพอใจของบุคคล มักจะได้รับจากงานของเขาผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งเป็นอิทธิพลเนื่องมาจากโครงสร้างของบุคลิกลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน^{๖๕} สภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุขมีความอึดใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตนได้รับการตอบสนอง^{๖๖} ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอันบ่งถึงระดับความพอใจ ในการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายจิตใจ และสภาพแวดล้อมของบุคคลเหล่านั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด^{๖๗} เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำต่อเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ทั้งยังสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้อีกด้วย^{๖๘} ความพอใจหรือความไม่พอใจของคนที่มีต่องาน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคนงานที่มีต่องาน และสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ^{๖๙} เป็นประเด็นสำคัญที่แวดล้อมกิจกรรมทุกประเภทของทรัพยากรบุคคล ย่อมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจมีอยู่ ๕ ประการ คือ

๑. ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูง เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของคนประกอบอาชีพนั้น ๆ

๒. สถานะทางสังคม การได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ

๓. อายุ ตามความเห็นของ Ghiselli และ Brown นั้นอายุนั้นมีทั้งส่วนสัมพันธ์และส่วนที่ไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ

๔. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

๕. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน^{๗๐}

^{๖๔}Carter V. Good, **Dictionary of Education**, (New York : McGraw-Hill, 1973), p. 320.

^{๖๕}Dale S. Beach, **Organizational Behavior**, (California : Books Cole, 1973), p. 461.

^{๖๖}Benjamin B. Wolman, **Motivation and Personality**, (New York : McGraw-Hill, 1976), p. 231.

^{๖๗}Henry Clay Smith & John H. Wakeley, **Develovement of Jop Diagnostic Survey**, (N.Y. McGraw Hill, 1972), pp. 134-135.

^{๖๘}Yort seta and Leawnard Ar Selit, **Industrial and Organization Psychology**, (N.Y.McGraw Hill, 1967), pp. 142 – 143.

^{๖๙}Davis, K. and Newstorm, J.w. **Human Behavior at work : Organization Behavior**, (N.Y. McGraw Hill, 1985), p. 83.

^{๗๐}Ghisell and Brown, **Human Behavior at work : Organization Behavior**, (N.Y.McGraw Hill, 1955), p. 213

สิ่งจูงใจหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ฯลฯ
๒. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียงความมีอิทธิพลโดยการได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
๓. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพความช่วยเหลือการได้รับบริการต่าง ๆ
๔. ความสามารถขององค์การที่จะให้ความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้แสดงอุดมคติโดยเสรี เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดความภูมิใจในฝีมือ และมีโอกาสได้รับสวัสดิการต่าง ๆ
๕. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับผู้ร่วมงานการมีความสัมพันธ์อันดีมิตรกับบุคคล ในหน่วยงาน ความผูกพันและการได้มีส่วนร่วมกับการกิจกรรมขององค์การ
๖. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ตามปกติประจำวัน
๗. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม
๘. มีความมั่นคงในการทำงานและการมีหลักประกันให้อยู่ดีกินดี

ปัจจัยด้านความต้องการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจมากหรือน้อย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่^{๗๑}

๑. การปกครองบังคับบัญชา
๒. เงินเดือน
๓. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา
๔. ความสำเร็จในการทำงาน
๕. การยอมรับทางสังคม
๖. ลักษณะงาน
๗. ความรับผิดชอบ
๘. โอกาสก้าวหน้า

มิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ๑๐ ประการดังนี้ คือ

๑. ลักษณะของงานที่ (Intrinsic Aspects of the job) มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพึงพอใจ
๒. การบังคับบัญชา (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้พบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อการบังคับบัญชามากกว่าผู้ชาย
๓. ความมั่นคงในการทำงาน (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงานการได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคง ในการทำงานมีความสำคัญต่อเขามากแต่คนที่มีความรู้

^{๗๑} Van Dersal. William R., *The Successful Supervisor in Government and Business*, (New York : Harper, 1968), pp. 62-72.

ความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่มียุ่่มากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น

๔. บริษัทและการดำเนินงาน (Company and Management) ได้แก่ ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงานชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบันซึ่งพบว่าคนอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

๕. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง ห้องน้ำ ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงานมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ และสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย

๖. ค่าจ้าง (Wages) ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญต่อเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานของรัฐบาล

๗. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้สิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดการไม่ชอบงานผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

๘. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

๙. การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานได้มากน้อยต่างกัน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง

๑๐. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Benefits) เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงานการบริการด้านการรักษาพยาบาลสวัสดิการอาหารที่อยู่อาศัยวันหยุด เป็นต้น ^{๗๒}

๑. ค่าจ้างแรงงานคนจะพอใจเมื่อได้รับค่าตอบแทนพอสมควร คู่กับความเหนื่อยและความคิดที่ให้กับนายจ้าง

๒. ลักษณะงานที่ทำบางคนเห็นว่าลักษณะงานที่สำคัญกว่าเงิน เพราะงานบางอย่างสกปรกใช้แรงงานมากหรือสถานที่ทำงานไม่น่าอภิรมย์ เป็นต้น แต่งานบางอย่างสบายแม้รายได้ถูกก็ตาม

๓. เพื่อนร่วมงานถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่พอใจแล้วแม้สิ่งอื่นจะไม่ค่อยดี เช่นค่าจ้าง หรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนดีทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

๔. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อลูกจ้างไม่น้อยเพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจกำหนดนโยบายถ้าหัวหน้างานหรือฝ่ายจัดการยุติธรรมและเป็นกันเองผู้ใต้บังคับบัญชาก็สบายใจ

^{๗๒} Gilmer,V.H.B., *Industrial and Organizational Psychology*, (Hogakusha : McGraw Hill, 1967), pp. 380-384.

๕. ความมั่นคงในงานถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคงคนก็จะตั้งใจทำงาน เพื่อที่จะสร้างตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเพราะเชื่อว่าพอจะถือเป็นที่ยึดได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้วคนงานก็จะไม่พอใจที่จะทำงานนั้นอย่างต่อเนื่อง

๖. โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะหนุ่มสาว หรือคนที่มีการศึกษาถ้าเขาเห็นว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้าก็อาจจะไม่พอใจในงานได้

๗. ประชาธิปไตยในงานคนย่อมไม่ชอบการกดขี่บังคับแต่ชอบที่จะมีส่วนร่วมในงาน

๘. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ เช่น สี แสง ความร้อน ความเย็น ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจได้เช่นกัน

๙. ความมีระเบียบคือองค์การมีระเบียบคงเส้นคงวาหัวหน้าหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามหน้าที่ที่วางเอาไว้

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานมีความพึงพอใจจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะช่วยยกระดับขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ซึ่งจะเป็นการจูงใจพนักงาน อีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลไปได้

ความสำคัญที่จะต้องสร้างความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดไว้ดังนี้

สถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาระบบการประเมิน ทั้งเทคนิคและวิธีการประเมิน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานระบุให้ทราบว่า การดำเนินงานในองค์กรนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยผลการวิจัยต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อค้นหารูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษานั้น ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่น ความไม่พึงพอใจในหลักเกณฑ์การประเมิน การไม่ยอมรับวิธีการประเมินและผลการประเมินมีอคติต่อรูปแบบการประเมิน สำหรับ มาร์วิน กล่าวถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจูงใจว่ามาตรการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องยุติธรรม และได้กำหนดไว้เป็นการแน่นอนล่วงหน้าต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรว่า จะต้องได้รับสิ่งตอบแทนคุ้มค่ากับเวลา และแรงงานที่ได้ใช้ไปในการปฏิบัติและหน้าที่การงาน ควรกำหนดขึ้นไว้ให้เป็นการแน่นอนถูกต้อง^{๗๓} ส่วนทริธู ประสานการได้ให้ความเห็นว่าในการธำรงรักษาบุคลากรนั้น ต้องสร้างความมั่นคงในการทำงาน เพราะความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสำนึกจงรักภักดี และความรับผิดชอบโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน^{๗๔} ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย ทิรญโตที่กล่าวไว้ว่าผลการปฏิบัติงาน จะกระทบกระเทือนต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งกล่าวคือ ถ้าผลการประเมินที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา จะได้รับสิ่งตอบแทน ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือได้รับเงินเดือน

^{๗๓} ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา, “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๖), หน้า ๙.

^{๗๔} ทิรญู ประสารการ, “ศึกษาทิศทางการพัฒนาศักยภาพสถาบันราชภัฏภูเก็ต ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๕๔)”, วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๘.

มากขึ้น แต่ถ้าผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าเขาทำงานล้มเหลว อาจถูกตำหนิหรือลดความชอบได้^{๗๕} ผลการประเมินจะต้องสามารถวัดออกมาได้ว่าอยู่ในระดับใด มีความเที่ยงตรงแม่นยำและยุติธรรมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลของการประเมินนั้น^{๗๖} ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินความสัมพันธ์กับความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเปิดเผยและเป็นธรรมด้วย^{๗๗} ผู้บริหารย่อมปรารถนาเห็นความตั้งใจจริง ในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสนองตอบความต้องการให้บุคคลจนเกิดความพึงพอใจในทุกด้าน อันจะส่งผลให้สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน จนเกิดผลดีต่อการเพิ่มผลิตภาพขององค์การ^{๗๘} ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นลบหลังจากได้รับการประเมินต่ำ ขณะที่ทักษะคติของผู้ได้รับการประเมินสูงจะไม่เปลี่ยนแปลงและการได้รับการประเมินต่ำจะทำให้เกิดทักษะคติทางลบต่อองค์การ ขณะที่ทักษะคติของผู้ได้รับการประเมินสูง^{๗๙} การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะช่วยยกระดับขวัญ และกำลังใจของพนักงานและสิ่งที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือความโปร่งใสและยุติธรรม^{๘๐}

จากแนวคิดที่ประมวลมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ รวมทั้งทักษะคติที่บุคคลมีต่อองค์การ การสร้างความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทักษะคติที่ดีที่บุคคลมีต่อองค์การ

^{๗๕} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเอสพรีนติ้งเฮาส์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๕๔.

^{๗๖} สุธิดา สังข์เกษม และคนอื่นๆ, **รายงานผลการวิจัย**, “ความพึงพอใจในการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์”, (สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๘.

^{๗๗} นริสา จิตรสมนึก, “การบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ความคาดหวังกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔.

^{๗๘} วรณารถ แสงมณี, “การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ประจำ คณะวิศวกรรมศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, **วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์**, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๗๘ (ธันวาคม ๒๕๔๑), หน้า ๔๐.

^{๗๙} Pearce and Porter, **Employee Responses to Formal Performance Appraisalfeedback**, (Journal of Applied Psychology 71 may 1986), pp. 211-212.

^{๘๐} ชูศักดิ์ เจนประโคน, **การประเมินค่างานและการประเมินพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๘.

ตารางที่ ๒.๘ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
อารี เพชรผุด ราชพฤกษ์ สุไชย, (๒๕๔๙, หน้า ๑๘)	ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของคนงานที่มีต่องานและต่อนายจ้าง
Strauss & Sayless (สตรีส และเซรี) อ้างใน สุรพงษ์ พนาภิจุล, (๒๕๔๙, หน้า ๑๓-๑๔)	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
Carter V. Good, (1973, p. 320)	คุณภาพ สภาพหรือระดับความรู้สึกพอใจ
Dale S. Beach, (1973, p. 461)	ส่วนหนึ่งของขวัญในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคล
Benjamin B. Wolman, (1976, p. 231)	สภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข
Henry Clay Smith & John H. (1972, pp. 134-135)	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอันบ่งถึงระดับความพอใจ
Yort seta and Leawnard Ar Selit, (1967, pp. 142 – 143)	เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น
Davis, K. and Newstorm, (1985, p. 83)	ความคาดหวังของคนงานที่มีต่องาน และสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ
Ghisell and Brown, (1955, p. 213)	เป็นประเด็นสำคัญที่แวดล้อมกิจกรรมทุกประเภทของทรัพยากรบุคคล
Van Dersal. William R., (1968, pp. 62-72)	ปัจจัยด้านความต้องการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจมาก
Gilmer, V.H.B., (1967, pp. 380–384)	๑. ลักษณะของงานที่ ๒. การบังคับบัญชา ๓. ความมั่นคงในการทำงาน ๔. บริษัทและการดำเนินงาน ๕. สภาพการทำงาน ๖. ค่าจ้าง ๗. ความก้าวหน้าในการทำงาน ๘. ลักษณะทางสังคม ๙. การติดต่อสื่อสาร ๑๐. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน
สุธิดา สังข์เกษม และคนอื่นๆ, (๒๕๔๒, หน้า ๒๘)	ผลการประเมินจะต้องสามารถวัดออกมาได้ว่าอยู่ในระดับใด มีความเที่ยงตรงแม่นยำและยุติธรรมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลของการประเมินนั้น
นริสา จิตรสมนึก, (๒๕๔๓, หน้า ๓๔)	ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินความสัมพันธ์และ ด้านแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ ๒.๘ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
วรณารถ แสงมณี, (๒๕๔๑, หน้า ๔๐)	ผู้บริหารย่อมปรารถนาเห็นความตั้งใจจริง ในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสนองตอบความต้องการให้บุคคลจนเกิดความพึงพอใจในทุกด้าน
Pearce and Porter, 1986), pp. 211-212.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นลบหลังจากได้รับการประเมินต่ำ

๒.๓ การบูรณาการตามหลักสังคหวัตถุธรรม

การศึกษาแบบบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ไม่ใช้การเปรียบเทียบ เพราะการศึกษาเปรียบเทียบเป็นเพียงวางสิ่งที่เราศึกษาไว้คู่ขนานโดยที่ไม่มีวันบรรจบกัน เช่น เราศึกษาศาสนาเปรียบเทียบโดยไม่คิดรวมศาสนาที่เราศึกษาเข้าด้วยกันแต่อย่างใด แต่การศึกษาแบบบูรณาการเป็นการนำสิ่งที่เราศึกษามาปรับแต่งผสมผสานกันจนก่อให้เกิดองค์รวมที่สมบูรณ์ ในการบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ จึงต้องมีการปรับองค์ความรู้ทั้งสองสายให้เชื่อมโยงเข้าหากัน

๒.๓.๑ ความหมายของการบูรณาการ

“บูรณาการ” (Integration) ไว้ในหนังสือ วิธีบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ ซึ่งค่อนข้างจะสอดคล้องกับราชบัณฑิตยสถานว่า “หมายถึง การนำสิ่งที่แยกกันมารวมเข้าเป็นอันเดียวกันจนเกิดองค์รวม (The whole) โดยท่านได้ยกประเด็นพระพุทธศาสนากับวิทยาศาสตร์มาอธิบายเพิ่มเติมว่า “ถ้าศรัทธาในพระพุทธศาสนากับปัญญาในทางวิทยาศาสตร์เป็นไปในทางเดียวกัน คือส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันก็จะก่อให้เกิดองค์รวมที่สมบูรณ์ องค์รวมนี้แหละคือบูรณาการ และเนื่องจากวิทยาศาสตร์ครอบคลุมไปถึงศาสตร์สมัยใหม่ ที่อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์สร้างระบบความรู้ขึ้นมา เช่น ครุศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ เราจึงสามารถบูรณาการพระพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ด้วย ประเด็นที่น่าสนใจคือ ท่านได้ยืนยันว่า “พระพุทธศาสนายังเป็นศาสนาแห่งการบูรณาการที่มีคำสอนครอบคลุมทั้งกฎธรรมชาติฝ่ายรูปธรรม และนามธรรม กฎทุกกฎรวมกันอยู่ภายใต้กฎธรรมนิยาม” และจากตัวแปรดังกล่าวนี้ จึงทำให้ปรัชญาการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนศึกษาพระพุทธศาสนาแบบบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ การบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ช่วยให้คนเรามีดวงตา ๒ ข้างบริบูรณ์ ดวงตาข้างหนึ่งคือ พระพุทธศาสนา ดวงตาอีกข้างคือศาสตร์สมัยใหม่ ใครที่ไม่รู้ทั้งพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่เปรียบได้กับคนตาบอด (อันธพาล) ใครที่รู้แต่ศาสตร์สมัยใหม่อย่างเดียว จัดเป็นคนตาเดียว (เอกจักขุ) ส่วนใครที่รู้ทั้งพระพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่ จัดเป็นคนสองตา (ทวิจักขุ) นั่นคือมีความรู้แบบบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ ถึงกระนั้น ท่านได้พยายามที่จะแยกแยะประเด็นที่เป็นปัญหาระหว่างการบูรณาการกับการเปรียบเทียบว่า “การศึกษาแบบบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ไม่ใช้การเปรียบเทียบ เพราะการศึกษาเปรียบเทียบเป็นเพียงวาง

สิ่งที่เราศึกษาไว้คู่ขนาดโดยที่ไม่มีวันบรรจบกัน เช่น เราศึกษาศาสนาเปรียบเทียบโดยไม่คิดรวมศาสนาที่เราศึกษาเข้าด้วยกันแต่อย่างใด แต่การศึกษาแบบบูรณาการเป็นการนำสิ่งที่เราศึกษามาปรับแต่งผสมผสานกันจนก่อให้เกิดองค์รวมที่สมบูรณ์ ในการ บูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ จึงต้องมีการป้องกันความรู้ทั้งสองสายให้เชื่อมโยงเข้าหากัน^{๘๑} และกระบวนการหรือการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางจิตพิสัย และพุทธิพิสัย หรือกระบวนการ หรือการปฏิบัติในอันที่จะรวบรวมความคิด มโนภาพ ความรู้ เจตคติ ทักษะ และประสบการณ์ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ชีวิตมีความสมดุลนั่นเอง^{๘๒} มีความหมาย ๒ นัยคือ ความหมายโดยทั่วไป และความหมายเฉพาะทางศึกษาศาสตร์ ความหมายโดยทั่วไป บูรณาการหมายถึง การทำให้สมบูรณ์ กล่าวคือ ทำให้หน่วยย่อยๆที่มีความสัมพันธ์กันร่วมกันทำหน้าที่ อย่างผสมกลมกลืน เป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความ ครบถ้วน สมบูรณ์ในตนเอง ความหมายเฉพาะ“บูรณาการ”หมายถึงการนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน^{๘๓} และการทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป หรือเป็นการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไปเพื่อทำให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า^{๘๔}

สรุปการบูรณาการ คือ การผสมผสานการเรียนรู้จากหลากหลายสาขาวิชาเข้าด้วยกันหรือนำสิ่งที่สัมพันธ์กันมาจัดให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในชีวิตประจำวันอย่างมีคุณภาพ

ตารางที่ ๒.๙ ความหมายของการบูรณาการ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของการบูรณาการ
พระธรรมโกศาจารย์, (๒๕๕๓, หน้า ๔๙).	การนำสิ่งที่แยกกันมารวมเข้าเป็นอันเดียวกัน
กาญจนา คุณารักษ์, (๒๕๕๓, หน้า ๕๗).	กระบวนการหรือการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางจิตพิสัย และพุทธิพิสัย
นงเยาว์ เอยัดตรง, (๒๕๕๓, หน้า ๑๑ – ๑๒).	ความหมายโดยทั่วไป และความหมายเฉพาะ ทางศึกษาศาสตร์
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (๒๕๕๔, หน้า ๒).	การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป

^{๘๑}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), วิธีบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๔๙.

^{๘๒}กาญจนา คุณารักษ์, พื้นฐานการพัฒนาหลักสูตร เล่ม ๑, (มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม, ๒๕๕๓), หน้า ๕๗.

^{๘๓}นงเยาว์ เอยัดตรง, ท้องถิ่นกับการพัฒนาหลักสูตร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑ – ๑๒.

^{๘๔}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงบูรณาการ Integrative Thinking, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทซัคเซสมีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

๒.๓.๒ หลักสังคหวัตถุธรรม

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ พบว่ามีนักวิชาการนำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามหัวข้อ ดังนี้

๑. ความหมายของสังคหวัตถุ ๔

มนุษย์ขึ้นชื่อว่าเป็นสัตว์สังคม จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันและมีการพึ่งพาอาศัยกัน และการมารวมกันของคนหมู่มากก็มักจะนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อันนำไปสู่ความขัดแย้งในเวลาต่อมา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ หรือหลักยึดเพื่อให้คนในสังคมยึดถือและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้อง เป็นธรรม และนำความเจริญมาสู่สังคม หลักสังคหวัตถุ ๔ ถือว่าเป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งที่ช่วยประสานชนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งในพระไตรปิฎกได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่าเป็นสังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการ คือ

๑. ทาน (การให้)
๒. เปยยวัชชะ (มีวาจาเป็นที่รัก)
๓. สมานัตตตา (วางตนสม่าเสมอ)
๔. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)^{๘๕}

ทาน ปิยวาจา อตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลกเหมือนลิมสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปไถ่ได้นั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนบถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ฉะนั้นบัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้ว่าสรรเสริญ^{๘๖}

คำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นสัจธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเอง และทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์ เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์ เป็นธรรมโอสถขนานเอกที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธ ความหลง เพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพและเกิดเป็นความเมตตากรุณาปราณี มีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน ซึ่งพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในสังคหวัตถุสูตร ว่า

ทานญจ เปยวชชญจ อตถจริยา จ ยา อิธ
สมานตตตา จ ธมเมสุ ตตถ ตตถ ยถา รหิ
ทาน (การให้)
เปยยวัชชะ (มีวาจาเป็นที่รัก)
สมานัตตตา (วางตนสม่าเสมอ)
อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)^{๘๗}

^{๘๕} อิง.จตกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑.

^{๘๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาบรรณาคาร, ๒๕๔๓), หน้า ๓๑๔.

^{๘๗} อิง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙-๔๔๑.

สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้ช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิมสลักที่ยึดคุมรถซึ่งเล่นไปไว้ได้ฉะนั้นในการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้น มนุษย์ทุกคนล้วนปรารถนาเป็นที่รักของคนรอบข้าง เป็นที่ยอมรับนับถือของทุกๆ คน และปรารถนาที่จะได้ยินได้ฟังคำยกย่องสรรเสริญ มากกว่าเสียงนินทาว่าร้ายพระพุทธรองค์ได้ทรงสอนวิธีที่จะทำตนให้เป็นที่รักของสังคมว่า ขึ้นแรกให้ปรับที่ตัวของเราเองก่อน คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนน่ารักเสียก่อน โดยการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ขอบใจของคนทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ ไว้ดังนี้

เมื่อทุกคนต่างประพาสสังคหวัตถุทั่วถึงกันแล้ว อย่าว่าแต่เฉพาะคน เฉพาะครอบครัว จะรักใคร่นับถืออยู่เป็นสุขสบายเลย ถึงคนทั้งหมู่บ้าน ทั้งเมือง ทั้งประเทศ ทั้งโลก ก็ต้องอยู่เป็นสุขสบายตลอดไปเหมือนกัน เพราะฉะนั้นท่านจึงว่าสังคหวัตถุทั้ง ๔ อย่าง เป็นคุณสำหรับยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นให้รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือกัน อย่างวิเศษแท้

สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่าสังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้ เพราะมีลิมสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่างๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉนั้นใด คนในสังคมก็ฉนั้นนั่น คือทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิมสลักดังกล่าวนี้คือ สังคหวัตถุนักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ^{๘๘}

สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักการสงเคราะห์ หรือเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี^{๘๙} เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี^{๙๐} เป็นธรรมเครื่องผูกมัดน้ำใจ^{๙๑}

จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง เครื่องมือ หรือหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมอันจะก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมืองและประเทศชาตินั่นเอง

^{๘๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔๔.

^{๘๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาบรรณาคาร, ๒๕๔๓), หน้า ๓๑๔-๓๑๕.

^{๙๐} ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ), พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๙๑} อุดม เขยกิจวงศ์ และกนิษฐาน แปนสุวรรณ, พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๘), หน้า ๖๓.

ตารางที่ ๒.๑๐ ความหมายของสังคหวัตถุ ๔

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของสังคหวัตถุ ๔
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๑๔๔)	กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๓), หน้า ๓๑๔-๓๑๕)	เป็นหลักการสงเคราะห์ หรือเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี
ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ), (๒๕๔๔, หน้า ๓๑)	ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี
อุดม เขยกิจวงศ์ และกนิษฐาน แปนสุวรรณ, (๒๕๔๘, หน้า ๖๓)	เป็นธรรมเครื่องผูกมัดน้ำใจ

๒. องค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔

ในสังคมฯ หนึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความเชื่อ ทศนคติ และวัฒนธรรมที่แตกต่างมาอยู่รวมในที่เดียวกัน จึงจำเป็นต้องมีการปกครองที่เหมาะสม เพื่อให้สังคมฯ นั้นดำเนินไปด้วยความสงบเรียบร้อย และเกิดความสามัคคี สังคหวัตถุ ๔ ได้ชื่อว่าเป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่มีเครื่องมือหรือองค์ประกอบ ซึ่งเมื่อนำปฏิบัติตามแล้วจะทำให้ชีวิตดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้องและก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม องค์ประกอบเหล่านั้นได้มีนักวิชาการหลายๆท่านกล่าวไว้ ดังนี้

องค์ประกอบของสังคหวัตถุ มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีความใจรู้จัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้ทานจะช่วยให้ผู้อื่นอื่นได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโท คนถดมิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่งมีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังไม่พอกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตร์ล้น เหลือหลาย

หยาบป๋มีเกลอราย เกลื้อนไกล้

ดุดวงศศิฉาย ดาวดาษ ประดับนา

สุริยส่องดาราไร เมื่อร้อนแรงแสง

๓. อุตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย ปั่นวัวปั่นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอุตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชาดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อาศัยเรือนท่านให้ วิจารณ์

เห็นท่านทำงาน ช่วยพร้อม

แม้มีกิจโดยสาร นาเวช

พายค้อยช่วยค้ำจ้วง จรดให้จนถึง

๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่าง

คนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่ เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว แหนงหนี

หาง่าย หลายหมื่นปี มากได้

เพื่อนตาย ถ้ายาแค้น- วาาตม์

หายาก ฝากผีไข้ ยากแท้จักหา^{๙๒}

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า ประกอบด้วย ทาน หมายถึง ความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือด้านเงินทุน ปัจจัยสี่ ทรัพย์สินสิ่งของ รวมทั้งวิชาความรู้ ศิลปวิทยาการ ปิยวาจา หมายถึง ถ้อยคำที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน คำแนะนำชี้แจงสิ่งที่ เป็นประโยชน์ มีเหตุผล มีหลักฐาน ชักจูงให้ประชาชนเกิดความสามัคคี ประองตอง เห็นอกเห็นใจเกื้อกูลกัน อุตถจริยา หมายถึง ช่วยเหลือด้านร่างกาย และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญา ปรับปรุงส่งเสริมด้านจริยธรรม และสมานัตตตา หมายถึง ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอดันเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุข ทุกข์ คือ ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมรับรู้แก้ไขปัญา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน^{๙๓}

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวได้แก่ ทาน คือการให้ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนทั้งให้ความรู้แนะนำ

^{๙๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔๔-๑๔๖

^{๙๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมานุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาบรรณาการ, ๒๕๔๓), หน้า ๓๑๔-๓๑๕.

สั่งสอน ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาจุดตม้้น้ำใจ กล่าวถ้อยคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานทำให้เกิดความสามัคคี ตลอดถึงคำแสดงประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม อรรถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอดันเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย^{๙๔}

องค์ประกอบสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึงการให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุกคนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุ เช่น ทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ในด้านกำลังใจ ช่วยกระทำการกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพูดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะแนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเผื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรจะมีทาน คือให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียตม้้น้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมีสติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางคราวต้องทำงานเหน็ดเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องมือในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอดันเสมอปลาย ซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษากฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง^{๙๕}

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ทาน คือ การให้มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดจนถึงให้ความรู้ และคำแนะนำสั่งสอน ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก มีวาจาจุดตม้้น้ำใจวาจาซาบซึ้ง กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สามัคคี ก่อเกิดไมตรีและความรักนับถือ แสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐาน เป็น

^{๙๔} ปรีชา นันทาภิวัฒน์ (น.อ.พิเศษ), พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๙๕} บุญศิริ ขวลิตรจารย์, ธรรมโอสธ, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑-๖๒.

มูลเหตุจูงใจให้นิยามยอมตาม อรรถจริยา คือ การประพาสประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ แก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม สมานัตตตา คือ วางตนสม่ำเสมอ เสมอต้น เสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอ กัน ในชนทุกชั้น วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมให้ถูกต้องทาง^{๙๖}

จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน การผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีหลัก ๔ ประการ ได้แก่ (๑) ทาน คือการให้ การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งของที่ตนมีให้แก่ผู้ที่ต้องการ ผู้ขาดแคลนหรือผู้เดือดร้อน (๒) ปิยวาจา คือ การเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพและถ้อยคำที่มีประโยชน์ พูดถ้อยคำที่เป็นจริง (๓) อรรถจริยา คือ การประพาสตนให้เป็นประโยชน์แก่ทั้งตนเองและผู้อื่น รู้จักการเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว (๔) สมานัตตตา คือ การวางตัวให้เหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหว เปลี่ยนแปลงง่าย

ตารางที่ ๒.๑๑ องค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	องค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๑๔๔-๑๔๖)	องค์ประกอบของสังคหวัตถุ มี ๔ ประการ ๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) ๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) ๓. อรรถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ๔. สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี)
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๓, หน้า ๓๑๔-๓๑๕)	สังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ทาน หมายถึง ความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ปิยวาจา หมายถึง ถ้อยคำที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน อรรถจริยา หมายถึง ช่วยเหลือด้านร่างกาย และ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่างๆ สมานัตตตา หมายถึง ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคน

^{๙๖}บรรเทิง พาวิจิตร, การปกครองตามแนวพุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๖๗.

ตารางที่ ๒.๑๑ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	องค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔
ปรีชา นันทาภิวัฒน์ (น.อ.พิเศษ), (๒๕๔๔, หน้า ๓๑)	สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว ได้แก่ ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก อิตถจริยา การประพฤติประโยชน์ สมานัตตตา ความมีตนเสมอ
บุญสิริ ขวลิตรารัง, (๒๕๔๕, หน้า ๖๑-๖๒)	๑. ทาน หมายถึง การให้ ๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน ๓. อิตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน ๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ
บรรเทิง พาวิจิตร, (๒๕๔๘, หน้า ๖๗)	สังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก อิตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ สมานัตตตา คือ วางตนสม่ำเสมอ เสมอต้น เสมอปลาย

๒.๔ ข้อมูลพื้นฐาน บริษัท ซี.พี. ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ในปี พ.ศ.๒๕๓๐ เซเว่นอีเลฟเว่น เปิดประวัติศาสตร์ร้านค้าปลีกเพื่อชุมชนในชื่อ บริษัท เซาท์แลนด์ โอเชียน เมืองดัลลัส มลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อร้านเป็น โทเท็ม สโตร์ ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดร้านค้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ เปลี่ยนชื่อมาเป็น เซเว่นอีเลฟเว่น

เครือเจริญโภคภัณฑ์เริ่มต้นเซเว่นอีเลฟเว่นในประเทศไทย โดยเซ็นสัญญาซื้อสิทธิประกอบกิจการค้าปลีก จากบริษัท เซาท์แลนด์คอร์ปอเรชั่น จำกัด เมื่อวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๓๑ และเริ่มเปิดสาขาแรกที่ ถนนพัฒนาพงศ์ กรุงเทพฯ เป็นกิจการค้าปลีกในลักษณะร้านค้าสะดวกซื้อที่ดำเนินธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และการให้บริการต่างๆ เปิดบริการตลอด ๒๔ ชั่วโมงภายในร้านสะอาด ทันสมัย โดยมีรูปแบบการจัดร้านเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงจัดสินค้าเป็นหมวดหมู่เพื่อลูกค้าสามารถเลือกซื้อได้อย่างสะดวก และเป็นการนำธุรกิจแบบดั้งเดิมมาผสมผสานกับระบบการจัดการที่มีคุณภาพ และทันสมัยระดับสากล ทำให้เกิดร้านค้าปลีกในรูปแบบใหม่คือร้านสะดวกซื้อ และมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ เพื่อให้การบริการอันเป็นเลิศแก่ผู้บริโภคและได้ขยายสาขารวดเร็ว ทั่วภูมิภาคของประเทศไทย

บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ภายใต้ชื่อ 7-Eleven เด็บโต และขยายสาขาทั่วภูมิภาคในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน มีการขยายสาขามากเป็นอันดับ ๒ ของเอเชีย มีจำนวนสาขามากเป็นอันดับ ๔ ของโลก มียอดขายอันดับ ๑ และมีจำนวนร้านสาขามากที่สุดของประเทศไทย อีกทั้งลูกค้าใช้บริการในแต่ละวันมากที่สุดด้วยจำนวนมากกว่า ๑.๕ ล้านคน ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา คือบทพิสูจน์ได้ว่า 7-Eleven คือส่วนหนึ่งของชีวิตคนไทย ที่ได้ร่วมในการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ให้ก้าวหน้า เพื่อเป็นการยืนยันความมุ่งมั่น และเจตนารมณ์ในการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดแก่ร้านค้า 7-Eleven

ปรัชญาองค์กร

เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข

วิสัยทัศน์

เราคือผู้ให้บริการ ความสะดวกซื้อ กับลูกค้าทุกชุมชน

พันธกิจ

๑. มุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้งในการสรรหาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ลูกค้าสะดวกซื้อต้องการ
๒. สรรหาทำเลร้านสาขา ที่เข้าถึงลูกค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
๓. สร้างภาวะผู้นำทุกระดับ และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
๔. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ สังคมและชุมชน
๕. สร้างองค์กรคุณภาพและ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
๖. บริหารกิจการให้มีผลตอบแทนการลงทุนที่ดีและบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานของ บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และเป็นองค์กรที่ใหญ่ ทำให้ต้องมียุทธศาสตร์ทั้งทางด้านการบริหารงาน และบริหารคนให้ไปในทิศทางเดียวกันได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ดังนี้

นโยบายด้าน ๗ Value กล่าวถึง แกร่ง กล้า สัจจะวาจา สามัคคี มีน้ำใจ ให้ความเคารพผู้อื่น ชื่นชมความงามแห่งชีวิต โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเพียบพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ และสมดุลแห่งชีวิตเพื่อที่จะช่วยกันนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้

นโยบายการสร้างภาวะผู้นำ ๑๑ Leadership โดยมีการเปรียบผู้นำ (ผู้บังคับบัญชา) ในแต่ละระดับ เหมือนกับกับต้นเรือคือ

ผู้บริหารระดับสูง เปรียบเหมือนผู้นำหอบัญชาการ ซึ่งจะต้องมองการณ์ไกล ตรวจสอบทิศทาง และเหตุการณ์ บัญชาการงานของเรือ มีคุณสมบัติ คือ อหิสังคัม บมเพาเคนตี มีใจเปิดกว้าง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารงานที่จะต้องพัฒนาทีม งานเพื่อให้สามารถรองรับนโยบายและเป้าหมายองค์กรได้โดยมีความตระหนักเรื่องสังคม และสิ่งแวดล้อมด้วยใจเปิดกว้าง

ผู้บริหารระดับกลาง เปรียบเหมือนผู้บังคับการ ซึ่งจะต้องสั่งการและควบคุมการเดินเรือให้ไปในทิศทางและความเร็วที่ถูกต้อง มีคุณสมบัติ คือ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้

ความเมตตา กล้าตัดสินใจ และวัตถุประสงค์ เพื่อเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติกับพนักงาน มีความยุติธรรมกับลูกน้อง และกล้าตัดสินใจ ในสิ่งที่ถูกต้องจะส่งผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีความสุขได้

ผู้บริหารระดับต้น เปรียบเหมือนผู้นำห้องเครื่อง ดูแลผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อการขับเคลื่อนเรือให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีคุณสมบัติ คือ มีความจริงใจ ใช้ปิยะวาจา อย่าหลงอำนาจ และวัตถุประสงค์ เพื่อป้องกันให้ใช้ผู้นำระดับต้นใช้อำนาจในทางที่ผิด และมีความรักใคร่ปรองดองจนก่อให้เกิดพนักงานเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

แผนผังองค์กรการบริหารงานของบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) โดยมีผู้บริหารสูงสุด คือประธานกรรมการบริหาร จะประกอบด้วย สำนักต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยแผนผังองค์กรจะสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

๑. สายงานขึ้นตรง

๑.๑ สำนักบริหารนโยบายธุรกิจ รับผิดชอบ การบริหารโครงการใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากประธานกรรมการบริหาร ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมพัฒนาองค์กร ให้ทุกคนในบริษัทยอมรับ และปฏิบัติตาม โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และผลักดันให้บริษัท เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารคุณภาพในระดับประเทศ

๑.๒ สำนักตรวจสอบ รับผิดชอบ ตรวจสอบความถูกต้อง เชื่อถือของระบบข้อมูล และรายงานทางบัญชี และการเงิน รวมถึงสอบทานความเหมาะสมของระบบการเก็บมูล และการมีอยู่จริงของทรัพย์สินของบริษัท และผลักดันให้เกิดความเชื่อเมื่อมั่นใจว่าบริษัท มีการควบคุมภายในที่ดีพร้อมให้คำชี้แนะทุกหน่วยงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และกำกับดูแลเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัททั่วทั้งองค์กร

๒. สายงานฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล

๒.๑ สำนักฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล รับผิดชอบ การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Training needs แก่บุคลากรสายร้านของบริษัท แพรนไชส์ และสายพนักงาน และสามารถวัดประสิทธิผลของการอบรมได้ ปรับปรุงคุณภาพการฝึกอบรมทั้งวิธีการ กระบวนการ รวมถึงปรับปรุงคุณภาพพนักงานโดยการให้ฝึกอบรม และพัฒนาเพิ่มศักยภาพ และการศึกษา สร้างระบบกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามความต้องการของธุรกิจ

๓. สายงานวิจัย และพัฒนาการตลาด

๓.๑ สำนักวิจัย และพัฒนาการตลาด รับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำวิจัย และพัฒนาสินค้าอย่างสอดคล้องความต้องการ และทันกับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค กำหนดกระบวนการควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน สร้างสัมพันธภาพอันดีกับต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็น วิจัยพฤติกรรม และทัศนคติของผู้บริโภค เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการวางนโยบายของบริษัทฯ วางแผนการตลาด และการประเมินผลความพึงพอใจของผู้บริโภค พัฒนารูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลการขายที่ง่ายต่อการใช้งาน

๔. สายงานบัญชี และการเงิน

๔.๑ สำนักบัญชี และการเงิน ด้านบัญชี รับผิดชอบ รวบรวม บันทึก วิเคราะห์ข้อมูลทางบัญชี และจัดเก็บเอกสารข้อมูลทางบัญชีได้อย่างรวดเร็ว ตามมาตรฐานบัญชี บริหารระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ การตั้งเบิก การจ่ายหนี้ รวมถึงการจ่ายค่าใช้จ่ายทั่วไปให้รัดกุม ไม่รั่วไหล การจัดทำระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการคำนวณภาษีต่างๆ ที่ต้องส่งสรรพากรให้ถูกต้อง ทันเวลาตามกฎหมายภาษีอากร

๔.๒ สำนักบัญชี และการเงิน ด้านการเงิน รับผิดชอบ บริหารการเงินให้มีสภาพคล่องด้วยต้นทุนทางการเงินที่ต่ำที่สุด ได้ผลตอบแทนสูงสุด ติดตาม และวิเคราะห์สภาพกระแสธุรกิจและตลาดเงิน เพื่อใช้ในการวางแผน และบริหารการเงินของบริษัทฯ

๕. สายการบริหารการตลาด

๕.๑ สำนักบริหารการตลาด รับผิดชอบ บริหารผลิตภัณฑ์ด้วยการคัดเลือกสินค้าเข้า-ออก อย่างรวดเร็ว และบริการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจของลูกค้า วางแผน และจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อให้ได้เป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ ด้วยการบริหารสนับสนุนการขาย และบริหารควบคุมงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่รู้จัก ประทับใจ คงความเป็นผู้นำในธุรกิจ

๖. สายงานบุคคล และธุรการ

๖.๑ สำนักบุคคล และธุรการ ด้านทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบ กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และแผนงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายของบริษัท เพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจประเภทเดียวกัน รับผิดชอบด้านการสรรหา ว่าจ้าง สวัสดิการ และพนักงานสัมพันธ์ ทั้งสายสำนักงาน และสายปฏิบัติการของส่วนกลาง และภูมิภาค ควบคุม และตรวจสอบ การกำหนดอัตราค่าจ้างคนให้เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การบริหารอัตราค่าจ้างคนสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯตลอดเวลา และรับผิดชอบในการกำหนดระเบียบปฏิบัติของพนักงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และไม่ขัดต่อพรบ. คุ้มครองแรงงาน

๖.๒ สำนักบุคคล และธุรการ ด้านธุรการ รับผิดชอบ จัดหา จัดการดูแลพื้นที่ทำงาน ทรัพย์สิน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ บริการด้านความปลอดภัย และความมั่นคงต่อทรัพย์สิน และสถานที่ทำงาน ดำเนินการด้านประกันภัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๗. สายงานเทคโนโลยี และสารสนเทศ

๗.๑ สำนักเทคโนโลยี และสารสนเทศ รับผิดชอบ พัฒนาระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในบริษัท ดูแลระบบสารสนเทศให้มีสภาพดี และพร้อมใช้งาน ป้องกัน และรักษาข้อมูลของบริษัท

๘. สายงานปฏิบัติการ

๘.๑ สำนักบริหารร้านค้า รับผิดชอบ บริหารร้านสาขาให้มีผลกำไรสูงสุด ขยายร้านสาขาตามเป้าหมายทั้งจำนวน และคุณภาพ ยกระดับมาตรฐานการบริหารร้านสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า บริหารการขาย และบริการ การส่งสินค้า ของร้านสาขาให้เป็นมาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

๘.๒ สำนักแฟรนไชส์ รับผิดชอบ สรรหา และคัดเลือก เพื่อให้ได้ตามเป้า และคุณภาพสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่าง แฟรนไชส์ และบริษัท ควบคุม และสนับสนุนให้ แฟรนไชส์ บริหารร้านสาขาให้สอดคล้องกับนโยบายระบบของบริษัท เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ร่วมกัน

๘.๓ สำนักปฏิบัติการมณฑล ๑ รับผิดชอบ บริหารร้านสาขาให้มีผลกำไรสูงสุด ขยายร้านสาขาตามเป้าหมายทั้งจำนวน และคุณภาพ ยกระดับมาตรฐานการบริหารร้านสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า บริหารการขาย และบริการ การส่งสินค้า ของร้านสาขาให้เป็นมาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

๘.๔ สำนักปฏิบัติการมณฑล ๒ รับผิดชอบ บริหารร้านสาขาให้มีผลกำไรสูงสุด ขยายร้านสาขาตามเป้าหมายทั้งจำนวน และคุณภาพ ยกระดับมาตรฐานการบริหารร้านสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า บริหารการขาย และบริการ การส่งสินค้า ของร้านสาขาให้เป็นมาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

๘.๕ สำนักพัฒนาธุรกิจ รับผิดชอบ วิจัยพัฒนางานด้านบริหารงานปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนสถิติ และข้อมูล ติดตามแก้ไขปัญหางานปฏิบัติการที่สำคัญ ตรวจสอบมาตรฐานร้าน และวิเคราะห์ร้านที่มีการ Audit สูง

๘.๖ สำนักวิศวกรรม รับผิดชอบ ออกแบบ และเขียนแบบร้านเก่า และร้านใหม่ทั่วประเทศ ให้ได้มาตรฐาน และเสร็จทันเวลา พัฒนา และควบคุมมาตรฐานการก่อสร้าง เพื่อให้เกิดความปลอดภัย และประหยัด ตรวจสอบรับมอบงานของผู้รับเหมา ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และแบบที่กำหนด สำรวจ ตรวจสอบ เสนอมาตรการป้องกัน แก้ไขปรับปรุงระบบไฟฟ้า และปัญหาโครงสร้างเบื้องต้นของร้านเก่า เพื่อความปลอดภัย และประสิทธิภาพการใช้งาน

๙. สายงานบริหารทั่วไป

๙.๑ สำนักประชาสัมพันธ์ และกิจการสังคม รับผิดชอบ สร้างภาพพจน์ที่ดีแก่บริษัทฯ ให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนด้วยกิจกรรมสังคม โดยเฉพาะด้านการศึกษา และสร้างจิตสำนึกของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ภายในหมู่พนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่เป็นเลิศ และเกิดความภูมิใจในองค์กร

๙.๒ สำนักประสานรัฐกิจ รับผิดชอบ ประสานงานภาครัฐ และรักษาสิทธิประโยชน์ของบริษัทฯ รวมทั้งประสานงาน และสร้างสัมพันธ์อันดี กับหน่วยงานราชการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในงานของบริษัทฯ ป้องกันการสูญเสีย และรักษาความปลอดภัยขององค์กร และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ และทหารชั้นผู้ใหญ่ จัดให้มีการดำเนินการอบรมอัศวิน และซ้อมหนีไฟให้กับบริษัทฯ ในกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มเครือข่าย

๙.๓ กลุ่มวิชาการระบบงานบุคคล รับผิดชอบ บริหาร และจัดการงานบุคคลของกลุ่มธุรกิจการตลาด และจัดจำหน่ายให้ถูกต้องตามนโยบายที่กำหนด และจัดทำมาตรฐานงานบุคคลกลุ่ม ให้เป็นแนวทางเดียวกัน ให้ความร่วมมือประสานงานด้านกิจกรรมกับบริษัทฯ ในกลุ่ม และเครือข่ายเครือญาติ วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้ดำรงอยู่ได้

๑๐. สายงานจัดซื้อ และคลังสินค้า

๑๐.๑ สำนักจัดซื้อ และคลังสินค้า ด้านจัดซื้อ รับผิดชอบ จัดหา คัดเลือก และประเมิน Supplier และจัดซื้อสินค้า และอุปกรณ์ให้ทันเวลากับความต้องการอย่างมีคุณภาพ และ

ประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริม และรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับคู่ค้า ส่งเสริมการบริหารจัดซื้อด้วยความซื่อสัตย์ เพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน บริการ ประสานงาน และร่วมมือกับหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อการพัฒนางาน แก้ไขปัญหาตลอดจนถึงการประสานงานกับคู่ค้า

๑๐.๒ สำนักจัดซื้อ และคลังสินค้า ด้านกระจายสินค้า รับผิดชอบ จัดส่งสินค้าใหม่ สดสภาพดี ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงเวลา ควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และบริหารระบบการกระจายครบทุกกลุ่มสินค้า ให้มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ โดยการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี และการจัดการ เพื่อรับรองขยายสาขา และธุรกิจใหม่ คลอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ปัจจุบันบริษัทฯ มีศูนย์กระจายสินค้าอยู่ทั่วไป คือ ศูนย์กระจายสินค้าPDC ตั้งอยู่ที่โชคชัยร่วมมิตร กรุงเทพฯ ศูนย์กระจายสินค้าRDC และศูนย์กระจายสินค้าCDC (ขอนแก่น) ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ศูนย์กระจายสินค้าSDC ตั้งอยู่ที่ อำเภอหาดใหญ่ ศูนย์กระจายสินค้า SDC ตั้งอยู่ที่ จังหวัดนครสวรรค์ ศูนย์กระจายสินค้า DC5 ตั้งอยู่ที่ อำเภอลาดกระบัง กรุงเทพฯ นอกจากนี้ยังมีศูนย์กระจายสินค้า CDC1 และศูนย์กระจายสินค้า DC4 อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

เพื่อความมั่นใจว่าศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท ฯ มีสินค้าที่เพียงพอ ต่อการกระจายสินค้าไปยังร้านสาขา จึงจัดให้มีกระบวนการวางแผนการสั่งซื้อ โดยเน้นที่การคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของร้านสาขาอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ยังจัดให้มีระบบการตรวจรับสินค้าที่ได้มาตรฐานของบริษัทฯ ทั้งปริมาณ และคุณภาพ สินค้าที่ไม่ผ่านคุณภาพของบริษัทฯ จะถูกส่งกลับไปยัง Supplier ส่วนสินค้าที่ได้คุณภาพจะนำไปจัดเก็บ และถนอมรักษาในคลังสินค้า และมีการเฝ้าตรวจสอบอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะกระจายไปหาร้านสาขา

นอกจากนี้ในการกระจายสินค้าไปยังร้านสาขา บริษัทฯ ยังได้กำหนดให้มีกระบวนการในการกระจายสินค้าที่เน้นคุณภาพสินค้าเป็นสำคัญ อีกทั้งยังได้เฝ้าระวัง ไม่ให้สินค้าเกิดความเสียหาย ในระหว่างขนส่ง ทั้งการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่ได้มาตรฐาน หรือระบบการจัดเรียง และจัดเก็บสินค้า ในรถขนส่ง หรือการควบคุมอุณหภูมิที่ได้มาตรฐานอยู่เสมอ

โครงสร้างการบริหารศูนย์กระจายสินค้า ประกอบด้วยแผนกต่างๆ แบ่งเป็น ๒ สาย ดังนี้

ส่วนที่ ๑ สายงานหลัก มีดังนี้แผนกข้อมูลรับ แผนกข้อมูลจ่าย แผนกจัดสินค้า แผนกจัดเก็บสินค้า แผนกจัดส่ง แผนกสินค้าคืน แผนกส่งมอบ แผนกรับสินค้า แผนกควบคุมสินค้าคงคลัง แผนกวางแผนสั่งซื้อ โดยมีหน้าที่ต่างๆ ในกระบวนการผลิต ดังนี้

หน่วยงานข้อมูลรับได้รับข้อมูลการสั่งสินค้าโดยผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์จากหน่วยงานจัดซื้อจากนั้นหน่วยงานข้อมูลรับจัดเตรียมเอกสารการรับสินค้าตามข้อมูลการสั่งสินค้า เพื่อให้หน่วยงานรับสินค้าใช้ในการรับสินค้า และจะทำการตรวจสอบและบันทึกการรับสินค้า

หน่วยงานรับสินค้า รับเอกสารที่ใช้ในการรับสินค้า จากหน่วยงานข้อมูลรับ จากนั้นดำเนินการแยกและเรียง เอกสารตามเวลาที่ยื่นบิล และเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการรับสินค้า โดยดำเนินการรับสินค้าจากผู้ขายแต่ละราย ตามรอบการส่งในแต่ละวันโดยจะรับสินค้าของผู้ขายแต่ละรายตามเวลามาตรฐานการรับสินค้าที่กำหนดให้ โดยหน่วยงานรับสินค้าจะทำการสุ่ม ตรวจ สินค้า ในเรื่องคุณภาพจำนวนของสินค้า การจัดเก็บสินค้า หลังจากหน่วยงานรับ

สินค้าตรวจสอบสินค้าเรียบร้อยแล้วให้นำสินค้าวางใน ตำแหน่ง ที่ กำหนด พนักงานขับรถ Fork Lift reach truck ทำการจัดเก็บสินค้า เมื่อจัดเก็บสินค้าตามตำแหน่งที่กำหนดแล้วทางหน่วยงานธุรการจะดำเนินการดูแลสภาพภายในคลัง

หน่วยงานจัดส่งจะส่งข้อมูลการจัดส่งสินค้าประจำเดือนให้หน่วยงานข้อมูลง่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ เมื่อหน่วยงานข้อมูลง่ายได้รับข้อมูลระบบการส่งและส่งออกสินค้าแล้วจะดำเนินการคีย์เข้าในระบบฐานข้อมูล Exceed

เมื่อถึงรอบการส่งสินค้าประจำวันหน่วยงานที่รับผิดชอบในรับผิดชอบในการส่งสินค้าแต่ละกลุ่มจะดำเนินการคีย์ส่งสินค้าซึ่งมีการกำหนดกลุ่มสินค้า ข้อมูลการส่ง Order ประจำรอบการส่ง

สินค้าจะถูกส่งไปยังบริษัท Gosoft เพื่อดำเนินการรวบรวมข้อมูล Order ทั้งหมดแล้วส่งข้อมูล Inbound เข้ามาที่ศูนย์กระจายสินค้า

หน่วยงานข้อมูลง่าย จะทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล Order ก่อนจัดเตรียมเอกสาร เมื่อผ่านกระบวนการตรวจสอบข้อมูล Order แล้วหน่วยงานข้อมูลง่ายจะทำการจัดพิมพ์เอกสารต่างๆ ให้หน่วยงานจัดส่ง และหน่วยงานจัดส่งจะดำเนินการจัดเตรียมเอกสารเพื่อจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเหมาขนส่ง และนำส่งข้อมูลและเอกสารที่ออกจากระบบให้หน่วยงาน Assignment Desk เพื่อดำเนินการคัดแยก และแจกจ่ายให้กับหน่วยงานต่างๆในการจัดส่งสินค้า

เมื่อหน่วยงานจัดส่งสินค้านำสินค้าที่จัดเสร็จเรียบร้อยแล้ววางในตำแหน่งประตูที่กำหนด หน่วยงานส่งมอบจะดำเนินการส่งมอบสินค้าให้ผู้รับเหมาขนส่ง และทำการตรวจสอบสินค้าที่จะส่งให้ร้านตามเอกสารการจัดส่งสินค้า จากนั้นพนักงานส่งมอบ ดำเนินการส่งมอบสินค้าให้ผู้รับเหมาขนส่ง เพื่อนำสินค้าออกจาก ศูนย์กระจายสินค้า ไปส่งให้แก่ร้านสาขา

ส่วนการเติมสินค้า ในขณะที่พนักงานจัดส่งสินค้าดำเนินการจัดส่งสินค้าในแต่ละช่วงเวลาจะทำให้จำนวนสินค้าในตำแหน่งจัดส่งสินค้าลดลงจนถึงระดับที่กำหนดให้มีการเติมสินค้าระบบจะสั่งการให้รถ Forklift เติมสินค้าของแต่ละกลุ่มสินค้า

การตรวจสอบความครบถ้วนของการจัดส่งสินค้าและเติมสินค้าหลังจากที่จบงานจัดส่งสินค้าในแต่ละวันหน่วยงาน Assignment Desk จะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลการจัดส่งสินค้าและการเติมสินค้าว่ามีการดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ และปิดงานประจำวัน

ส่วนที่ ๒ สายงาน Support ได้แก่ แผนกบริหารทั่วไป แผนกประสานงาน แผนกวิศวกรรม และแผนกความปลอดภัย

ทุกส่วนงานดังที่กล่าว มีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระบบ มาตรฐานการจัดการด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย อย่างเคร่งครัด

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างแรงจูงใจเชิงพุทธรูปธรรม ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บมจ.ซีพี ออลล์ พื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การวัดระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็นหัวใจที่ทำให้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร เพราะขวัญกำลังใจจะเป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรเหล่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจหรือแรงจูงใจในการไว้ ดังนี้

เกษม โรจนประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาศูนย์กระจายสินค้าบางบัวทอง บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านนโยบายองค์กรอยู่ในระดับสูง และ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติของพนักงาน พบว่า ด้านเพศ อายุ อยุ่ต่างกัน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านตำแหน่ง งาน ระดับการศึกษา และรายได้ ต่างกัน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ ข้อเสนอแนะ ปัจจัยที่มีกำลังขวัญแตกต่างกัน ควรหาสาเหตุและหาแนวทางในการเพิ่ม ระดับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน^{๙๗}

จำริญ อิ่มคง ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด กรณีศึกษา บุคลากรระดับปฏิบัติการสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต ๖ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด กรณีศึกษา บุคลากรระดับปฏิบัติการสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต ๖ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด กรณีศึกษา บุคลากรระดับปฏิบัติการสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต ๖ พบว่า พนักงาน/ลูกจ้างประจำสายปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง/ระดับ สถานภาพสมรส เงินเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ ไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงาน/ลูกจ้างประจำสายปฏิบัติการที่มี

^{๙๗}เกษม โรจนประเสริฐ, “กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาศูนย์กระจายสินค้าบางบัวทอง บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)”, คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), ๒๕๕๕.

ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการแตกต่างกัน

๓. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด กรณีศึกษา บุคลากรระดับปฏิบัติการสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต ๖ คือ ควรกำกับดูแลด้านนโยบายการบริหารงานด้วยธรรมาภิบาลตามหลักการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ใช้หลักทศพิธราชธรรม ไม่ให้มีระบบอุปถัมภ์ หรือการช่วยเหลืออุมุขพวกพ้อง ให้มีการพัฒนาด้านจิตใจ ให้เกิดคุณธรรม จริยธรรม โดยการให้ส่งบุคลากรเข้าศึกษาอบรมในวัดหรือสถานอบรมทางพุทธศาสนา เพื่อนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ดำรงชี้อย่างพอเพียง รู้รักสามัคคี โดยกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร^{๙๘}

นพพล พุฒจรรย์ ด.ต. ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี ๑๕๑ มีชั้นยศ ด.ต. ๒๕๒ คน มีสถานภาพสมรส ๒๒๒ คน มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ๑๕๔ คน มีสายงานที่ปฏิบัติงานปกครองป้องกัน ๑๕๒ คน มีระดับเงินเดือน มากกว่า ๒๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป ๑๙๐ คน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง ๒๑ – ๓๐ ปี ๑๒๐ คน

ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ท่านได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงค่าพาหนะและค่าที่พักตามสิทธิทุกครั้งที่ออกไปปฏิบัติราชการนอกหน่วยงาน ส่วนข้ออื่นๆ ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จังหวัดนครสวรรค์ ที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดนครสวรรค์ ที่มีอายุต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ และการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการปรับปรุงการเบิกจ่ายควรจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและมีคุณภาพสูง,ควรเพิ่มค่าเบี้ยเลี้ยงและเบี้ยเสี่ยงภัย,ควรจ่ายค่าพาหนะและค่าที่พักตามสิทธิทุกครั้งที่ออกไปปฏิบัติราชการนอกหน่วย,ควรมีการปรับฐานเงินเดือนเพิ่มและควรมีการสนับสนุนและเปิดโอกาสในการสอบเป็นตำรวจชั้นสัญญาบัตร^{๙๙}

^{๙๘} จารุณ อัมคง, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด กรณีศึกษา บุคลากรระดับปฏิบัติการสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต ๖” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

^{๙๙} นพพล พุฒจรรย์ ด.ต., “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

ปัทชนก สาศิริ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม” จากการศึกษาพบว่า

๑. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ๖ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านความสำเร็จของงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย จำนวน ๔ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับแรก คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านเงินเดือน และด้านผลประโยชน์เกื้อกูล

๒. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศ สถานะบุคลากร และองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีเพศและองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดแตกต่างกันโดยรวม และรายด้านมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .๐๕ บุคลากรที่มีสถานะบุคลากรแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีแรงจูงใจแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของงาน หากงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ควรมีรางวัลตอบแทน ผู้บังคับบัญชาควรชมเชย หรือ ยกย่องเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาควรใช้หลักความสามารถ และประสิทธิภาพของงานในการพิจารณา ในการปฏิบัติงาน ควรมีความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบ และตรงตามตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาควรมีการตรวจตราและเอาใจใส่การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความถูกต้องของงาน ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กร อุปกรณ์ในสำนักงานควรให้มีความทันสมัยและเพียงพอ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนสวัสดิการและเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงานให้มากกว่านี้^{๑๐๐}

นิพนธ์ พรหมจारी ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า

๑. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ๑ ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ($\mu = 3.57$) และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ๙ ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ความสำเร็จของงาน ($\mu = 3.49$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\mu = 3.49$) ด้านนโยบายและการบริหาร ($\mu = 3.49$) ด้านการยอมรับนับถือ ($\mu = 3.32$) ด้านลักษณะของงาน ($\mu = 3.31$) ด้านความรับผิดชอบ ($\mu = 3.24$) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\mu = 3.23$) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\mu = 3.13$) และสุดท้ายด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ($\mu = 2.84$)

^{๑๐๐} ปัทชนก สาศิริ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม), ๒๕๕๔.

๒. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย ที่มีความแตกต่างกันด้านการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้โดยรวมและเป็นรายด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๕

๒. ข้อเสนอในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ นักการเมืองก้าวก่ายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่พอเพียงในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่มีการประสานงาน ไม่ทำงานเป็นทีมและมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานน้อยเกินไป สถานที่ปฏิบัติงานไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน การบริหารงานบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและลูกจ้าง ขาดการฝึกอบรมให้ความรู้ใหม่ ๆ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน การขาดความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่^{๑๐๑}

กาบทิพย์ ศิริขมภู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม” ผลการศึกษาพบว่า

๑. พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย จำนวน ๓ ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ๒ ด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านเงินเดือน หรือผลตอบแทนจากการทำงานและด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

๒. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน

๓. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม คือ ผู้บริหารไม่ควรก้าวก่ายการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ควรปรับเปลี่ยนการเบิกค่ารักษาพยาบาลเป็นสิทธิโดยตรง ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการเข้ารักการฝึกอบรมของพนักงานส่วนตำบลอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่พนักงานส่วนตำบลด้วยความยินดีและเต็มใจ พนักงานส่วนตำบลควรยอมรับผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร

^{๑๐๑} นิพนธ์ พรหมจारी, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม), ๒๕๕๐.

ควรมอบหมายงานให้เหมาะสมทั้งปริมาณและเวลาในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๐๒}

ละมุล บุตรา ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงานด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านโอกาสที่จะได้รับก้าวหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเงินเดือน

เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ข้อเสนอแนะทั่วไปของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม เห็นว่า ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยการให้เงินเดือนควรให้มีความเหมาะสมมากกว่านี้ตามสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรให้ความสำคัญกับพนักงานให้มากขึ้น สนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาสูงขึ้น ปรับปรุงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความรวดเร็ว และมีความยุติธรรม ควรมีการจัดสัดส่วนของสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สะดวก สบาย ไม่ควรกักขัง ในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน ปรับปรุงต่อสัญญาจ้างสำหรับพนักงานจ้าง ที่ต้องครบสัญญาเพียง ๔ ปี ยังไม่มีความมั่นคงพอ และควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานใช้หลัก การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล^{๑๐๓}

กนกพร แสงไกร ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

๑. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขต อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นปัจจัยจูงใจ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน ๔ ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน และอยู่ในระดับ ปานกลาง ๑ ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และจำแนกเป็นปัจจัยค้ำจุน พบว่า อยู่ในระดับมาก ๒ ด้าน คือ ด้าน

^{๑๐๒} กาบทิพย์ ศิริชมภู, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม), ๒๕๕๔.

^{๑๐๓} ละมุล บุตรา, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม), ๒๕๕๒.

นโยบายและการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ๓ ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

๒. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ควรมีเกณฑ์มาตรฐานการวัดการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น ควรมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรแย่งหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ควรทำงานตามนโยบายและแผนพัฒนาที่กำหนด^{๑๐๔}

วัชร บัญพลอด ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา เฉลี่ยทุกด้านมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความมั่นคงในงาน สำหรับด้านความก้าวหน้าในงานมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพะเยา พนักงานที่มีเพศตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันลูกจ้างมีความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานอาจถูกให้ออกได้ง่ายกว่าข้าราชการประจำ และเรื่องสวัสดิการก็ได้รับไม่เท่าเทียมกัน เรื่องของระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมาจาก ระยะเวลาการปฏิบัติงานนานก็ได้รับเงินเดือนและค่าจ้างมากกว่า คนที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า^{๑๐๕}

วิวัฒน์ ศรีธรรมา ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความ

^{๑๐๔} กนกพร แสงไกร, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเบรบือ จังหวัดมหาสารคาม, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม), ๒๕๕๓.

^{๑๐๕} วัชร บัญพลอด, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพะเยา”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพะเยา), ๒๕๕๑.

เป็นอยู่ส่วนตัว สถานะของอาชีพ วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความมั่นคงในงาน

เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอนาทอง จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ และตำแหน่งงานแตกต่างกัน แรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อจำแนกแรงจูงใจตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ข้อเสนอแนะทั่วไปของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาทอง จังหวัดร้อยเอ็ด เห็นว่า ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยให้พนักงานส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานส่วนตำบล ควรมีปรับโครงสร้างส่วนราชการ อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรให้พนักงานส่วนตำบลมีโอกาส ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และมีความมั่นคงมีเกียรติศักดิ์ศรีเท่าเทียมราชการส่วนอื่นของภาครัฐ ควรมีการประเมินการดำเนินการก่อนและหลังการปฏิบัติงานทุกครั้ง และควรสนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ของพนักงานส่วนตำบลเน้นการกำกับดูแลมากกว่าการควบคุม^{๑๐๖}

จากการวิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการนำไปสู่แนวทางในการทำวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนาทอง จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ค้นคว้าหาข้อมูลข้อเท็จจริงจากปัญหาดังกล่าว เพื่อให้ได้ทราบผลการวิจัยที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

^{๑๐๖} วิวัฒน์ ศรีธรรมา, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอนาทอง จังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม), ๒๕๕๑.

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
เกษม โรจนประเสริฐ, คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (๒๕๕๕).	กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านนโยบายองค์กรอยู่ในระดับสูง และ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติของพนักงาน พบว่า ด้านเพศ อายุ आयु งาน ต่างกัน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านตำแหน่ง งาน ระดับการศึกษา และรายได้ ต่างกัน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ ข้อเสนอแนะ ปัจจัยที่มีกำลังขวัญแตกต่างกัน ควรหาสาเหตุและหาแนวทางในการเพิ่ม ระดับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน
จำรูญ อิ่มคง, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๔).	ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายปฏิบัติการ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด กรณีศึกษา บุคลากรระดับปฏิบัติการสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต ๖ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตารางที่ ๒.๑๒ (ต่อ)

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
นพปฎล พุฒจรรย์ ด.ต., วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๔).	ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ท่านได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงค่าพาหนะและค่าที่พักตามสิทธิทุกครั้งที่ออกไปปฏิบัติราชการนอกหน่วยงาน ส่วนข้ออื่นๆ ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง
ปัทมก สาคีรี, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, (๒๕๕๔).	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ๖ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านความสำเร็จของงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย จำนวน ๔ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับแรก คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านเงินเดือน และด้านผลประโยชน์เกื้อกูล
นิพนธ์ พรหมจारी, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, (๒๕๕๐).	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ๑ ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ($\mu = ๓.๕๗$) และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ๙ ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ความสำเร็จของงาน ($\mu = ๓.๔๙$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\mu = ๓.๔๙$) ด้านนโยบายและการบริหาร ($\mu = ๓.๔๙$) ด้านการยอมรับนับถือ ($\mu = ๓.๓๒$) ด้านลักษณะของงาน ($\mu = ๓.๓๑$) ด้านความรับผิดชอบ ($\mu = ๓.๒๔$) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\mu = ๓.๒๓$) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\mu = ๓.๖๓$) และสุดท้ายด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ($\mu = ๒.๘๔$)

ตารางที่ ๒.๑๒ (ต่อ)

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
กาบทิพย์ ศิริชมภู, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, (๒๕๕๔).	พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย จำนวน ๓ ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ๒ ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านเงินเดือน หรือผลตอบแทนจากการทำงาน และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว
ละมุล บุตรา, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, (๒๕๕๒).	พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงานด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านโอกาสที่จะได้รับก้าวหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเงินเดือน

ตารางที่ ๒.๑๒ (ต่อ)

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
กนกพร แสงไกร, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, (๒๕๕๓).	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วน ตำบลในเขต อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก และเมื่อจำแนก เป็นปัจจัยจูงใจ พบว่า มีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน ๔ ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน และอยู่ในระดับ ปานกลาง ๑ ด้าน คือ ด้าน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และจำแนกเป็น ปัจจัยค้ำจุน พบว่า อยู่ในระดับมาก ๒ ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และอยู่ในระดับปาน กลาง จำนวน ๓ ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา และ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล
วัชรระ บุญปลอด, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระยา, (๒๕๕๑).	พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา เฉลี่ยทุกด้านมีแรงจูงใจในระดับ มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้าน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านบรรยากาศในการ ทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้าน การยอมรับนับถือ และด้านความมั่นคงในงาน สำหรับด้านความก้าวหน้าในงานมีแรงจูงใจใน ระดับปานกลาง

ตารางที่ ๒.๑๒ (ต่อ)

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
วิวัฒน์ ศรีธรรมา, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, (๒๕๕๑).	พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอนาทอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ แรงจูงใจ ด้าน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มี ผลจากปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานะของอาชีพ วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความมั่นคงในงาน

๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ณัฐนันท์ แสงเรือง ด.ต. ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงาน ป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพเป็นชั้นประทวนมีประสบการณ์ในการทำงาน ๑๑ - ๒๐ ปี และมีรายได้อยู่ระหว่าง ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท/เดือน

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๕๗$) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปราม อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

๓. การเปรียบเทียบพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามแตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และ ๐.๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้

หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปราม ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ สถานภาพและประสบการณ์ในการทำงาน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔. แนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจควรทำให้ชอบและเอาใจใส่ต่องานที่เคยปฏิบัติโดยปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ไม่ควรทำสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน มีเวลาและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยยึดกฎหมายเป็นหลัก ควรมีการจัดประชุมสัมมนาสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานข้างเคียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและควรมีการสร้างมวลชนให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ^{๑๐๗}

ไพบูลย์ ตั้งใจ ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ : กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักอิทธิบาท ๔ กรณีศึกษา บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอมะนัง จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๘$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงาน บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอมะนังจังหวัดสมุทรปราการ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๒๗$) ในด้านจิตตะ (การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๔.๐๙$) ด้านวิริยะ (ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอมะนัง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท ๔ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา รายได้ ฝ่ายที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอมะนัง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท ๔ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายได้ยังไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมยังไม่ค่อยสะอาด สวัสดิการยังไม่ครอบคลุม เทคโนโลยีในด้านการเอกสารยังไม่ดีพอ สถานที่จอดรถน้อย และยังต้องเสียค่าที่จอดรถ ความล่าช้าด้านการเอกสารการให้คำปรึกษากับลูกค้ายังไม่ดีเท่าที่ควร และ เจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอ ดังนั้นแนวทางการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอมะนัง จังหวัดสมุทรปราการ สามารถพิจารณาได้ ๔ ด้าน โดยการพัฒนาด้านฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น^{๑๐๘}

^{๑๐๗} ฐนนท์ แสงเรือง ด.ต., “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

^{๑๐๘} ไพบูลย์ ตั้งใจ, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักอิทธิบาท ๔ กรณีศึกษา บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอมะนัง จังหวัดสมุทรปราการ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

ศรีไพบุลย์ จันทร ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทราส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ ๕๗.๒ มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๙ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๖ เป็นพนักงานประจำตามสัญญา คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๓ มีรายได้ (อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน) ต่อเดือน ๘,๐๐๑ – ๑๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๙ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ๑ – ๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๘ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้าน อดทนคติอยู่ในระดับมากปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านสวัสดิการในการทำงานอยู่ในระดับน้อยการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และด้านความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยองค์กรมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกันเป็นรายด้าน^{๑๐๙}

จันจิรา โสประจิน ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์:กรณีศึกษา บริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

๑. พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยจูงใจโดยรวมด้านการอยู่รอดด้านการมีสัมพันธภาพและด้านความเจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับดี

๒. พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันในองค์การโดยรวมด้านความเชื่อมั่นสูงยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านเต็มใจในการปฏิบัติงานในองค์การ และด้านปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปอยู่ในระดับดี

๓. พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงาน โดยรวมด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์การ และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ อยู่ในระดับดี

๔. พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) ที่มีพฤติกรรมในการทำงานดีจะสัมพันธ์กับผู้ที่มียูมมาก ระดับการศึกษาสูง และมีระยะเวลาการทำงานนาน

๕. ตัวแปรที่สามารถใช้พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกของ

^{๑๐๙} ศรีไพบุลย์ จันทร, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

องค์การต่อไป ปัจจัยจุดใจด้านความเจริญก้าวหน้า ความผูกพันต่อองค์การด้านเต็มใจในการปฏิบัติงานในองค์การ ปัจจัยจุดใจด้านการมีสัมพันธภาพ และปัจจัยจุดใจด้านการอยู่รอด^{๑๑๐}

วิชัย ทศพรทรงชัย ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขาวิชารังสีวิทยาวินิจฉัย ฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์สภากาชาดไทย เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ พบว่าระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับประสิทธิภาพน้อย ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน การได้รับโอกาสในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง มีเพียงปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานเพียงปัจจัยเดียว ที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ^{๑๑๑}

จากงานวิจัยที่กล่าวมาพอสังเขปนี้ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี สิ่งที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ คือเพื่อนร่วมงาน เพราะความสามารถเฉพาะตัวแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้คนประสบความสำเร็จได้ ฉะนั้นผู้ที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์เข้าถึงพื้นฐานสาเหตุที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่างๆ และสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่องานโดยส่วนรวมได้

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
ณัฐนนท์ แสงเรือง ด.ต., วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๔).	ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการนำหลัก อิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงานป้องกัน ปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธร เมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๕๗$) และเมื่อจำแนกเป็นราย ด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธร เมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มีพฤติกรรม เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการ ปฏิบัติงานป้องกันปราบปราม อยู่ในระดับมาก ที่สุดทุกด้าน

^{๑๑๐} จันจิรา โสประจัน, “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ : กรณีศึกษา บริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๓.

^{๑๑๑} วิชัย ทศพรทรงชัย, “ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขาวิชารังสีวิทยาวินิจฉัย ฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย”, ภาคนิพนธ์บัณฑิตศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนารัศมีพยาบาลมนุษย์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๔๙.

ตารางที่ ๒.๑๓ (ต่อ)

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
ไพบูลย์ ตั้งใจ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๔).	บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ มีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = ๔.๒๗) ในด้านจิตตะ (การเอาใจใส่ใฝ่ใน การปฏิบัติงาน) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = ๔.๐๙) ด้านวิริยะ (ความเพียรพยายามในการ ปฏิบัติงาน) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตาม หลักอิทธิบาท ๔ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา รายได้ ฝ่ายที่สังกัด และประสบการณ์ ทำงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลทำให้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท ๔ ไม่ แตกต่างกัน จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้
ศรีไพบูลย์ จันทร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๔).	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางปัจจัยที่มีความสั นพันธ์กับการปฏิบัติงานด้าน อุดมคติอยู่ในระดับ มากปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านสวัสดิการในการ ทำงานอยู่ในระดับน้อยการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๒.๑๓ (ต่อ)

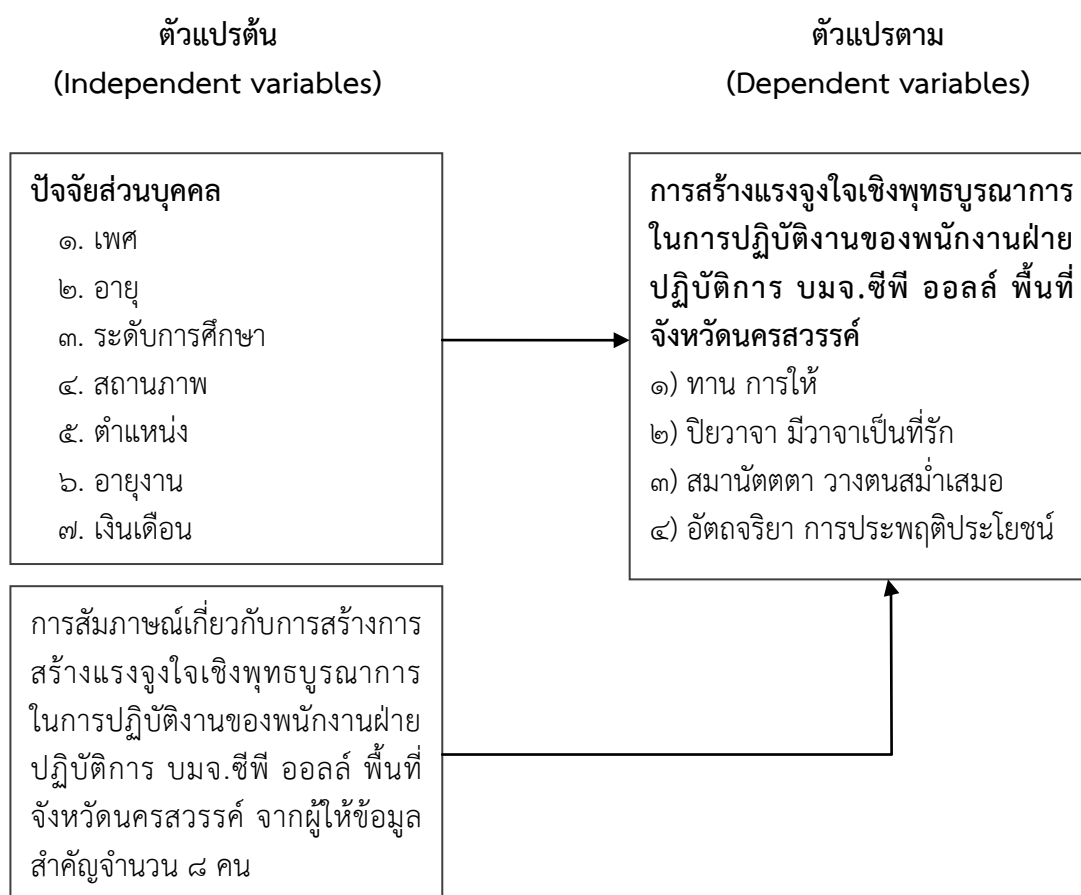
นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
จันจิรา โสประจิน, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (๒๕๕๓).	พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยจูงใจโดยรวมด้านการอยู่รอด ด้านการมีสัมพันธภาพและด้านความเจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับดี พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันในองค์การโดยรวมด้านความเชื่อมั่น สูงยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านเต็มใจในการปฏิบัติงานในองค์การ และด้านการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปอยู่ในระดับดี พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงาน โดยรวมด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์การ และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ อยู่ในระดับดี พนักงานบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) ที่มีพฤติกรรมในการทำงานดีจะสัมพันธ์กับผู้ที่มียาวมาก ระดับการศึกษาสูง และมีระยะเวลาการทำงานนาน
วิชัย ทศพรทรงชัย, ภาคินพนธ์บัณฑิตศึกษาโครงการ บัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (๒๕๔๙).	ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับประสิทธิภาพน้อย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน การได้รับโอกาสในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง มีเพียงปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานเพียงปัจจัยเดียว ที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “การสร้างแรงจูงใจเชิงพุทธบูรณาการ ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บมจ.ซีพี ออลล์ พื้นที่จังหวัดนครสวรรค์” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน อายุงาน และเงินเดือน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ “การสร้างแรงจูงใจเชิงพุทธบูรณาการ ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บมจ.ซีพี ออลล์ พื้นที่จังหวัดนครสวรรค์” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากพระไตรปิฎกคือหลักสังคหวัตถุ ๔ ประการ^{๑๑๒} คือ ๑) ทาน การให้ ๒) ปิยวาจา มีวาจาเป็นที่รัก ๓) สมานัตตตา วางตนสม่าเสมอ ๔) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

^{๑๑๒} วจ.จตก.ก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑.