

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนวัดตระเบิดทหาร ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 การได้รับการยอมรับนับถือ
 - 2.2 ความก้าวหน้าในการทำงาน
 - 2.3 เงินเดือนและสวัสดิการ
 - 2.4 ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
 - 2.5 ลักษณะของงาน
3. บริบทของโรงเรียนวัดตระเบิดทหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะจะส่งผลไปยังประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น การบริหารงานตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นเรื่องการจูงใจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายและคำนิยามของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 122) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจาก การปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิด ความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 105) ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะคติที่ติด่องานอันเป็นผลจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน และความเหมาะสมพอดีระหว่างบุคคล และองค์กร ในด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน คือ การจ่ายค่าตอบแทน งานที่ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีหัวหน้าที่ดี สภาพการทำงานและมีความมั่นคงในงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 95) กล่าวว่าความพอใจในงานเป็นการประเมินความรู้สึกของแต่ละคนต่องานที่ปฏิบัติและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความพอใจขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่บุคคลคาดหวังที่จะได้รับกับสิ่งที่คิดว่าจะได้รับจากงานนั้น ความพอใจในงานสามารถเพิ่มขึ้นได้ถ้าในองค์กรมีระบบการประเมินผลในการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและความพอใจในงานยังขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มทำงาน กลุ่มที่ขนาดใหญ่มักจะทำให้เกิดความพอใจในงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีขนาดเล็ก เพราะเมื่อขนาดของกลุ่มใหญ่ขึ้น โอกาส ที่สมาชิกในกลุ่มจะให้มีชื่อเสียงจากการประสบความสำเร็จของกลุ่มก็น้อยลง และการที่ขนาดของกลุ่มใหญ่ขึ้นก็หมายถึงความตึงเครียดที่มากขึ้นจากการมีปัญหาคความขัดแย้งกัน ซึ่งจะทำให้กลุ่มไม่น่าพึงพอใจและทำให้อยากแยกตัวออกไปจากกลุ่ม

เชอร์เมอร์ฮอร์น, และคนอื่น ๆ (Schermerhorn, & et.al, 1982, p.41) กล่าวว่าแรงจูงใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน

อีวานเซวิช, โคนอพาสค์ และแม็ททีสัน (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005, p.177) กล่าวว่าแรงจูงใจในงาน หมายถึง ทักษะคติที่แต่ละบุคคลมีต่องานของตน แรงจูงใจในงานเป็นผลที่ได้จากการรับรู้งาน ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

คินิกี้, และเครียทเนอร์ (Kinicki, & Kreitner 2006, p.164) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ความสนใจหรือการตอบสนองทางอารมณ์ที่มีต่องานใด งานหนึ่งของบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า บุคคลแต่ละคนมีความเกี่ยวข้องต่อแรงจูงใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักเกณฑ์เป็นหลัก

จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมา พอสรุปแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือความรู้สึกที่ดีที่ชอบและพอใจของบุคคลที่มีต่องาน เพราะความต้องการของตนได้รับการตอบสนองจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมของงานและปัจจัยด้านจิตใจที่เข้ามาเกี่ยวข้องภายในสถานการณ์การทำงานและมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางบวกที่จะทำงานให้บรรลุ

ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แต่ถ้ายิ่งใครสร้างความรู้สึกผิดหวังไม่บรรลุจุดมุ่งหมายก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจ

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายคนได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพราะเห็นความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานและผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 122) ได้อธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในงานทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2. แรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานลดการขาดงาน การลางานการมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบต่องาน
3. แรงจูงใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ย่อมจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปภาวดี คุลยจินดา (2548, หน้า 530-531) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การทำงานเป็นสิ่งที่ทำทลายความสามารถของบุคคลและในขณะที่เดียวกันชีวิตในการทำงานจะต้องเป็นชีวิตที่มีคุณภาพด้วย ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน กล่าวคือ ในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้เสมอ เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

วาท์บา (Wahba, 1978, pp. 270-271) โดยกล่าวว่า การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะงานที่น่าพึงพอใจนั้น เป็นสิ่งปรารถนาของมนุษย์และมีความหมายต่อชีวิตมนุษย์ทำให้มนุษย์มีคุณค่าบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมจะนำไปสู่การเกิดปัญหาทางด้านอารมณ์ จิตใจ และจะเชื่อมโยงก่อให้เกิดอาการป่วยไข้ทางด้านร่างกาย เช่น โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง เป็นต้น

จากแนวคิดเรื่องความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานและมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตลอดจนจะส่งผลถึงตัวบุคคลให้มีทัศนคติในทางบวกต่อการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรนั้น นอกจากนี้การทำความเข้าใจในปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะช่วยให้สามารถปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กรมากยิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งถ้าทางตรงกันข้ามถ้าไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว จะนำไปสู่ปัญหาทางด้านอารมณ์ จิตใจที่จะส่งผลเสียต่อบุคคลและองค์กรได้

1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น มักเกี่ยวข้องกับความต้องการและการจูงใจของบุคคล ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งที่จูงใจในการทำงานที่มีอยู่ในหน่วยงานมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ดังนั้นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและการจูงใจ จึงมีความจำเป็นเพื่อให้มีความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นและเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้าและตั้งทฤษฎีไว้มากมาย ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น โดยบุคคลมักคืนสนองความต้องการขั้นสูงสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้ (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135-136)

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ในการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจัยสี่ที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่นๆ ที่ร่างกายต้องการ

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการนี้จะเกี่ยวกับทางด้านร่างกายและความ

ปลอดภัยจากอันตรายเพื่อจะทำให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น ความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการได้รับการคุ้มครองปกป้องจากการคุกคาม ทั้งทางร่างกาย และจิตใจรวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่ได้ผ่านความต้องการขั้นที่ 1 และที่ 2 ที่ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคม ทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยการเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ หวังที่จะมให้ได้รับการยอมรับ ความรัก ความเป็นมิตร ความรู้สึกมีพรรคพวก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและอยู่ร่วมกัน ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ จะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้สังคมตอบสนองต่อความต้องการของตน

4) ความต้องการยกย่องให้เกียรติและได้รับความเชื่อถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับความนิยมนับถือ เช่น การเคารพตัวเอง การเป็นตัวของตัวเอง และความสำเร็จ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถานภาพการยอมรับนับถือ และความสนใจเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ก็จะมุ่งหาทางสนองตอบความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปอีกเป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือคนและรู้สึกว่าคุณค่าให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน และต้องการความมีชื่อเสียงดีเด่นดังในสังคม ต้องการให้ตนดีเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการยกระดับสถานภาพของตนให้สูงยิ่งขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นใจ ภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

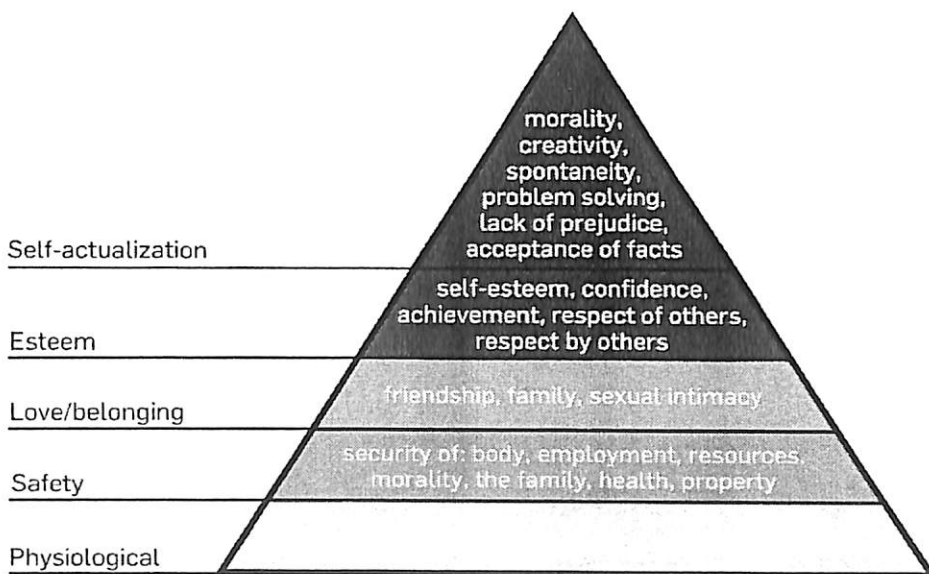
5) ความต้องการให้ความใฝ่ฝันของตนเป็นจริง หรือการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่คนทุกคนวาดฝันไว้ หรือมีอุดมการณ์ เช่น ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับผลสำเร็จตามที่แต่ละคนปรารถนาเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายและเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตของมนุษย์ คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรือนึกฝันที่อยากจะประสบความสำเร็จ เป็นความประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือเป็นความปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการขั้นสุดท้ายที่บุคคลแต่ละคนอาจจะไปสู่จุดมุ่งหมาย แต่บางคนอาจจะไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายในชีวิตก็เป็นได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกว่าคุณค่าแคลนของมนุษย์ทุกคนความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไป และจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ เช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ให้อดอยและจะยอมรับในสภาพที่ไม่มีการดิ้นรนอีก

ต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต

จากที่กล่าวมา สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งสามารถแสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ระดับตามแนวคิดของมาสโลว์ ได้ดังภาพประกอบที่ 2.1

Maslow เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัย แบรินคีส ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจขึ้นมา โดยระบุว่า บุคคลจะมีความต้องการจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของ Maslow

ที่มา : จาก Needs Pyramid โดย Michelle, 2010, November ค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2560,

จาก <http://mkingmarketing360.blogspot.com/2010/11/chapter-one.html>

2. ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y)

วิเชียร วิทญูตม (2547, บทคัดย่อ) ได้สรุปแนวคิดของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์วิชาการทางการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สหรัฐอเมริกาเขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเป็นสองทฤษฎี ซึ่งได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนให้เห็นใน 2 ทรรศนะของแนวคิดที่แตกต่างกันของมนุษย์ คือพื้นฐานที่เป็นเชิงลบเรียกว่าทฤษฎีเอ็กซ์และพื้นฐานที่เป็นเชิงทฤษฎีบวกเรียกว่าทฤษฎีวาย ซึ่งมารายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีเอ็กซ์ มีสมมติฐาน 4 ข้อที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานมักจะไม่ค่อยชอบทำงาน และถ้าเป็นไปได้จะหลีกเลี่ยงงาน

2. การที่พนักงานไม่ชอบทำงาน จึงทำให้ต้องถูกข่มขู่ บังคับ ควบคุมด้วยการลงโทษ เพื่อให้ทำงานตามเป้าหมาย

3. พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาวิธีอื่น ๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จ

4. พนักงาน โดยมากจะทำให้ตัวเองปลอดภัยจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก จึงต้องมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด

ในทางกลับกันทฤษฎีวาย ยังมีสมมติฐาน 4 ข้อที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานมักจะพอใจในการทำงาน รู้จักผ่อนคลายหรือทำให้งานเป็นเรื่องสนุกให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ

2. คนมักจะรู้จักตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง รวมทั้งรู้จักรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

3. คนโดยทั่ว ๆ ไปแล้วสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ ค้นหา และรับผิดชอบต่อเพิ่มเติมมักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด

ทฤษฎีเอ็กซ์ ตามแนวคิดในสมัยก่อน มักเน้นถึงการสั่งการและการควบคุมคนงานเป็นอย่างมาก ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าคน โดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสในการที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีการบังคับคนให้ทำงาน ทฤษฎีนี้แม้ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีการลงโทษแต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยอ้อม การจ่ายผลตอบแทนนั้นเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ในทางปฏิบัติทฤษฎีนี้จะสามารถใช้ได้เฉพาะในสังคมที่มีความเป็นอยู่ไม่เจริญ และหางานเป็นที่ยากลำบาก แต่องค์กรในสมัยปัจจุบันที่ยึดถือข้อสมมติฐานของทฤษฎีเอ็กซ์แต่เพียงอย่างเดียว เท่ากับไม่ได้มีการจูงใจคนงาน และเมื่อไม่มีการจูงใจแล้ว งานต่างๆ ก็จะไม่มีความหมายสำหรับคนงาน คนงานจึงไม่ยากที่จะรับผิดชอบต่อและจะพยายามบอกรู้หรือหลีกเลี่ยงงานทั้ง โดยทางตรงและทางอ้อม

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลทั้ง 2 ทฤษฎีมีแนวคิดขัดแย้งกันตรงกันข้าม คือ ทฤษฎีเอ็กซ์มีแนวคิดในทางลบ และทฤษฎีวายมีแนวคิดในทางบวก การนำเอาทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีมาใช้ในการจูงใจพนักงานให้ทำงาน ในแง่ของผู้บริหารจะเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างไร ผู้บริหารที่มองพฤติกรรมของคนในแง่ ทฤษฎีเอ็กซ์ ก็จะกำหนดบรรยากาศในการทำงานที่เข้มงวดและควบคุมการทำงานของพนักงาน แต่ถ้าผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมของคนในแง่ทฤษฎีวาย ก็จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานมีส่วนร่วม

มีความคิดอิสระ และมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติต่อพนักงานตาม ทฤษฎีวายจะกระตุ้นพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มผลผลิตในการทำงานซึ่งจะทำให้ พนักงานมีการพัฒนา และมีส่วนร่วมในงานมากขึ้นกว่าการปฏิบัติต่อพนักงานทฤษฎีเอ็กซ์

3. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ทดสอบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ตามแนวทาง ของทฤษฎีกับการปฏิบัติว่าจะเป็นอย่างไรร ผลจากการวิจัยได้พบว่าในทางปฏิบัติไม่ตรงกันกับใน ทฤษฎีแอลเดอร์เฟอร์จึงได้ปรับเปลี่ยนความต้องการให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เพื่อสะดวกต่อการ นำไปใช้อธิบายโดยเปลี่ยนความต้องการของมาสโลว์ใหม่ให้เหลือเพียง 3 ลำดับชั้นเท่านั้น ซึ่งได้ สร้างทฤษฎีความต้องการขึ้นอีกต่างหาก โดยมีเนื้อหาแตกต่างกับทฤษฎีความต้องการของมาส โลว์ แอลเดอร์เฟอร์ได้เรียกทฤษฎีความต้องการที่เขาตั้งใหม่ขึ้นว่า ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี (Existence - Relatedness - Growth theory : ERG) โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ทั่ว ๆ ไปว่ามีความ ต้องการอยู่ 3 ประการดังต่อไปนี้ (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005, p. 143)

1. ความต้องการดำรงอยู่ได้ (Existence Needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ขั้น พื้นฐานที่จะต้องทำให้มีชีวิตอยู่รอดได้โดยเป็นการตอบสนองทางด้านสรีระร่างกาย ได้แก่ ความ ต้องการทางกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยให้แก่ร่างกายตัวเอง ความต้องการข้อนี้เป็นการรวมความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์รวมเข้าด้วยกัน

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs : R) ความต้องการอันนี้ แอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญมาก เพราะถือว่ามนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้ไม่ใช่ความต้องการ พื้นฐานเพียงอย่างเดียว แต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งขาด มนุษย์ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลรอบข้าง เพื่อหวังให้สังคมยอมรับในตัว ของเขาต้องการข้อนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการของมนุษย์อัน เป็นเป้าหมายสูงสุดที่มนุษย์ทุกคนที่ความคาดหวังไว้ เพื่อต้องการความสำเร็จในชีวิตในทาง หน้าที่การงานของตน สังคมจะยอมรับและยกย่องสรรเสริญความต้องการข้อนี้ตรงกับความ ต้องการขั้นที่ 4 และ ขั้นที่ 5 ของมาสโลว์รวมเข้าไว้ด้วยกัน

จะเห็นได้ว่า ความต้องการทั้ง 3 กลุ่ม ของแอลเดอร์เฟอร์ คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กันในสังคม และความต้องการเจริญก้าวหน้ามีส่วนที่สอดคล้องกับ ความต้องการของมาสโลว์บางประการ คือ ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตคล้ายคลึงกับความต้องการ ทางร่างกายและความปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการด้านความสัมพันธ์คล้ายคลึงกับความ

ต้องการทางสังคมและความต้องการความรัก ความต้องการเจริญก้าวหน้าคล้ายคลึงกับความ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต

4. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Need Achievement Theory)

นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ ซึ่งเน้นการ อธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัล ตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความ ต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จ เมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้น ทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่า ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ คือมีความต้องการรับผิดชอบมาก ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรค ก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มัก ตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงานท้าทายความสามารถ เพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน พนักงานลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก เขาอยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึก อยากรู้กับผลงานของเขาและอยากรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลกระทบต่อส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้า ไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบว่าเป็นผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่น ต่อไป (Kinicki, & Kreitner, 2006, pp.151 - 152)

นอกจากนั้นแมคคลีแลนด์ ยังได้ค้นพบสิ่งที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานที่มี ลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้ (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005, p. 148)

1. พนักงานต้องการงานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของเขา มีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง
2. พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากพอดีไม่ยากเกินไป หรือยากเกินไปกว่า ความสามารถของเขา เขาเห็นว่า ถ้ายากเกินไปก็ประสบความสำเร็จต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ
3. พนักงานต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับรับทราบผลงาน และความก้าวหน้าของเขา คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอด ต้องการ การยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงานและ โดยต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้เขาได้มีโอกาส แสดงผลงานได้เรื่อย ๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

จากการศึกษาของแมคคลีแลนด์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม กับการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงานช่วยให้ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือนหรือ

ค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งของไม่อาจดึงดูดใจเขาได้พอ สิ่งที่เขาต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้เขาได้รับความสำเร็จ

จากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดจากองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างองค์ประกอบร่วมกัน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างมาก ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีผลทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชา ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานได้ และนอกจากนั้นจะเห็นได้ว่า ความต้องการและการจูงใจมีส่วนสัมพันธ์ในเชิงการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคคลดีขึ้น ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก่อศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ มีความสุขกายสุขใจที่จะทำงานและสิ่งสำคัญที่สุด คือ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจของบุคคลอย่างแท้จริง

5. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's two Factor Theory)

ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาว่าคนต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบ คือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือความสุขจากการทำงานนั้น สามารถอธิบายได้โดยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮอริชเบิร์ก เป็นนักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1966 และ ค.ศ. 1968 ปัญหาที่เฝ้าถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นว่าการให้ค่าแรงค่าทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดที่จะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกัน ความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์การก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์การควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน ซึ่งเฮอริชเบิร์กได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นักบุคคลเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน 10 ประการ คือ

1.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) นโยบายขององค์การที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์การและของตัวพนักงาน การไม่ให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคลากรในองค์การ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานการขาดความเป็นธรรมในองค์การ

1.2 การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Superiors) ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม ลำเอียง อคติ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานและปกครอง เป็นคนอนุรักษนิยมไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การได้

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship With Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึงผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ

1.4 สภาพของการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relation With Peers) พฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ ต่างคนต่างอวดดี แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ท้าวมเพื่อนร่วมงานเอารัดเอาเปรียบ ชอบเสียดสี ไม่มีความเป็นมิตรภาพ ทำให้คับข้องใจเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายขององค์การ

1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship With Subordinates) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ทำตัวถ่วงความเจริญของหน่วยงาน เข้ากันได้ไม่สนิท เป็นผู้มีส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงาน

1.7 เงินเดือนหรือค่าตอบแทน (Salary) ไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งช้าเกินไป เป็นผลทำให้เกิดความไม่พอใจในองค์การ

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานและนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งมี 6 ประการ คือ

2.1 ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (Achievement) องค์ประกอบนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด แก้ปัญหาอุปสรรคให้ลุล่วงไปได้เสมอ มีความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอื่นๆ ต่อไป

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลต่างๆ ไปในสังคม ให้ความสำคัญยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถเมื่อทำงานบรรลุผล จะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิด งานประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

2.4 ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้น ๆ อย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีแรงจูงใจเป็นอย่างมาก

2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือน ค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2.6 การเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้าสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคคลได้ มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น ซึ่งเฮอริชเบอร์กกล่าวไว้ว่า ถ้าท่านต้องการให้บุคคลทำงานดี ท่านก็ควรจะให้งานที่ดีด้วย ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยอื่นอาจไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผู้บริหารจึงมักจัดโครงการคั่นผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน เป็นต้น (Herzberg, 1959, pp.57 - 83)

มัมฟอร์ด (Mumford ,1997, PP. 4-5) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จากผลการวิจัยออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มความต้องการทางจิตวิทยา (The Psychological Need School) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ได้แก่มาสโลว์ (Maslow) เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) และลิเคอร์ท (Likert) มองแรงจูงใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงานและการยอมรับจากผู้อื่นด้วย
 2. กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ มองแรงจูงใจในการทำงานมาจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำในด้านนี้ได้แก่ เบรก (Blake) มูตัน (Mouton) และฟิลด์เลอร์ (Fieldler)
 3. กลุ่มพยายามต่อรางวัล (Effort - Reward Bargian School) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้มองแรงจูงใจในการทำงาน จากรายได้ เงินเดือนและผลตอบแทน กลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์
 4. กลุ่มอุดมการณ์และการจัดการ (Management Ideology School) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้มองแรงจูงใจจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานขององค์การ
 5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content And Job) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้มองแรงจูงใจเกิดจากเนื้อหาของงาน กลุ่มแนวคิดนี้มาจากสถาบันทาวคอต
- จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมัมฟอร์ด (Mumford) แล้วยังได้ให้แนวคิดต่อไปอีกว่า การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานนั้น ควรจะนำเอาแนวความคิดต่าง ๆ มารวมเข้าด้วยกัน

คอร์แมน (Korman, 1997, p.218) เป็นผู้หนึ่งที่ได้จำแนกทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Need Fulfilment Theory) ทฤษฎีนี้ได้กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงาน และการประสานความสำเร็จตามเป้าหมายของตน
2. ทฤษฎีการอ้างอิงของกลุ่ม (Referent - Group Theory) ทฤษฎีนี้ได้กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ โดยตรงกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า แต่ละแนวความคิดทำให้ทราบว่า บุคคลมีความต้องการในการตอบสนองแรงจูงใจแตกต่างกัน ทุกแนวคิดล้วนแต่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นจะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในแต่ละบุคคลอาจมีองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ไม่เหมือนกัน

ปภาวดี ดุลยจินดา (2536) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานนั้น สามารถแยกได้เป็น ปัจจัยสิ่งแวดล้อมและปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งแวดล้อมตั้งแต่ที่แคบที่สุดหรือระดับจุลภาค ซึ่งคือ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์การ ไปจนถึงสิ่งแวดล้อมที่กว้างที่สุดหรือระดับมหภาค ซึ่งได้แก่ สภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองในขณะนั้น ในจำนวนปัจจัยทั้ง 2 ประเภทนี้ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยในระดับจุลภาคหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งถึงงานกับสภาพแวดล้อมและองค์การกับสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับความพอใจมากน้อยของคนทำงานโดยตรง

2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากร เช่น อายุ เพศ การศึกษา ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ซึ่งถือค่านิยม ความต้องการ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและปัจจัยความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความชำนาญ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า ปัจจัยเหล่านี้มิได้กำหนดระดับแรงจูงใจในงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวตัดสินว่าส่วนประกอบส่วนใดของงานน่าพอใจหรือไม่ น่าพอใจเท่านั้น

สมยศ นาวิการ (2543) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 6 ประการ คือ

1. ผลตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานมากเพราะว่าค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สนองความต้องการได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย ยิ่งกว่านั้น ผลตอบแทนจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จและเป็นแหล่งที่มาของการยกย่องอย่างหนึ่ง

2. การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในงานอีกระดับหนึ่ง เพราะการเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงจะให้ความอิสระ ความท้าทายและเงินเดือนที่สูงขึ้น

3. การบังคับบัญชาจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในอีกระดับหนึ่ง โดยทั่วไป การบังคับบัญชาการที่สร้างความพอใจในงานจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

3.1 บังคับบัญชาแบบมุ่งคน โดยผู้บังคับบัญชา จะสร้างความสัมพันธ์แบบสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 การบังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่กระทบต่อพวกเขา

4. ลักษณะงาน เนื้อหาของงาน จะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจเหมือนกับผลตอบแทนลักษณะงานที่กระทบต่อความพอใจงานจะมีอยู่ 2 ด้าน

4.1 ความหมายของงาน

4.2 การควบคุมวิธีการทำงาน โดยทั่วไป งานที่มีความหลากหลายมากเกินไปจะทำให้พนักงานรู้สึกตึงเครียด งานที่สร้างความอิสระจะสร้างความพอใจในงาน ได้สูงที่สุด

5. กลุ่มงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือ และเป็นมิตรจะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจอย่างหนึ่ง

6. สภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานจะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจอย่างหนึ่งด้านอุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่างและเสียง ตารางเวลาทำงานและเครื่องมือที่เพียงพอจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วยประสบการณ์ เพศ อายุ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบและกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน ช่วงเวลาในการทำงาน เซว่นปัญญาการศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจ ในการทำงานและความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางอาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นและโครงสร้างของงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การนิเทศงาน สำหรับการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหารและความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาจากสิ่งที่เป็นตัวเงินและสิ่งที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่มีคุณค่าเป็นรางวัลในทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่กระทบความรู้สึกของบุคคลและอำนวยความสะดวกสบาย ทั้งร่างกายและจิตใจ ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วยลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ต่องาน ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับการ ได้รับการยกย่อง โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ การปกครองบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันนำไปสู่เป้าหมายส่วนตัวสนองความต้องการ

ของปัจเจกบุคคล และบรรลุดัตถุประสงค์ของงาน โดยมีรายละเอียดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กิวมเมอร์ (Gewmer,1998, p.221) สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of The Job) องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดแรงจูงใจ
2. การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการ ขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้พบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย
3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้่น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มีอายุมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
4. เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงและการดำเนินงานภายในของสถาบัน พบว่า ผู้มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย
5. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโงมการทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโงมการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่า ชั่วโงมการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก
6. ค่าจ้าง (Wages) มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าแรงจูงใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้าง มีความสำคัญมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานรัฐบาล
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
8. ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of The Job) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจและความไม่พอใจได้ ถ้างาน

ใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดแรงจูงใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญกว่าผู้ชาย

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับ - ส่ง ข้อเสนอเทศคำสั่งการทำรายงานการติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มิระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ เป็นต้น

2. การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ เฮิร์ชเบอร์ก ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะป้องกันความไม่พึงพอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจซึ่งป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้อาศัยทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์กและการสรุปองค์ประกอบแรงจูงใจของ กิวเมอร์ มาทำการสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานวัดดู่ระเบิดทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ซึ่งส่งผลโดยตรงกับแรงจูงใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition)

1.1 ความหมายการได้รับความยอมรับนับถือ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการได้รับความยอมรับนับถือไว้ ดังนี้

พรนพ พุกพันธุ์ (2544) ให้ความหมายของ การได้รับความยอมรับนับถือว่า หมายถึงการได้รับการยกย่อง เช่น การได้รับคำชมเชยสรรเสริญต่อหน้าสาธารณชน การประกาศเป็นพนักงานดีเด่น ดิครูปถ่ายผู้ที่มีผลงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน มอบรางวัล โล่เกียรติยศ จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดีใน โอกาสได้รับการยอมรับ ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) ให้ความหมายของการได้รับความยอมรับนับถือว่า หมายถึงการได้รับคำชมเชยด้วยการพูด หรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ

จากที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยกย่อง ชมเชยด้วยคำพูด ยอมรับในความสามารถและเห็นความสำคัญทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

1.2 องค์ประกอบของการได้รับความยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการได้รับความยอมรับ นับถือกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

เทพนม เมืองแมน, และ สวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งจูงใจทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

พนัส หันนาคิน (2542) กล่าวว่า การได้รับการยกย่อง ชมเชย ด้วยคำพูด หรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งจากองค์กร เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งจูงใจทำให้บุคคล เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

เสนาะ ดิเยาว์ (2544) กล่าวว่า การได้เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม การได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือทีมงานและเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

รีอบบิ้นส์, และคูลเลอร์ (Robbins, & Couller, 2005, p. 255-260) ได้อธิบายไว้ ดังนี้ว่า ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคม ให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ เมื่อทำงานบรรลุผล จะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้ พนักงานนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

จากที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า การได้รับความยอมรับนับถือ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกยอมรับ การได้รับการยอมรับยกย่องจากการทำงานจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ได้รับความนิยมน การได้รับมอบหมายงานสำคัญจากผู้บังคับบัญชาและการได้รับความไว้วางใจปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา

2. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement)

2.1 ความหมายของความก้าวหน้าในการทำงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานไว้ดังนี้

เอมอร์ อังสัจจะพงศ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ให้ความหมายของ ความก้าวหน้าในงานว่า การได้มีโอกาสได้รับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น ผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากความสามารถในการทำงาน ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับพนักงานและการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยจากการเข้าฝึกอบรม

จากที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงานนั้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นมีความชำนาญในการทำงานมากขึ้น มีความรู้จากการทำงานมากขึ้น

2.2 องค์ประกอบของความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของความก้าวหน้าในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

มณี เหมทานนท์ (2542) กล่าวว่า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียน พนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง

เสนาะ ดิยาว์(2544) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในการทำงานทั้งในตำแหน่งงานและการพัฒนาความรู้ความชำนาญในการทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) ให้ความเห็นว่า การได้มีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทั้งทางด้านบริหารและวิชาการ รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานย่อมเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากความหมายและองค์ประกอบ สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหมายถึง การที่พนักงานได้รับการสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชาทั้งในด้านการเลื่อนระดับตำแหน่ง ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาต่อ อบรมดูงานทั้งในและต่างประเทศ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร มีความชำนาญในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility)

3.1 ความหมายของความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความรับผิดชอบในหน้าที่การงานไว้ ดังนี้

การมอบหมายงานที่พนักงานต้องทำงานนั้นให้สำเร็จหรือหน้าที่ที่ต้องกระทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย

พรนพ พุกพันธุ์ (2544) ให้ความหมายของความรับผิดชอบในหน้าที่การงานว่า หมายถึง การทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด โดยความพยายามร่วมกันของผู้ร่วมงาน

อำนาจ ธีรวนิช (2547) ให้ความหมายของความรับผิดชอบในหน้าที่การงานว่า หมายถึง พันธะที่บุคลากรมีต่อการปฏิบัติงานตามภาระงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบในหน้าที่ การงาน หมายถึง ความรับผิดชอบของพนักงานในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจน สำเร็จลุล่วงบรรลุตามเป้าหมายด้วยดี

3.2 องค์ประกอบความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ ทำงานของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบใน หน้าที่การงานกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

พน์ส หันนาคิน (2542) กล่าวว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้น จากการได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุม อย่างใกล้ชิด

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) กล่าวว่า การทำให้รู้สึกว่าการงานมีความสำคัญ งานที่ รับผิดชอบมีความหมายต่องาน สังคม จะเป็นแรงจูงใจทำให้คนทำงานมากขึ้นและเกิดแรงจูงใจใน งานนั้น

ร็อบบิ้นส์,และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, p. 375) ได้กล่าวว่า ถ้าได้รับ เกียรติและความไว้วางใจมอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้น ๆ อย่างมีอิสระเสรีให้โอกาสทำงานได้ อย่างเต็มที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่ควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีแรงจูงใจเป็นอย่างมาก

จากที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบในหน้าที่การงานซึ่งส่งผลให้ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหมายถึง ภาระหน้าที่ สิ่งที่ได้รับผิดชอบ การมอบหมายงาน โอกาส ความ เหมาะสม ความครบถ้วนความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบ การได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความ รับผิดชอบในตำแหน่งงานชัดเจน ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำ

4. เงินเดือนและสวัสดิการ

4.1 ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการไว้ ดังนี้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่าง สบายใจ มีความพอใจกับสวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือบริการ ความสะดวกต่างๆโดยเพิ่มจากเงินเดือน และค่าจ้างปกติ เช่น สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย การศึกษาข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงทางการเงิน การพักผ่อน การสหนาการ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้รับจากการทำงานจากที่ นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่าง ๆ เช่น

บ้านาญ คำชมเชย รางวัลที่คนงานหรือพนักงานให้แก่ตัวเองเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่บุคลากรในองค์กร

4.2 องค์ประกอบของเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของ เงินเดือนและสวัสดิการกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

พนัส หันนาคิน (2542) กล่าวว่า ความต้องการทางวัตถุนั้นมีพลังรุนแรงมากและการจะได้วัตถุนั้นมาสนองความต้องการก็จะต้องใช้เงิน เงินกลายเป็นสัญลักษณ์แห่งความมีหน้ามีตา ได้รับความเชื่อถือเป็นเครื่องมือสร้างความมั่นคงให้แก่ชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งในขณะยังมีชีวิตอยู่นั้น คนเราก็คือต้องการที่จะมีชีวิตอย่างสะดวกสบาย ซึ่งต้องยอมรับเช่นเดียวกันว่าสิ่งต่าง ๆ นั้น ได้มาด้วยเงิน

โดยเหตุดังกล่าว เงินจึงเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีแรงจูงใจหรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นตัวการสำคัญที่จะดึงดูดให้คนอยู่กับองค์กร และจูงใจให้คนทำงานได้ดีขึ้น เพื่อจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนให้สูงขึ้น ดังนั้นเงินจึงเป็นเครื่องช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

เสนาะ ดีเยาว์ (2544) กล่าวว่า ค่าตอบแทนจะสะท้อนให้เห็นถึง ความมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร ส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามมา

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) กล่าวว่า ค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือรายได้ มีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เพราะเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการที่จะได้มาซึ่งการยอมรับ

วิเชียร วิทยอุดม (2547) กล่าวว่า เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นสิ่งสำคัญ ในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพราะเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความต้องการ เช่น อำนวยความสะดวกในด้านปัจจัย4 เงินยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ ลูกจ้างมักมองค่าจ้างเป็นเงาสะท้อนของการมีคุณค่าในการทำงานที่มีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่

จากที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า เงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่างๆ เช่น บำเหน็จ บ้านาญ คำชมเชย รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับจากองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่พนักงานในองค์กร มีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

5. ลักษณะของงาน (Work Itself)

5.1 ความหมายของลักษณะงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับลักษณะงานไว้ดังนี้

ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว (2542) กล่าวว่า ใจว่า ลักษณะของงานเป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน กล่าวคือ งานที่ทำทลายความสามารถ งานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ มีความเหมาะสมกับความสามารถ มีปริมาณงานที่เหมาะสมและงานนั้นส่งเสริมความสำเร็จ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) ให้ความหมายของลักษณะของงานว่า หมายถึง งานที่พนักงานมีความสนใจที่ทำงานและต้องการเรียนรู้และยอมรับที่จะทำงานนั้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 78) กล่าวว่า พนักงานต้องการทำงานที่มีความท้าทายชอบทำงานที่ทำให้เกิดการแข่งขัน ความเป็นอิสระในการทำงานจะทำให้พนักงานทำงานได้ดีและมีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

ร็อบบิ้นส์, และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) แรงจูงใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจและสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

จากที่นักวิชาการ ให้ความหมายและองค์ประกอบของลักษณะงาน สรุปได้ว่าลักษณะงานซึ่งส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีความท้าทาย เป็นงานที่ชอบ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นอิสระในการทำงาน

3. บริบทโรงงานอุตสาหกรรมเบ็ดเตล็ด

ที่ตั้ง 199 หมู่ที่ 4 ตำบล ชำนม่ทรี อำเภอ พยุหะคีรี จังหวัด นครสวรรค์

ประวัติความเป็นมา

ในช่วงปลายสงครามเวียดนาม รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ลดความช่วยเหลือด้านการทหารแก่ประเทศไทยลง ตามลำดับ แต่สถานการณ์ชายแดนอันเป็นภัยคุกคาม ความมั่นคงของชาติกลับทวีความรุนแรงขึ้นรวมทั้งภัย จากผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ในประเทศก็เพิ่มทวีขึ้น รัฐบาลไทยต้องใช้งบประมาณป้องกันประเทศสูงมาก โดยเฉพาะการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ จากต่างประเทศมาใช้ ในกองทัพ กระทรวงกลาโหมเห็นความจำเป็น ในการมีโรงงานผลิตอาวุธ และกระสุนเบ็ดเตล็ดขึ้นใช้ในประเทศ กองทัพไทยเร่งงานวิจัยและพัฒนา และสร้างโรงงานผลิตอาวุธและกระสุนต่าง ๆ เท่าที่งบประมาณ ของกระทรวงกลาโหมจะมีสนับสนุนเพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณในปี 2509

ได้มีคำสั่งของคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 37 อนุญาตให้เอกชนลงทุนตั้งโรงงานผลิตอาวุธ และกระสุนวัตถุระเบิดซึ่งให้อยู่ในความ ควบคุมของกระทรวงกลาโหม โดยกรมการอุตสาหกรรมทหาร ได้มีบริษัทเอกชนขออนุญาตตั้ง โรงงานผลิตอาวุธ และกระสุนวัตถุระเบิดต่าง ๆ ขึ้นพอประมาณแต่อย่างไรก็ตามสำหรับโรงงานผลิตดินส่งกระสุนเพื่อสนับสนุน โรงงานผลิตกระสุนของเหล่าทัพนั้น ไม่มีบริษัทเอกชนใดสามารถจัดตั้งโรงงานขึ้นได้ ในที่สุดในปี 2524 กระทรวงกลาโหมตัดสินใจตั้ง โรงงานผลิตดินส่งกระสุน ของกระทรวงกลาโหมขึ้นเอง คณะกรรมการโครงการจัดตั้งโรงงานวัตถุระเบิดของกระทรวงกลาโหม ได้ดำเนินการเปิดประมูลหาบริษัทต่างประเทศ มาดำเนินการก่อสร้าง โรงงานผลิตดินส่งกระสุน ที่บ้านบางปราบ ตำบลย่านมัทรี อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ในที่สุดเลือกได้ บริษัท NOBEL'S EXPLOSIVES COMPANY LIMITED (NEC) จากประเทศสหราชอาณาจักร เป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างโรงงานในระบบ TURNKEY BASIS ซึ่งมีมติคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้กระทรวงกลาโหมลงนามทำสัญญากับบริษัท NEC ได้เป็น 2 สัญญาคือ 1) สัญญาจัดตั้งโรงงานวัตถุระเบิด จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อผลิตดินส่งกระสุนชนิดฐานเดี่ยว วงเงิน 50.13 ล้านบาท ระยะเวลาการก่อสร้างโรงงาน จาก 8 สิงหาคม 2528 ถึง 7 กุมภาพันธ์ 2532 2) สัญญาขยายโรงงานวัตถุระเบิดทหาร จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อผลิตดินส่งกระสุนชนิดฐานคู่ วงเงิน 39 ล้านบาท ระยะเวลาการก่อสร้างโรงงาน จาก 9 กันยายน 2531 ถึง 8 ธันวาคม 2535 ในปี พ.ศ.2524 กระทรวงกลาโหมอนุมัติโครงการจัดตั้งโรงงานวัตถุระเบิด (ดินส่งกระสุน)ของกระทรวงกลาโหม โดยมอบหมายให้กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพลังงานทหาร ดำเนินการ หน่วยงานที่รับผิดชอบโรงงานนี้ คือ โรงงานวัตถุระเบิดทหาร กรมการ อุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหารในปี พ.ศ.2527 สร้างอาคารกองบังคับการ รวท.อท.ศอพท.ที่ อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ 1 ธันวาคม 2527 คณะรัฐมนตรี ได้อนุมัติวงเงินก่อสร้างโรงงาน พร้อมกับอนุมัติงบประมาณสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกของ รวท.อท.ศอพท. ด้วย ในวงเงิน 244.7 ล้านบาท 13 พฤษภาคม 2528 กระทรวงกลาโหม อนุมัติอัตราเฉพาะกิจ รวท.อท.ศอพท. ผู้อำนวยการมียศ พ.อ.(พิเศษ), น.อ.(พิเศษ) เริ่มบรรจุกำลังพล สำนักงานชั่วคราวอยู่ที่กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จัดชุดปฏิบัติงานรักษาพื้นที่เริ่มงานก่อสร้างบ้านพัก 1 กุมภาพันธ์ 2530 ปลัดกระทรวงกลาโหม สั่งการให้กำลังพล รวท.อท.ศอพท. เข้าที่ตั้งปกติ จ.นครสวรรค์ 21 มิถุนายน 2530 กระทรวงกลาโหม อนุมัติอัตราเฉพาะกิจ รวท.อท.ศอพท. (แก้ไข) เพิ่มยอดกำลังพล 16 กันยายน 2530 ปลัดกระทรวงกลาโหม อนุมัติให้ รวท.อท.ศอพท.เป็นหน่วยเจ้าของงบประมาณ ตั้งแต่งบประมาณปี 2531 30 พฤษภาคม 2531 กระทรวงการคลัง อนุมัติ "งบเงินทุนหมุนเวียน รวท.อท.ศอพท." วงเงิน 30 ล้านบาท ตั้งแต่

งบประมาณปี 2532 12 ธันวาคม 2531 กระทรวงกลาโหม อนุมัติขยายอัตรา ผอ.รวท.อท.ศอพท. เป็น พล.ต., พล.ร.ต., พล.อ.ต. 26 ธันวาคม 2531 กระทรวงกลาโหม ออกคำสั่งให้ "รวท.อท.ศอพท. ผลิตดินส่งกระสุนสนับสนุน เหล่าทัพ"

โครงสร้างหน่วยงาน

กองกลาง

มีหน้าที่วางแผน เสนอแนะ ประสานงาน ควบคุมกำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับ งานธุรการกำลังพล การรายงานขออนุญาตลาศึกษาโดยใช้เวลาราชการ ใช้เวลาราชการบางส่วน และใช้เวลานอกราชการ พร้อมทั้งรายงานผลการศึกษามาที่ได้รับอนุญาต การสารบรรณ การประชาสัมพันธ์ และงานธุรการอื่นๆ มีหัวหน้ากองกลาง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองแผนและโครงการ

มีหน้าที่วางแผน เสนอแนะ ประสานงาน ควบคุมกำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหน่วย การฝึกศึกษา งานพัฒนาระบบราชการ การจัดทำแผนงานและโครงการ งานด้านกิจการพลเรือน การควบคุมสิ่งอุปกรณ์ทางบัญชี การวางแผนการผลิต การรักษาความปลอดภัยของโรงงานวัตถุระเบิดทหาร และดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองแผนและโครงการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองส่งกำลังบำรุง

มีหน้าที่วางแผน เสนอแนะ ประสานงาน ควบคุมกำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การสวัสดิการ การโยธา การสื่อสาร การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย การรักษาพยาบาล การสุขาภิบาล มีผู้อำนวยการกองส่งกำลังบำรุง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองประกันคุณภาพและนิรภัย

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิต และผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย งานนิรภัยภาคพื้น งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และสถิติ การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องจักร เครื่องกล วัตถุระเบิด สารเคมี อุปกรณ์ทางด้านการผลิตและการทดสอบ จัดการฝึกศึกษาสายเทคนิค เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีผู้อำนวยการกองประกันคุณภาพและนิรภัย เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองโรงงาน

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตวัตถุระเบิดและกระสุน การซ่อมบำรุง การปรับเทียบเครื่องจักร เครื่องกล และอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจการผลิตวัตถุระเบิดและกระสุน มีผู้อำนวยการกองโรงงาน เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองควบคุมมาตรฐานการผลิต

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ กำหนดมาตรการการเก็บรักษาวัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ ดำเนินการเกี่ยวกับคลังวัตถุดิบ คลังวัตถุดิบ เปิด ตลอดจนคลังวัสดุและครุภัณฑ์ มีผู้อำนวยการกองควบคุมมาตรฐานการผลิต เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองเงินทุนหมุนเวียน

มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินการบัญชีเงินทุนหมุนเวียนของโรงงานวัตถุดิบเปิด ทหารให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีหัวหน้ากองเงินทุนหมุนเวียน เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

สำนักงานการเงิน

มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินการบัญชีเงินราชการของโรงงานวัตถุดิบเปิด ทหารให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีหัวหน้านายทหารการเงิน เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ

สำนักงานงบประมาณ

มีหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณของโรงงานวัตถุดิบเปิด ทหาร จัดทำ บริหาร ควบคุม รวมทั้งติดตาม เร่งรัด วิเคราะห์ ประเมินผล และรายงานงบประมาณตามที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีหัวหน้าสำนักงานงบประมาณ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่

มีหน้าที่ดำเนินการผลิตวัตถุดิบและกระสุน วิจัยและพัฒนา เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ให้แก่ส่วนราชการกระทรวงกลาโหม ส่วนราชการอื่น และเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด มีผู้อำนวยการโรงงานวัตถุดิบเปิด ทหาร เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ ใช้อัตราเฉพาะกิจ หมายเลข 0620

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยศึกษา และค้นคว้าเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพอจะสรุปไว้เป็นแนวทางดังต่อไปนี้การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน

สมพร สิงห์ชัย และคณะ (บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายได้ มีแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับสูง
2. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายได้ มีผลการปฏิบัติงาน ในระดับดี
3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนาวุฒิ นาคสังข์ (2556) วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรกระทรวงพาณิชย์ กรณีศึกษา บุคลากรในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 35-46 ปี สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งระดับประเภทวิชาการ มีอายุราชการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแบ่งเป็น 8 ด้าน คือความสำเร็จของการปฏิบัติงานความมั่นคงในงาน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความท้าทายของงาน อิสระในการทำงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ กรณีศึกษา บุคลากรในส่วนกลางของสำนักงานปลัด กระทรวงพาณิชย์ โดยภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเรียงคะแนนเฉลี่ยตามลำดับในแต่ละด้าน พบว่าปัจจัยในด้านลักษณะงาน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก 6 คน ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความท้าทายของงาน และอิสระใน การทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ตามลำดับ

อุบล สัมฤทธิ์ (2553) ศึกษาเรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักราชเลขาธิการ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีรายได้ 10,001-15,000 บาท มีระดับการศึกษาปริญญา ตรี มีสถานภาพโสดตำแหน่งงานเป็นข้าราชการประเภททั่วไประดับชำนาญงานและมีระยะเวลา ปฏิบัติราชการ 6-10 ปี ระดับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลักษณะงาน และด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านโอกาสในการพัฒนาและค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง

ชูยศ ศรีวรรณ (2553) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 ประสิทธิภาพของการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาในระดับดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 และมีความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.35 ซึ่งผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้นแต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ เท่าที่ควร และได้สะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับ ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

สมทบ ไสลชัย (2554) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีแรงจูงใจสูงที่สุด รองลงมาด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำสุด ตามลำดับ

อ้อมอารีย์ ยี่วาศรี (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ การปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงานและลักษณะของงาน

2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน

งานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ 0.5

ไวพจน์ แก้วนามไชย และคณะ (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ในส่วนปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในปัจจัยค่าจูงอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านนโยบายอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านสภาพภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู 1) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ข้าราชการครูที่สังกัดโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 ยกเว้น ด้านการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีตามขนาดโรงเรียนพบว่าโดยภาพรวม ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพภาพในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้าราชการครูที่สังกัดโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านนโยบาย และค่าตอบแทนข้าราชการครูที่สังกัดในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ดาบตำรวจ บุญลือ ภิญโญสโมสร (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก ผลการศึกษวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการตำรวจ ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี สภาพภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลหัวหมากในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก พบว่า อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน กองงานที่รับผิดชอบ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก

พันโทประสาน เห็นประเสริฐ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ กรณีศึกษาทหารของกองพลทหารราบที่ 4 ที่ปฏิบัติภารกิจที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยบำรุงรักษา เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของปัจจัย สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้มากที่สุดคือ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย

2. ปัจจัยบำรุงรักษา 7 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าปัจจัยบำรุงรักษาที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานต่าง ๆ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงและด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

นิพนธ์ พรหมจारी (2550) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 1 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านสุดท้าย ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอ โขงพิสัยจังหวัดหนองคาย ที่มีความแตกต่างกันด้านการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้โดยรวม และเป็นรายด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้น การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร โรงงานวัดถูระเบิดทหาร มีความสำคัญในการพัฒนาหน่วยให้เจริญก้าวหน้า โดยอย่างยิ่งการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยคำนึงถึงหลายๆด้าน รวมทั้งครอบคลุมทุกด้านตามความต้องการ และพัฒนาด้านจิตใจ เราจึงให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ เพื่อจะช่วยยังประโยชน์ต่อบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงงานวัดถูระเบิดทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และเพื่อให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จะได้ตั้งใจปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป