



แรงงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์

สำนักหอสมุดกลาง



โดย

ร้อยตรีกิตติ กาญจนภูพิงค์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์

สำนักหอสมุดกลาง

โดย

ร้อยตรีกิตติ กาญจนภูพิงค์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2555

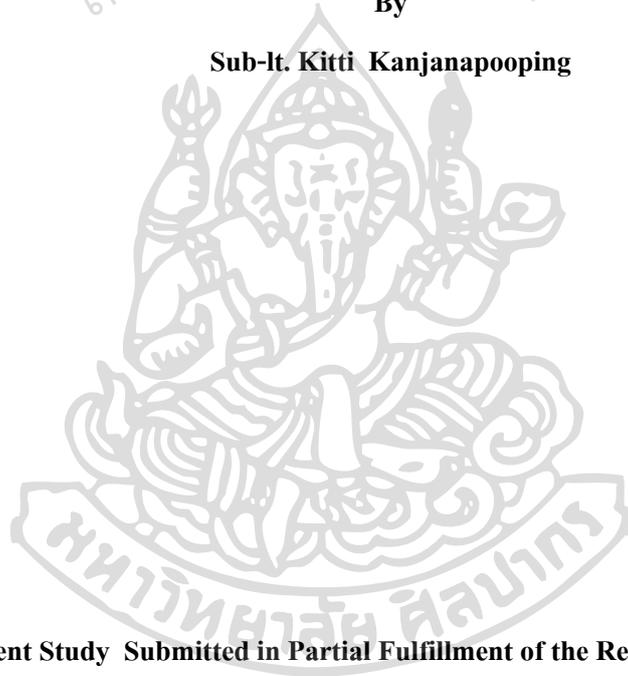
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

WORK FORCE MOTIVATION IN ROYAL AIDE-DE-CAMP DEPARTMENT

สำนักหอสมุดกลาง

By

Sub-lt. Kitti Kanjanapooping



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Public Administration Program in Public Administration

Program of (public administration)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2012

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ” เสนอโดย ร้อยตรีกิติติ กาญจนภูพิงค์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นพดล เหลืองภิรมย์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา)

...../...../.....

53603713 : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน / ข้าราชการกรมราชองครักษ์

กิตติ กาญจนภูพิงค์ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์.

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : รศ.พรชัย เทพปัญญา. 161 หน้า.

การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสายงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการในกรมราชองครักษ์ จำนวน 440 คน กลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรของยามานะ (Yamane, 1973) ได้เท่ากับ 210 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตามชั้น (Stratified Sampling) โดยแบ่งตามระดับตำแหน่ง คือ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวนทั้งสิ้น 210 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .01 และระดับ .05 ได้ผลการวิจัยสรุปดังนี้

1. ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง และสายงาน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยข้าราชการที่มีอายุงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน ส่วนข้าราชการที่มีอายุต่างกัน ระดับตำแหน่งต่างกัน และสายงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ และโดยรวมแตกต่างกัน

รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2555

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

53603713 : MAJOR : (PUBLIC ADMINISTRATION)

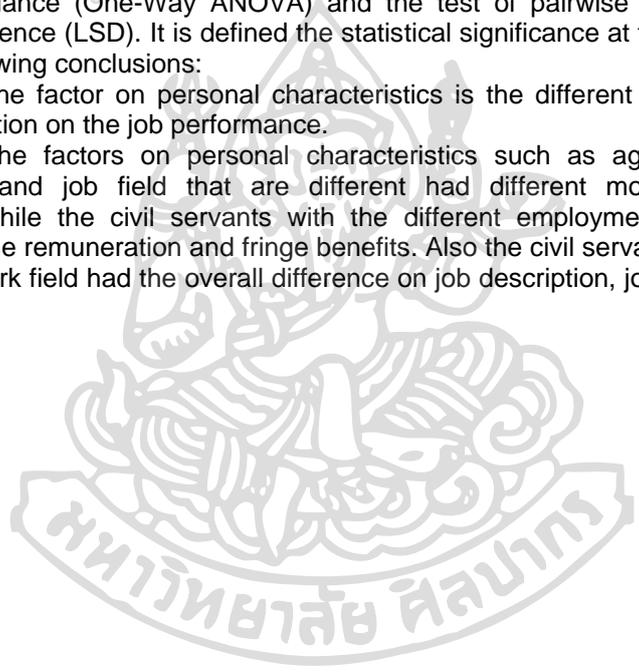
KEYWORD : MOTIVATION/CIVIL SERVANTS OF THE ROYAL AIDE-DE-CAMP
DEPARTMENT

KITTI KANJANAPOPING : WORK FORCE MOTIVATION IN ROYAL AIDE-DE-
CAMP DEPARTMENT. INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST. PROF.PORNCHAI
THEPPANYA. 161 pp.

A study on "Work Force Motivation in Royal Aide-de-Camp Department," is a survey research with the objective is to study the motivation on the job performance of the civil servants at the Royal Aide-de-Camp Department. It is classified by the personal characteristics such as age, employment period, position level, and education level and job field. The population group used in this study was the civil servants within the department numbered 440 persons. The sample group was calculated according to the Yamane formula, 1973 is equal to 210 persons. It used the stratified sampling by dividing according to the title level was the commissioned and non-commissioned officers. The researcher received back 210 questionnaires, or 100 percent. The statistics used in the analysis of data are the values of frequency, percentage, mean and standard deviation. Testing of the hypothesis used an analysis of variance (One-Way ANOVA) and the test of pairwise difference by the least significant difference (LSD). It is defined the statistical significance at the levels of .01 and .05 having the following conclusions:

1. The factor on personal characteristics is the different education level had no different motivation on the job performance.

2. The factors on personal characteristics such as age, employment period, position level and job field that are different had different motivation with statistical significance. While the civil servants with the different employment period had different motivation on the remuneration and fringe benefits. Also the civil servants with a different age, position and work field had the overall difference on job description, job security, success and acceptability.



Program of (Public Administration) Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2012

Student's signature

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือ และ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และอาจารย์ ดร.นพพล เหลืองภิรมย์ ซึ่งเป็นอาจารย์กรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระที่คอยให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และ อาจารย์ ดร.คาวลอย กาญจนมณีเสถียร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำการค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์ ในคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้กับผู้วิจัยจนนำมาซึ่งองค์ความรู้ และความสามารถในการทำ การค้นคว้า อิสระฉบับนี้ได้อย่างมีคุณภาพและถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพลจากแผนก กำลังพล กองกลาง สำนักนโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ ตลอดจนได้รับความร่วมมือในการให้ ข้อมูลตอบแบบสอบถามจากข้าราชการกรมราชองครักษ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ เพื่อนนักศึกษาศาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย รุ่น 1 คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่าน รวมทั้งสมาชิกครอบครัวกาญจนภูพิงค์ ที่ให้คำปรึกษาและ เป็นกำลังใจเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจและแรงจูงใจ.....	7
ความหมายของแรงจูงใจ.....	7
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	10
ประเภทของแรงจูงใจและปัจจัยจูงใจ.....	16
องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	19
แนวทางการจูงใจและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ.....	22
วิธีการจูงใจ.....	22
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	33
ข้อมูลหน่วยงานและโครงสร้างกรมราชองครักษ์.....	45
ประวัติความเป็นมา.....	45
ภารกิจ.....	45
การจัดองค์กร.....	46

บทที่	หน้า
อัตราค่าสิ่งพล	50
การบริหารงานขององค์การ	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
ระเบียบวิธีวิจัย.....	58
ประชากร	58
ตัวแปรที่ศึกษา.....	59
การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	60
วิธีการสุ่มตัวอย่าง	60
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	61
แนวทางในการสร้างแบบสอบถาม.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปที่ใช้ในการศึกษา.....	65
ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกรมราชองครักษ์.....	65
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	69
การทดสอบสมมุติฐานการวิจัย.....	80
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	126
สรุปผลการวิจัย.....	126
อภิปรายผล	133
ข้อเสนอแนะ.....	136
รายการอ้างอิง.....	138
ภาคผนวก.....	142
ภาคผนวก ก	143
ภาคผนวก ข	150
ภาคผนวก ค	152
ประวัติผู้วิจัย.....	161

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ.....	66
2	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน ระดับการศึกษา	66
3	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน ระยะเวลาการปฏิบัติงานในกรมราชองครักษ์.....	67
4	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับตำแหน่ง	68
5	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสายงาน	68
6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	69
7	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านลักษณะงาน.....	70
8	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน.....	71
9	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านความมั่นคงในการทำงาน.....	72
10	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านความสำเร็จในงาน.....	73
11	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.....	74
12	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	75
13	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในการยอมรับนับถือ.....	76
14	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านนโยบายและการบริหารงาน.....	77
15	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	78

ตารางที่		หน้า
16	จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อ ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	79
17	แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ.....	80
18	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่.....	84
19	แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	89
20	แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน.....	94
21	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่.....	98
22	แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	99
23	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม ระดับตำแหน่งเป็นรายคู่.....	104
24	แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสายงาน.....	113
25	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม สายงานเป็นรายคู่.....	118

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย.....	4
2	แผนภาพแสดงโครงสร้างการจัดกรมราชองครักษ์.....	49



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมราชองครักษ์ เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่โดยตรงตามกฎหมายว่าด้วยราชองครักษ์ และกฎหมายว่าด้วยนายตำรวจราชสำนัก โดยมีสมุหราชองครักษ์เป็นผู้บังคับบัญชา มีภารกิจที่สำคัญยิ่งคือการถวายความปลอดภัยและถวายพระเกียรติแก่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัย ถวายพระเกียรติและปฏิบัติการทั้งปวงในส่วนพระองค์ให้ต้องตามพระราชประสงค์และพระราชประเพณี
2. ปฏิบัติการระวังและป้องกันในการรักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะโดยใกล้ชิดมิให้เกิดอันตรายใด ๆ
3. วางแผนอำนวยความสะดวก ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการถวายความปลอดภัย การธุรการ การกำลังพล การข่าว การยุทธการและการฝึก การสื่อสารสารสนเทศ และการงบประมาณ
4. วางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนการส่งกำลังบำรุง การสรรพาวุธ การบริการ การขนส่ง การโยธา การสวัสดิการ การกีฬา และการเงิน
5. พิจารณาและให้คำแนะนำในเรื่องเกี่ยวกับพระราชประเพณี การถวายความปลอดภัย การถวายพระเกียรติ และหลักพระราชนิยมที่ถูกต้องแก่หน่วยงานทั่วไป
6. ถวายคำแนะนำ ขอราชการอันเกี่ยวกับงานถวายความปลอดภัยและถวายพระเกียรติ ตามที่รับผิดชอบ (100 ปี กรมราชองครักษ์ 2543 : 10)

จากภาระหน้าที่ที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์มีบทบาทสำคัญในการถวายความปลอดภัยและถวายพระเกียรติต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ ดังนั้น แรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จึงเป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งทางการบริหารถือว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานและนำเอาทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ คนจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อมีความพึงพอใจในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งจะ使人เหล่านั้นมีความสุขในการทำงาน และพร้อมที่จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (จันทน์ บุญสถิตย์ 2550 : 1) เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจางานก็จะต่ำลง ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน พอใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การต่อไป (ปริยาพร วงศอนุตรโรจน์ 2533 : 125) การจูงใจจึงเป็นการให้ที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้าง (Ross และ Hauch 1984 : 9) ซึ่งมักจะพิจารณาว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ธรรมชาติ หรือการปฏิบัติประจำตามปกติที่พนักงานได้รับในรูปแบบของเงินเดือนและค่าจ้าง การจูงใจพนักงานนั้นจะก่อให้เกิดความท้าทายและการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น องค์การจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริการ จึงพยายามปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ธรรมชาติประจำ ทั้งนี้เพื่อโยงใยการจ่ายกับการปฏิบัติงาน ผลผลิต คุณภาพ ลดค่าใช้จ่ายของค่าตอบแทน ปรับปรุงความผูกพันและการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนความเป็นทีมงาน (O'Dell และ McAdams 1986 : 10 – 12 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง 2550 : 313) ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ เพื่อให้ข้าราชการส่วนใหญ่ในกรมราชองครักษ์ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์และการพัฒนาองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมราชองครักษ์ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสายงาน
3. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของกรมราชองครักษ์

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ข้าราชการที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ข้าราชการที่มีสายงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ขอบเขตของการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมราชองครักษ์ โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำนวน 440 คน แยกเป็น ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร 168 คน และข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร 272 คน (แผนกกำลังพล กรมราชองครักษ์ : 2554)

2. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยเป็นข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำนวน 440 คน แยกเป็น ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร 168 คน และข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร 272 คน กลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรของยามานะ (Yamanen 1973 : 86) ได้เท่ากับ 210 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตามชั้น (Stratified Sampling) โดยแบ่งตามระดับตำแหน่ง

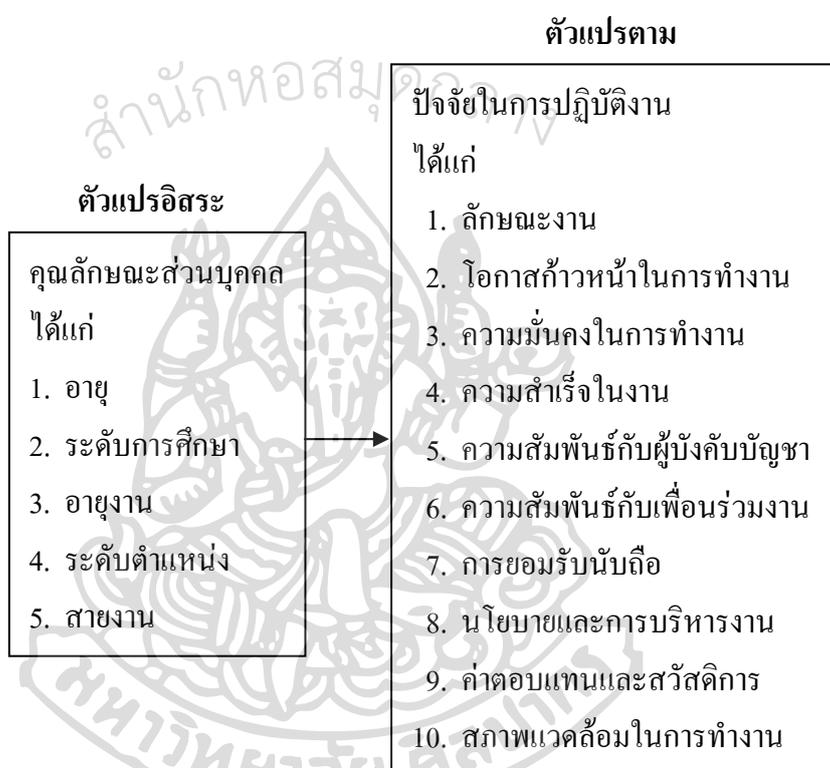
3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และสายงาน ส่วนตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน

ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ อธิบายได้ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย

นิยามศัพท์

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจที่บุคลากรรับรู้ ซึ่งมีผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 10 ด้าน ได้แก่

- ลักษณะงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่มีคุณค่า มีความสำคัญต่อกระบวนการทั้งหมด งานที่ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ท้าทายความสามารถ มีโอกาสได้พัฒนาเรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ใหม่ๆ

- โอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทำงาน ตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสได้แสดงศักยภาพของตนและได้รับผิชอบงานสำคัญ

- ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงแน่นอนของตำแหน่งหน้าที่และความถาวรในการในการจ้างงาน

- ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของทั้งตนเองและหน่วยงาน โดยมีโอกาสในการวางแผนการทำงานของตนเองได้ด้วยตนเอง รวมถึงการป้องกันและแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากการทำงานด้วย

- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอ ยุติธรรม ได้แก่ สิ่งที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ และสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง สัมพันธภาพอันดีของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมอบโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียม

- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์อันดี ความร่วมมือ การช่วยเหลือเกื้อกูล และเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน อันก่อให้เกิดการประสานงานเพื่อร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

- การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับยกย่อง ชมเชย หรือการแสดงออกที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถและไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง และการจัดสิ่งแวดลอม

- นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง ความชัดเจนและจุดเน้นของนโยบายในการบริหารงาน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคลากร

มีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงานของตน การจัดการบริหารอย่างเป็นระบบ คล่องตัว ยุติธรรม และมีการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์

2. ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการที่สังกัดกรมราชองครักษ์
3. ระดับตำแหน่ง หมายถึง ระดับชั้นของข้าราชการ ได้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร
4. สายงาน หมายถึง การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานของกรมราชองครักษ์ในระดับสำนัก ประกอบด้วย สำนักงานราชองครักษ์ประจำ กรมราชองครักษ์, สำนักงานรักษาความปลอดภัย กรมราชองครักษ์, สำนักนโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ และ สำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลที่ได้ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนใหญ่ในกรมราชองครักษ์
2. ได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชองครักษ์ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์” ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจและแรงจูงใจ
2. แนวทางการจูงใจและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
3. ข้อมูลหน่วยงานและโครงสร้างกรมราชองครักษ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจและแรงจูงใจ

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิด เกี่ยวกับการจูงใจและแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 106) แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายามหรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด

อุษณี จิตตะปาโล และ นุตประวิทย์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 160) แรงจูงใจ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยการค้นหาและระบุสาเหตุ แรงกระตุ้นและจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า

สุชา จันทร์อม (2539 : 110) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้วิธีต่าง ๆ ที่จะได้รับการตอบสนอง

พงศ์ หรดาล (2540 : 81) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การจัดสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 130 - 131) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มาตรการเหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นรายบุคคล กลุ่ม หรือจัดระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2542 : 244) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำภารกิจกำหนด

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2542 : 143) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลมุ่งที่จะแสดงพฤติกรรมเกิดการเคลื่อนไหวของร่างกายให้ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

วินัย แหวนเพชร (2543 : 98) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการวิธีการที่จะทำให้บุคคลทำงานอย่างมีจุดหมาย มีทิศทาง และมุ่งมั่น ซึ่งจะช่วยให้งานที่กระทำนั้นสำเร็จโดยที่บุคคลนั้นต้องมีเจตคติ ความตั้งใจ และความเข้าใจงานนั้นอย่างดี

เสนาะ ดิยาวิ (2543 : 208) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการ การระบุว่าในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายก็เพราะแรงจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์กร แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นแรงจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (need) พลัง (force) ความพยายาม (effort) และเป้าหมาย (goal)

อำนาจ แสงสว่าง (2546 : 72) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงภายใน หรือกระบวนการที่พลังงานทั้งหลายเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรม หรือการจูงใจเป็นพลังที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม โดยพลังของการจูงใจปรากฏขึ้นต่อเมื่อบุคคลถูกกระตุ้นในอาการอย่างใดอย่างหนึ่ง แม้ว่าจะชอบทำหรือไม่ทำซ้ำก็ตามในสภาพการณ์ที่กำหนดไว้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546 : 270) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันที่มีผล กำหนดทิศทางพฤติกรรมของคนในองค์กร กำหนดความพยายาม ความทุ่มเทที่จะมีต่องาน ตลอดจนกำหนดความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคในงาน

สมพร เพ็ญจันทร์ (2547 : 202) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยา ที่ผู้บริหารทำให้เกิดจุดหมายทางพฤติกรรมและทิศทาง โดยการใช้วิธีการจูงใจต่าง ๆ ที่ จะให้ผู้ที่บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติงาน ตามความมุ่งหมายขององค์กรอย่างทุ่มเท

ขงยุทธ เกษสาคร (2547 : 124) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าที่เรียกว่า สิ่งจูงใจ (motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับเคลื่อนภายใน (internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร

สมใจ ลักษณ์ะ (2547 : 63) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงที่กระตุ้นผลักดันซึ่งนำไปให้บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือคงเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

ดิน ประชญพฤทธิ (2548 : 394) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงคลใจให้เกิดการกระทำที่ตั้งใจและมุ่งประสงค์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างมีทิศทาง

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 216 - 217) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง หรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์และสุพิน เกษาคุปต์ (2549 : 8) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจที่บุคคลหรือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อทำให้บุคคลเกิดพลังใจขึ้นมา

ราณี อิศัยกุล (2550 : 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 129)) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ตนต้องการ

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำบุคคลให้แสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ โดยจะมีแรงจูงใจทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก เป็นแรงผลักดันต่อ

บุคคลในการใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยความเต็มใจ

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร แรงจูงใจเป็นความจำเป็นหรือเป็นเหตุผลของการแสดงพฤติกรรม นักวิชาการได้อธิบายความสำคัญของแรงจูงใจ ดังนี้

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2542 : 154) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อมนุษย์ คือเป็นตัวกระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรม เป็นตัวกำหนดแนวทางหรือจุดมุ่งหมายของพฤติกรรม เป็นตัวกำหนดทิศทางของการแสดงพฤติกรรม และเป็นตัวตัดสินใจดำเนินการดำเนินพฤติกรรม

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2545 : 47 - 49) อธิบายว่า การจูงใจมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม เพราะสามารถช่วยสนองความต้องการขององค์กรด้านพฤติกรรมของมนุษย์ได้ในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคนดี ๆ เหล่านั้น ๆ ไว้ในองค์กรต่อไปนาน ๆ ปัญหาสำคัญที่องค์กรจำนวนมากประสบอยู่ก็คือ ไม่สามารถที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุสำคัญมาจากการที่องค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ จริงอยู่แม้ว่าผลการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรจะกระทำกันอย่างพิถีพิถัน มีการพิจารณาผู้สมัครอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับองค์กรได้แล้วก็ตาม ก็ยังไม่มีหลักประกันว่าบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้องค์กรก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการในอันที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดเหล่านั้นล้วนแต่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่สถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันบีบบังคับให้องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจต้องต่อสู้กับคู่แข่งกันอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะนำความพยายามและ

ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีที่จะช่วยองค์กรทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจได้

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการทำงานแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะซ้ำซากจำเจ มาอาจช่วยให้้องค์กรแก้ปัญหาดังกล่าวและไม่อาจช่วยให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จได้ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กร องค์กรทุกองค์กรจึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อองค์กรแล้วยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในแง่ของประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับอีกหลายประการ ได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมอบอำนาจหน้าที่จะพบว่าเมื่ออุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปสรรคอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ เช่น คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถ ไม่ต้องการความรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้อุปสรรคอันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่อีกด้วย วิธีการจูงใจจะช่วยให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีต่อการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

2.2 ช่วยลดหรือจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดน้อยลงจนอาจหมดสิ้นไปในที่สุด

2.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จด้านการสั่งการ การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งการหรือการอำนวยความเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ การจูงใจซึ่งสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติงานได้ จึงเอื้ออำนวยต่อผู้บริหารในการสร้างความสำเร็จโดยอาศัยความพยายามของผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย

3. ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจจะมีความสำคัญต่อองค์กรและต่อฝ่ายบริหารแล้ว ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากรขององค์กรก็นับว่ามีความสำคัญด้วย ดังนี้

3.1 ช่วยให้บุคลากรทำงานโดยสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน จึงทำให้บุคลากรปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร เมื่อฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อองค์กรโดยส่วนรวมและต่อตนเองแล้ว ย่อมมีนโยบายด้านการจูงใจเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องทุ่มเทความพยายามและเพื่อความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3.3 มีขวัญในการทำงาน บุคลากรที่ได้รับการจูงใจหรือมีแรงจูงใจโดยทั่วไปมักจะเห็นว่างานที่ทำเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการได้ และช่วยให้ตระหนักในคุณค่าของตนเองได้ เนื่องจากได้รับความสนใจและการปฏิบัติจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นปัจจัยสิ่งมีชีวิตจิตใจไม่ใช่วัตถุ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

ราณี อิศัยกุล (2547 : 86 - 87) อธิบายว่า การจูงใจพนักงานและผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากการจูงใจมีผลโดยตรงต่อผลงาน และยังมีผลสำคัญต่อผู้บริหารและพนักงานด้วย ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานให้พนักงานได้รับการจูงใจ การจูงใจมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กรในอันที่จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์กร การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1.1 ช่วยเป็นหลักประกันว่าพนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด

1.2 ช่วยเพิ่มผลกำไรให้องค์กร หากพนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมส่งผลให้กิจการธุรกิจมีผลกำไรที่สูงขึ้น

1.3 ช่วยให้กิจการสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.4 ช่วยเกื้อหนุนให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่พนักงานจะปฏิบัติงาน

ประจำอย่างเดี๋ยวกองไม่พอ องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดโครงการใหม่ ย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์การได้

1.5 ช่วยเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร นอกเหนือจากองค์การแล้ว ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการจงใจโดยตรงในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี การจงใจเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การอำนวยความสะดวกหรือการนำของผู้บริหารเกิดประสิทธิผล เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2 ช่วยให้การกระจายอำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้ลุล่วงไปด้วยดี จำเป็นต้องมีพนักงานมาช่วยแบ่งเบาภาระโดยผู้บริหารกระจายอำนาจหน้าที่หรือมอบอำนาจหน้าที่บางส่วนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การจงใจช่วยให้พนักงานยินดีรับมอบอำนาจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น พนักงานมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้น

2.3 ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การจงใจเป็นความเต็มใจหรือความต้องการที่ผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้บริหารต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพนักงาน หรือพนักงานเกิดการยอมรับในงานของตน ทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งน้อยลง

2.4 ช่วยทำให้การควบคุมพนักงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบขององค์การและมีศีลธรรม

3. ความสำคัญต่อพนักงาน การจงใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานในองค์การหลายด้าน ดังนี้

3.1 ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การจงใจเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจต่อพนักงาน โดยมีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งพนักงานย่อมเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้นและทำให้การหลีกเลี่ยงงานย่อมลดน้อยลงด้วย

3.2 ช่วยให้พนักงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองวัตถุประสงค์ของตนเองไปพร้อมกัน การจงใจทำให้พนักงานเกิดความกระจ่างในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้สามารถพิจารณาปรับปรุงวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับองค์การได้ง่ายขึ้น

3.3 ช่วยส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังของกลุ่มหรือทีมงาน

3.4 ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 122) อธิบายว่า การทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศ เวลาในการทำงาน เป็นต้น เศรษฐกิจเป็นค่าตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว ฐานะทางสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของงานสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคน การยอมรับจากสังคม ทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจมีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าต่อการรับผิดชอบต่อสังคม ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมทำให้บุคคลนั้นภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่วนความอิสระในการทำงาน ความสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา ไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น มีอิสระในการทำงาน เป็นมูลให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์และสุพิน เกษาคุปต์ (2549 : 40) อธิบายว่า การจูงใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าทุกคน เพราะอยู่ในตำแหน่งงานเหล่านี้ต้องทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความรู้ในเรื่องของการจูงใจสามารถช่วยนักบริหารได้หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ ที่สามารถดึงดูดใจคนที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการมาให้สมัครทำงาน และอยู่กับองค์กรตลอดไป
2. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และต่อฝ่ายบริหารทำให้เขาตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่องค์กรกำหนดไว้ หรืออาจทำได้มากกว่าที่องค์กรคาดหวังให้เขาทำ
3. ช่วยให้นุเคราะห์ขององค์กรมีขวัญ กำลังใจ ในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) และมีทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายบริหาร
4. ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์กร

จันทร ชุ่มเมืองปัก (2546 : 17) มีแนวคิดว่า ความสำคัญของแรงจูงใจมีอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่อยากจะทำการอย่างหนึ่งอย่างใด
2. เป็นตัวกระตุ้นที่อยากจะกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเป็นกรณีพิเศษ
3. ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือความกล้าในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด

สุรพล พะยอมยิ้ม (2541 : 22) อธิบายความสำคัญของการจูงใจว่า เมื่อบุคคลเข้าไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ในขั้นแรกบุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งรับทราบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานซึ่งความผูกพันนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคลนั้นเกิดขึ้นเพราะทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ต่างก็ได้รับประโยชน์ตอบแทนระหว่างกัน บุคคลได้ทำประโยชน์ (Contribute) ให้กับองค์กรโดยการปฏิบัติงาน ฝ่ายองค์กรก็ได้กระตุ้น (induce) ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการทำประโยชน์ของบุคคล ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดดุลยภาพ (organization equilibrium) ในองค์กร และหากดุลยภาพในองค์กรเสียไป องค์กรจำเป็นต้องสรรหาล้างกระตุ้นในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพราะในความรู้สึกของบุคคลที่ทำประโยชน์ให้องค์กรต่ำ เนื่องจากเห็นว่าองค์กรให้สิ่งกระตุ้นน้อยเกินไป เมื่อเป็นเช่นนี้ลักษณะการสรรหาล้างกระตุ้น (inducement) ทั้งหมดนั้นก็คือ การจูงใจให้คนทำงานในรูปแบบต่าง ๆ นั่นเอง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548 : 103) กล่าวว่า การจูงใจคนในองค์กรมีความสำคัญที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ได้ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมได้ ความสำเร็จของผู้บริหารคือ การทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมให้น้อยที่สุดและทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาให้มากที่สุด การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ผู้บริหารทุกยุคทุกสมัย ประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ และทำความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน เพราะพนักงานแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันและมีองค์ประกอบในการจูงใจแตกต่างกันตามทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ที่ผู้บริหารเลือกมาใช้ให้เหมาะสมกับพนักงาน จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

สุรางค์ คุ้มตระกูล (2541 : 153) มีแนวคิดว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรง จึงต้องอาศัยพฤติกรรม การแสดงออกที่สังเกตได้ แต่บางครั้งอาจจะบอกสาเหตุของพฤติกรรมผิด เนื่องจากพฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจเนื่องจากสาเหตุต่างกัน (แรงจูงใจ) หรือแรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจเป็น

สาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างกัน และพฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจเนื่องจากแรงจูงใจหลายอย่าง เช่น นักเรียนพยายามอย่างมากเพื่อจะสอบเรียนแพทย์ให้ได้ อาจเพราะสาเหตุหลายประการ เป็นต้นว่า เป็นอาชีพที่มีเกียรติ เป็นอาชีพที่มีรายได้ดี หรือต้องการช่วยเหลือคน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญคือเป็นตัวกระตุ้น หรือกำหนดจุดมุ่งหมายของพฤติกรรม การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและความสำเร็จขององค์การ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ทำให้องค์การได้คนมีความสามารถมาทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ ทำให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในการสั่งการ ช่วยขจัดปัญหาในการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล และกระจายอำนาจไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อบุคลากร คือ ทำให้การทำงานสามารถสนองความต้องการของตนเองและองค์การได้ ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและผู้บริหาร มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะและทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และ

1.3 ประเภทของแรงจูงใจและปัจจัยจูงใจ

1.3.1 แรงจูงใจ

ราณี อิศัยกุล (2550 : 9) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกายหรือกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อยล้า เป็นต้น

2. แรงจูงใจด้านจิตวิทยาหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ในจิตใจ เช่น ความต้องการความรัก การแสวงหาชื่อเสียงเกียรติยศ และการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นต้น

นอกจากนี้ ราณี อิศัยกุล (2550 : 9) ยังได้แบ่งประเภทของการจูงใจเป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนที่องค์การจัดให้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริการ เงินรางวัล สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดง

ความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในการทำงาน เป็นต้น

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2546 : 93) จัดประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจประเภทดูตามลักษณะการแสดงออกทาง คือ เป็นแรงจูงใจที่จะสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นทางสายตาได้ชัดเจน เช่น พฤติกรรมที่แสดงว่าอยากได้รถใหม่ อยากได้เสื้อผ้าใหม่ ดูจากเดินดูแล้วคูอีก จับแล้วจับอีก เป็นต้น แรงจูงใจประเภทนี้แบ่งย่อยได้อีก คือ

1.1 แรงจูงใจที่เป็นการแสดงออกทางการจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการภายในของบุคคลและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมภายในความรู้สึกของบุคคลนั้น เช่น ความรัก ความเชื่อถือหรือความยอมรับ เป็นต้น

1.2 แรงจูงใจที่เป็นการแสดงออกทางการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการสิ่งของภายนอกกาย เช่น อยากได้บ้านใหม่ สิ่งของ เงินทอง เป็นต้น แรงจูงใจภายนอกเป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก จึงเกิดพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดหมายตามที่ต้องการ

2. แรงจูงใจประเภทดูตามลักษณะที่มาของแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่มาจากทั้งภายในและภายนอก พฤติกรรมที่แสดงออกจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมและสังคมรอบกาย แรงจูงใจประเภทนี้แบ่งย่อยได้อีก คือ

2.1 แรงจูงใจทางสรีระวิทยา (Physical Motivation) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมสนองความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิวทำให้เกิดพฤติกรรมมารับประทานอาหาร แรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นไปตามธรรมชาติและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นสามารถวัดความต้องการของแรงจูงใจได้โดยการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เช่น คนที่หิวมารับประทานอาหารมาก เป็นต้น

2.2 แรงจูงใจที่มาจากใจทางจิตวิทยา (Psychological Motivation) แรงจูงใจประเภทนี้ไม่มีความจำเป็นโดยตรงต่อการดำรงชีวิต แต่มีความสำคัญต่อสุขภาพจิต เป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมทางความรู้สึก เช่น การแอบมองหรือที่เรียกว่า “ถ้ามอง” เพื่อสนองตอบความต้องการอยากรู้อยากเห็น เป็นต้น

2.3 แรงจูงใจที่มาจากใจทางสังคม (Social Motivation) ได้แก่ แรงจูงใจที่นำประสบการณ์แห่งความสำเร็จมากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อความสำเร็จอีกครั้งหนึ่ง เช่น ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วโดยความตั้งใจทำให้ได้ผลดีที่สุด เป็นต้น

พยอม วงศ์สารศรี (2543 : 234 - 235) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจตนเองที่รักการแสวงหา การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ ความสนใจ เจตคติ ความต้องการ การจูงใจประเภทนี้นับว่ามีคุณค่าต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงใจให้พนักงานเกิดการจูงใจในการทำงาน

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางอันนำไปสู่การแสดงผลพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การชมเชย การใช้รางวัล การลงโทษ เป็นต้น

1.3.2 ปัจจัยจูงใจ

กัลยกร อุไรพงษ์ ณ อยุธยา (2545 : 25 - 28) อธิบายว่า สิ่งจูงใจจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ปัจจุบันองค์การธุรกิจจะใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติ การที่พนักงานทุกคนทำงานอย่างเข้มแข็งก็เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกระดับมาตรฐานการครองชีพของตน เงินมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่สามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท นอกจากนั้นเงินยังเป็นเครื่องแสดงสถานภาพและทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตผู้ครอบครองอีกด้วย แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมากกว่าค่าจ้างและแก่เงินเดือน แต่ค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง โบนัส การแบ่งปันผลกำไร บำเหน็จ การจัดกองทุนสงเคราะห์

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) องค์การธุรกิจอาจจัดสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินแก่พนักงานเพื่อเสริมแรงและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ ความมั่นคง คำสรรเสริญ และการยกย่อง การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การแข่งขัน การเข้ามีส่วนร่วม การจัดสวัสดิการ และสิ่งจูงใจในทางลบ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในด้านที่องค์การพึงประสงค์ ประกอบด้วย การว่ากล่าวตักเตือน การภาคทัณฑ์ การตัดเงินเดือน การย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เหมาะสม การลดตำแหน่ง การพักงาน การให้ออกจากงาน การไล่ออกจากงาน การลงโทษพนักงาน ได้รับความเชื่อถือจากบรรดาผู้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากกว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับการเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา แต่การทำเช่นนี้ผู้บริหารต้องมีความระมัดระวังในการใช้สิ่งจูงใจในทางลบอย่างรอบคอบ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปแรงจูงใจและปัจจัยจูงใจ ได้ดังนี้

1. แรงจูงใจแบ่งได้เป็น แรงจูงใจทางด้านร่างกาย หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นผลมาจากความต้องการของร่างกาย เช่น ความหิว ความเหนื่อย ความต้องการเงินเพื่อใช้ซื้ออาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น และ แรงจูงใจทางด้านจิตใจ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นผลมาจากความต้องการของจิตใจ เช่น ความต้องการเป็นที่ยอมรับหรือเชื่อถือของบุคคลอื่น ความมั่นคง การเข้ามีส่วนร่วม ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ความต้องการความรัก การรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นต้น
2. ปัจจัยจูงใจแบ่งได้เป็น ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวเงินหรือเรียกได้ว่าปัจจัยจูงใจด้านรูปธรรม และ ปัจจัยจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือเรียกได้ว่าปัจจัยจูงใจด้านนามธรรม

1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

จันทร ชุ่มเมืองปัก (2546 : 22 - 26) อธิบายว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจมีดังนี้

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล (Nature of Human Being) ประกอบด้วย

1.1 แรงขับ (Drive) คือ สิ่งที่เป็นความตึงเครียดทางร่างกายที่ทำให้เกิดกิจกรรมที่จะบรรเทาหรือลดความตึงเครียดนั้น ๆ เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น แรงขับเหล่านี้คือแรงจูงใจประเภทหนึ่งที่เป็นเจ้าของจะต้องก่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้แรงขับนั้น ๆ หายไปหรือบรรเทาลง เช่น เมื่อหิวหรือกระหายจะรู้สึกกระวนกระวายก็จะหาอาหารมารับประทานและหาน้ำดื่ม การที่หาอาหารมารับประทาน หรือน้ำมาดื่ม คือ กิจกรรมที่เกิดขึ้นหลังมีแรง (หิว กระหาย)

1.2 ความวิตกกังวล (Anxiety) เป็นเจตคติด้านอารมณ์ (Emotion Attitude) และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่วาดภาพไปถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึงเรียกว่า Sentiment Concerning the Future ผลการทดลองของ Noe และ Wright พบว่า ผู้ที่มีความวิตกกังวลอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลางจะทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง แต่ตรงข้าม ผู้ที่มีความวิตกกังวลอยู่ในระดับสูงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

2. สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม ผู้ที่อยู่ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ดีจะเป็นแรงจูงใจที่เข้มแข็ง มีพลังสูง ตรงกันข้าม ผู้ที่อยู่ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เลวแรงจูงใจจะมีลักษณะอ่อนแอ ขาดแรงที่จะฮึดสู้ ขาดแรงที่ส่งเสริม (Enhance) ให้เกิดความเข้มแข็งที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้

เสนาะ ดิเฮอร์ (2544 : 208 - 209) กล่าวว่า การจูงใจประกอบไปด้วยหลายอย่าง คือ

1. ความต้องการ (need) เกิดขึ้นจากความไม่สมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีความหมายว่า เป็นสถานะในร่างกายที่ก่อให้เกิดความประทับใจในผลของการกระทำอย่างหนึ่ง หากความต้องการที่เกิดขึ้น ได้รับการตอบสนองความรู้สึกและผ่อนคลายหากความต้องการที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกจะตึงเครียด ตามปกติพื้นฐานของความเครียดเกิดจากความขาดแคลน (difficiency) แต่ความต้องการก็มีลักษณะก้าวหน้า (progression) ด้วย

2. พลัง (force) ที่เกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลง พลังที่เกิดจากร่างกาย (physiological drive of force) เกิดจากความขาดแคลน แต่พลังที่เกิดจากจิต (psychological drive) อาจอธิบายยาก แต่พลังที่เกิดจากทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันว่ามีแนวโน้มไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งที่จูงใจ (incentive) นั้น เช่น ความต้องการอาหารและน้ำเพื่อบำบัดความหิวและความกระหาย แต่ความต้องการความเป็นเพื่อนเพื่อทำให้เกิดพลังความรัก

3. ความพยายาม (effort) เป็นสิ่งที่ใช้วัดความเข้มหรือความหนักเบาของการจูงใจนั้น ซึ่งเป็นการวัดทั้งปริมาณและคุณภาพของการจูงใจ พลังที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของคนบางคนคือ มีความพยายามมุ่งมั่นสูงแต่บางคนมีความพยายามต่ำ คนที่มีความพยายามสูงในการทำงานอย่างสุจริต การจูงใจนั้นมีทั้งปริมาณและคุณภาพแต่คนที่พยายามทำงานไม่สุจริตก็มีแต่ปริมาณแต่ไม่มีคุณภาพ

4. เป้าหมาย (goal) สิ่งสุดท้ายของการจูงใจ คือ เป้าหมายหรือสิ่งจูงใจ (incentive) ซึ่งมีความหมายว่าสิ่งใด ๆ ก็ตามที่บรรเทาความต้องการให้น้อยลงและลดพลังลง ดังนั้น เป้าหมายคือการบำรุงหรือทำให้ความสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจกลับไปสู่ที่เดิมและลดพลังในการจูงใจลง เช่น การรับประทานอาหาร ดื่มน้ำ หรือการมีเพื่อนจะทำให้ความสมดุลกลับไปสู่ที่เดิมและลดพลังลง

เพราะเหตุว่าการจูงใจเป็นพลังภายในซึ่งเราไม่สามารถวัดได้โดยตรง และโดยปกติก็ไม่สามารถวัดการจูงใจจากพฤติกรรมของคน คนที่ทำงานได้ผลงานสูงไม่ได้เกิดจากการจูงใจอย่างเดียวแต่อาจมีเงื่อนไขหลายอย่างกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมายให้ทำงานมากเกินไป การถูกรบกวนขณะทำงาน หรือสถานที่ทำงานที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและในทางตรงกันข้ามสถานที่ทำงานที่สงบเงียบ การมีผู้ช่วยงาน มีอุปกรณ์ทำงานที่พร้อมทุกอย่างและผู้บังคับบัญชาสนับสนุนก็อาจส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานก็ได้ ดังนั้น การวัดการจูงใจจึงเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถ (ability) สภาพการทำงาน (working condition) หรือการสนับสนุน (effort) ที่ทุ่มเทให้กับงานดังต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงาน = ความสามารถ x ความพยายาม x การสนับสนุน

Performance = Ability x Effort x Support

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2542 : 144 - 145) อธิบายว่า แรงจูงใจประกอบด้วย

1. ความต้องการ (Need) คือ สภาพของอินทรีย์ในขณะที่ขาดบางสิ่งอย่างอย่างที่เป็นความจำเป็น

1.1 ความต้องการทางสรีระ ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานของการมีชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การขาดสิ่งเหล่านี้ ทำให้ร่างกายเกิดแรงขับเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเคมีชีวภาพในร่างกาย

1.2 ความต้องการด้านจิตใจ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ค่ายกองทัพ ชมเชย การหลีกเลี่ยงการกระทบกระเทือนใจ เป็นต้น

2. แรงขับ (Drive) คือ สภาพความเครียดที่เกิดขึ้นภายในอินทรีย์ ในขณะที่เกิดความต้องการ แรงขับเป็นกระบวนการภายในซึ่งจะเพิ่มผลให้แก่พฤติกรรมนั้น

2.1 แรงขับปฐมภูมิ ได้แก่ แรงขับที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล เกิดขึ้นพร้อมกับวุฒิภาวะ โดยไม่ต้องมีการเรียนรู้ เป็นแรงขับที่อวัยวะร่างกายจะไปกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติในสิ่งที่ร่างกายต้องการ และเป็นส่วนหนึ่งที่ควบคุมการปรับตัวของมนุษย์

แรงขับด้านสรีระ (Physiological Drives) เป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการของร่างกาย หรือจากสภาวะร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ เป็นต้น

แรงขับทั่วไป (General Drives) เป็นแรงขับพื้นฐานที่มนุษย์มีประจำกาย เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว ความรัก เป็นต้น ซึ่งเป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการทางด้านจิตใจ จึงไม่ใช่ความต้องการของร่างกาย และไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการเรียนรู้

2.2 แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drives) เป็นแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้

3. แรงกระตุ้น (Arousal) เป็นแรงผลักดันที่เป็นผลสืบเนื่องจากแรงขับ ทำให้อินทรีย์กระทำกิริยาอาการและความคุมกิริยาอาการให้มีทิศทางไปสู่เป้าหมาย

วินัย แหวนเพชร (2543 : 98) อธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจ ดังนี้

1. สิ่งเร้า (motivators) หรือสิ่งล่อ (Incentive) เป็นปัจจัยที่มากระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความ ต้องการ ซึ่งสิ่งเร้าดังกล่าวมีอยู่ 2 ชนิด คือ สิ่งเร้าภายใน และ สิ่งเร้าภายนอก

2. ความต้องการ (need) หรือความคาดหวัง (expectation) หมายถึง สิ่งผลักดันให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเมื่อมีสิ่งเร้ามากระทบ ความต้องการของบุคคลแบ่งออกได้เป็น 3 ชนิด คือ

2.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นสิ่งที่สนองตอบต่อร่างกาย เช่น การกิน การพักผ่อน ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย เป็นต้น

2.2 ความต้องการทางจิตใจ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจ เช่น การชอบพอกัน การนับถือกัน เป็นต้น

2.3 ความต้องการทางสังคม เป็นสิ่งที่ต้องการให้สังคมรับรู้และยอมรับนับถือกัน

3. แรงขับ (drive) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อมนุษย์เรามีความต้องการ ถ้าความต้องการมีสูงแรงขับจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการกระตุ้นที่จะทำต่อไป

4. แรงจูงใจ (Motive) เป็นแรงที่เกิดขึ้นหลังความต้องการแรงขับ

5. พฤติกรรม (behavior) คือ การกระทำเพื่อสนองความต้องการ

6. เป้าหมาย / ความคาดหวัง (goals/ expectation) คือ จุดมุ่งหมายของพฤติกรรมที่ต้องการหากบรรลุก็แสดงว่าเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไปได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจคือ แรงขับ แรงกระตุ้น สิ่งเร้า ความวิตกกังวล ความต้องการ สิ่งแวดล้อม พฤติกรรม พลัง ความพยายาม เป้าหมาย

2. แนวทางการจูงใจและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.1 วิธีการจูงใจ

ราณี อิศัยกุล (2547 : 99 - 104) อธิบายวิธีการจูงใจ ดังนี้

การจูงใจด้วยค่าตอบแทน คือ การจ่ายค่าตอบแทนการทำงานแก่พนักงานเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงาน เช่น การจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง พนักงานที่เป็นค่าตอบแทนตามปกติ แต่ผู้บริหารสามารถจูงใจพนักงานได้ดีขึ้นหากมีการจัดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay - for -Performance or Performance Related pay) โดยผู้บริหารควรชี้แจงให้ชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีจะไม่นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนและมีความท้าทายแต่ปฏิบัติได้ และมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้ทราบ

การจูงใจด้วยงาน คือ เนื้อหาของงานหรือส่วนประกอบของงานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร องค์การสามารถจูงใจพนักงานด้วยงานได้หลายวิธี เช่น

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนพนักงานระหว่างงานที่มีความยากง่ายพอ ๆ กัน แต่ลักษณะงานมีความแตกต่างกันไป การหมุนเวียนงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มความสนใจในงานและเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอนหรือในระดับเดียวกับการโอนย้ายงาน การหมุนเวียนงานนิยมใช้เพื่อแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายจากความซ้ำซากจำเจและ

ความกดดันจากการทำงานเดิมที่ทำให้พนักงานทำงานไม่ได้ผลเต็มที่ และเป็นการสร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและเพิ่มทักษะและประสบการณ์หลายด้าน แก่พนักงานและเกิดความกระตือรือร้นกับงานใหม่ การหมุนเวียนงานมักกระทำเป็นการชั่วคราวแต่ต้องมีระยะเวลาานเพียงพอที่พนักงานจะเรียนรู้งาน มีความสามารถในการทำงานและได้เห็นผลสำเร็จของงาน การหมุนเวียนงานมักนิยมใช้ทั้งในระดับพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานมีข้อพึงระวังที่จะเปลี่ยนแปลงงานที่มีลักษณะซ้ำซากที่อาจทำให้เกิดความน่าเบื่อหน่ายยิ่งขึ้น

การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) หมายถึง การเพิ่มหรือขยายขอบเขตของงานจนกระทั่งงานนั้นมีความหมายมากขึ้นหรือมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น การขยายขอบเขตงานเป็นการเพิ่มงานในแนวนอนหรือเพิ่มงานในระดับเดียวกัน การขยายขอบเขตของงานจะช่วยลดความเบื่อหน่ายของงานและเพิ่มพูนความรู้สึกรับผิดชอบและความพึงพอใจในงาน เพราะเมื่อปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานจะใช้ทักษะในการทำงานมากขึ้น ทำให้งานดูท้าทายมากขึ้น และพนักงานทุ่มเทความพยายามและความสามารถให้กับงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามการเพิ่มงานโดยไม่เพิ่มค่าตอบแทนอาจไม่จูงใจพนักงานและอาจลดประสิทธิภาพการทำงานได้

การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) หมายถึง การเพิ่มหรือขยายเนื้อหาของงานในแนวดิ่งซึ่งเป็นการเพิ่มปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และจะสร้างแรงจูงใจได้ ผู้บริหารจะเพิ่มเนื้อหาของงานแก่พนักงานได้โดย เพิ่มความรับผิดชอบของงานให้พนักงาน ให้อิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานมากขึ้น ให้โอกาสพนักงานติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเพื่อจะได้ทราบความต้องการของลูกค้า ให้โอกาสพนักงานวางแผนและควบคุมงานของตนเอง แจ้างผลการทำงานสะท้อนกลับให้พนักงานทราบเป็นระยะเพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง การจัดตารางการทำงานให้ยืดหยุ่น (Flexitime)

การจัดทีมงาน (Team Work) หมายถึง การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานร่วมกันช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลได้ และยังช่วยทำให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ปรองดองกัน กลุ่มหรือทีมงานไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไป ควรมีสมาชิกประมาณ 3 – 12 คน

การจูงใจด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การจูงใจด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นรูปแบบบริหารงานในองค์การที่เน้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความคิดริเริ่ม และความทะเยอทะยานที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อพัฒนาการให้บริการ กิจการธุรกิจ และเสริมสร้างผลกำไร ในระยะยาวการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้อุบัติการบรรลุเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายขององค์การร่วมกัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในหน้าที่การจัดการของ

องค์การ เช่น การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจแก้ปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นต้น พนักงานอาจมีส่วนร่วมเป็นรายบุคคลหรือเป็น กลุ่มงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548 : 109) อธิบายวิธีการจูงใจว่า การจูงใจที่เป็นเงิน (Monetary incentive) หมายถึง การจูงใจโดยให้เงินหรือค่าตอบแทนที่จัดหาให้แก่พนักงานในการกระตุ้นให้พนักงานมีผลการทำงานเพิ่มขึ้น โดยการเสนอเงินตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนผลการทำงานที่ดี และการจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonmonetary incentives) หมายถึง การจูงใจพนักงานโดยไม่ใช้เงินแต่ใช้การจูงใจในรูปแบบอื่นที่ทำให้พนักงานพึงพอใจได้ เช่น การใช้นโยบายส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้า นโยบายการจ้างงานที่ดี การฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถมากขึ้น เป็นต้น

สมใจ ลักษณะ (2547 : 73 - 76) อธิบายว่า ผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจมี 3 รูปแบบ คือ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น การเลื่อนขั้นเงินเดือนตำแหน่งซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับได้เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการและบริการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สงเคราะห์ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น ให้โอกาสไปศึกษาอบรม สัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ

ลักษณะสำคัญของการให้รางวัลตอบแทน คือ ควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของแต่ละคนที่จะมีลำดับความต้องการแตกต่างกัน รางวัลที่จัดนอกจากตรงความต้องการแล้วควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป หลักการจัดรางวัลควรเป็นรางวัลที่มีความสำคัญต่อผู้รับ มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และยืดหยุ่นตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การจูงใจด้วยงาน

หลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงาน และให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานวิธีการจูงใจด้วยงานควรเน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเอง ความสำเร็จและความสุขความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศ

คนตั้งใจทำงานให้ประสบผลดียิ่งขึ้น แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้พ้นสภาพความจำเจ เกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่ การขยายขอบเขตและเนื้อหางาน มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของเขา จะช่วยสร้างความท้าทาย

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ได้แก่ ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง (Bottom up) โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ในนโยบาย ทิศทาง แนวดำเนินการที่พวกเขาต้องการ ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด ติดตามประเมินผล ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคล เช่น สนองความต้องการมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมาย และให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง เป็นต้น ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 324 - 325) กล่าวว่า วิธีการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงาน นักวิชาการบางคนได้ระบุว่า เงินมีความหมายมากกว่ามูลค่าในรูปตัวเงิน กล่าวคือ เงินจะหมายถึงทั้งสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) นักเศรษฐศาสตร์และผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้น การใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นผู้บริหารควรต้องระลึกรถึงสิ่งต่าง ๆ หลายประการ ดังนี้

เงินมีแนวโน้มว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้นสำหรับบุคคลที่มีครอบครัว เงินเป็นสิ่งที่ใช้เพื่อให้บรรลุมาตรฐานการครองชีพ ซึ่งอย่างน้อยจะต้องให้เพียงพอกับมาตรฐานการครองชีพในระดับต่ำ บางคนจึงอาจจะมีใจพอใจในบ้านหลังเล็กและรถยนต์ราคาถูกมากกว่าการมีบ้านหลังใหญ่และรถยนต์หรูหร่า

ธุรกิจและองค์กรทุกแห่งใช้เงินเดือนหรือค่าจ้างที่จ่ายให้แก่พนักงานเป็นตัวกระตุ้นการจูงใจ โดยเปรียบเทียบว่าองค์กรทั่วไปจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างให้พนักงานเดือนละเท่าไร ซึ่งค่าจ้างเพื่อการแข่งขันนั้นจะเป็นการจูงใจและดึงดูดบุคคลให้ทำงานกับองค์กร

เงินเป็นสิ่งจูงใจในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถรักษาบุคคลเอาไว้ได้ เงินเดือนของผู้บริหารในบริษัทควรมีความสมเหตุสมผล องค์กรจะมีการรักษาบุคคลในระดับที่เปรียบเทียบกันได้

ถ้าเงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิผล บุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ในระดับที่คล้ายคลึงกัน จะได้รับค่าจ้างและโบนัสที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานของตน บริษัทควรมีการเปรียบเทียบค่าจ้างเงินเดือน ธุรกิจที่มีการจัดการที่ดีอาจจะใช้การปฏิบัติร่วมกับการให้โบนัส โดยโบนัสสำหรับผู้บริหารจะถือเกณฑ์ขอบเขตการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล วิธีการที่ทำให้เชื่อมั่นว่าเงินมีความสำคัญ เช่น การให้รางวัลสำหรับความสำเร็จ การทำให้บุคคลพอใจในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ค่าตอบแทน

เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่ดีได้เมื่อการจ่ายเงินนั้นมีขนาดเพียงพอกับรายได้ของบุคคลในกรณีที่ค่าจ้างและการจ่ายโบนัสไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นผู้รับจะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความไม่พอใจและอาจหางานใหม่ได้

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดอย่างระมัดระวัง และสิ่งสำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจด้วยตนเอง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้ บริษัทจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานหรือเป็นการศึกษาระบบเพื่อการออกแบบและพัฒนาในขอบเขตการทำงานประกอบด้วยระบบเทคนิคสังคมในการจัดการซึ่งเป็นแนวคิดการจูงใจที่น่าสนใจที่สุด

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2545 : 62 - 76) อธิบายวิธีการจูงใจ ดังนี้

การจูงใจบุคลากร โดยทั่วไปมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การทำให้บุคลากรทำงานด้วยการทุ่มเทความสามารถและความพยายาม และในขณะเดียวกันก็ธำรงรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีศักยภาพและผลงานให้คงอยู่ต่อไป ผู้บริหารทุกคนต่างพอใจที่จะมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจมากกว่าคนที่ไม่ม่มีแรงจูงใจ หลักการจูงใจที่สำคัญมีดังนี้

1. การพยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. เน้นการใช้วิธีการทางบวก เช่น เสริมพลังด้วยการให้รางวัลอย่างยุติธรรมต่อทุกคน การชมเชยหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นต้น ซึ่งจะให้ผลในทางบวกมากกว่าทางลบ แต่ต้องให้บุคลากรทุกคนรับรู้ล่วงหน้าว่าองค์กรกำหนดการเสริมพลังไว้อย่างไร และต้องมีการดำเนินการจริงตามที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความยุติธรรมต่อทุกคนด้วย

3. การยึดมั่นในหลักความเสมอภาค โดยการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำ และผลงานที่เกิดขึ้นและต้องให้อย่างเสมอภาคกับทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกันและมีผลงานระดับเดียวกัน

วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

1. รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เงินเป็นปัจจัยสำคัญเบื้องต้นสำหรับการจูงใจภายนอก เพราะสามารถสนองความต้องการได้ทุกระดับ โดยเฉพาะความต้องการทางกายภาพ เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตมนุษย์ต้องมีไว้จ่ายเงินในเรื่องต่างๆ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ องค์กรโดยทั่วไปพยายามจูงใจบุคลากรในองค์กรให้ทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงานด้วยการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะเช่น

ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำ ประกอบด้วย เงินเดือนและค่าจ้าง

ค่าตอบแทนพิเศษ ประกอบด้วย โบนัสซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษที่องค์กรจ่ายเพิ่มให้แก่บุคลากรนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนประจำ คอมมิชชั่น (commission) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการขายเพื่อตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาจากผลงานการขายสินค้า ส่วนแบ่งกำไร (profit sharing) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษที่ได้มาจากผลกำไรขององค์กร ค่าตอบแทนสำหรับความรู้ (pay for knowledge) ซึ่งเป็นการให้รางวัลตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรเรียนรู้งานให้หลากหลายและกว้างขวางขึ้น

2. รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รางวัลตอบแทนประเภทนี้เป็นการจัดสภาพแวดล้อมของงานเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่บุคลากร โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ดังนี้

2.1 รางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินให้โดยตรงแก่บุคลากร แต่เป็นรางวัลที่ประเมินค่าเป็นเงินได้ ซึ่งได้แก่ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนประจำเพิ่มขึ้นสิทธิประโยชน์และบริการต่าง ๆ รวมทั้งแผนการประกันสุขภาพที่จัดองค์การจัดให้

2.2 รางวัลตอบแทนในรูปของสภาพการทำงาน หมายถึง รางวัลตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้เพื่อสนองความต้องการ เกียรติยศชื่อเสียง ของบุคลากร โดยที่ไม่ใช่เงินและไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ รางวัลตอบแทนประเภทนี้มีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ

วิธีที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมักเป็นการจัดสภาพการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ภาวะเบียบที่เป็นธรรม ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่สะดวกสบาย มีแผนการประกันภัย

การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นสัญลักษณ์แสดงสถานภาพ เช่น โต๊ะทำงานที่ใหญ่กว่าคนอื่น ๆ มีโทรศัพท์ประจำตัว มีห้องทำงานเฉพาะที่ติดเครื่องปรับอากาศและเลขานุการส่วนตัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับ รวมทั้งความสมหวังในชีวิตด้วย

การให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การจัดให้มีแผนอาชีพ (career planning) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามสายอาชีพ (career path) โดยอาศัยหลักความสามารถ คือมีการแข่งขันและประเมินผลอย่างยุติธรรม การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมสำหรับบุคลากร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรเห็นโอกาสเจริญก้าวหน้า และพยายามเพิ่มขีดความสามารถรวมทั้งทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ให้กับงานของตนยิ่งขึ้น

การแสดงออกซึ่งการรับรู้ในผลงานเป็นการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เช่น การกล่าวคำชมเชยต่อหน้าและกับบุคคลอื่นเพื่อแสดงการรับรู้เมื่อบุคลากรทำงานได้ประสบผลสำเร็จ การมอบรางวัลเพื่อประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

วิธีจูงใจด้วยงาน

การจูงใจด้วยงานสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

การหมุนเวียนงาน (job rotation) การเปลี่ยนแปลงงานเพื่อเพิ่มความสนใจในการทำงาน การหมุนเวียนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกับการโอนย้ายงาน คือเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน การหมุนเวียนงานมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารต้องการสร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยให้มีโอกาสสัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะ

เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานและสร้างความสนใจในการทำงาน ซึ่งเกิดความรู้สึกท้าทาย และตื่นตัวกับงานใหม่ ๆ การหมุนเวียนงานจะกระทำเป็นการชั่วคราวเท่านั้น แต่จะต้องมีระยะเวลาที่นานพอที่จะทำให้เรียนรู้งานจนมีความสามารถอย่างแท้จริง และได้เห็นผลความสำเร็จของตนเองในงานนั้น ๆ

การจัดกลุ่มงาน (team work) การจูงใจในงานที่มีความท้าทายและมีอัตราเสี่ยงสูงควรเน้นในเรื่องของการให้ทำงานเป็นกลุ่ม การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มคือ การจัดให้มีกลุ่มที่เป็นทางการ (formal group) การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อการจูงใจมักจะเป็นการจัดตั้งกลุ่มงานที่มีลักษณะชั่วคราวในรูปแบบกะทำงานและคณะกรรมการ

การออกแบบงาน (job design) ประกอบด้วยการขยายงาน (job enlargement) ซึ่งเป็นวิธีออกแบบที่เน้นความกว้าง ได้แก่ การเพิ่มประเภทของงาน เป็นต้น และการเพิ่มคุณค่างาน (job enrichment) ซึ่งเป็นการออกแบบงานให้น่าสนใจโดยเน้นความลึกของงาน โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีสิทธิในการตัดสินใจอิสระในการทำงานมากขึ้น

วิธีจูงใจด้วยการสื่อสาร

การสื่อสารมีประโยชน์ต่อการจูงใจ ดังนี้

ประโยชน์ในด้านการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดได้ทันก่อนที่จะเกิดผลเสียหายร้ายแรง การสื่อสารอย่างเปิดเผยที่มีในกลุ่มงานสามารถแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และความถูกต้องของข้อมูลและการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย จะช่วยให้การทำงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จ

สร้างความพอใจในงาน การได้มีส่วนร่วมในโครงข่ายของการติดต่อสื่อสารช่วยสร้างความพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะโอกาสติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้าจะยิ่งสร้างความพอใจมากขึ้น เพราะการได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างทันทีทันใด ทำให้รู้ผลสำเร็จในการติดต่อสื่อสารของตนและสามารถแก้ไขความเข้าใจผิดพลาดได้ทันการณ์และความถูกต้องของข้อมูลและการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงานและผู้บริหาร

สร้างสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารมีมากยิ่งทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น และยิ่งมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นก็จะยิ่งช่วยลดผลกระทบในทางลบอันเกิดจากความขัดแย้งในกลุ่มได้

กันตยา เพิ่มผล (2544 : 88 - 90) อธิบายว่าวิธีการจูงใจสามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณีคือ

1. พิจารณาด้านเทคนิคการบริหาร การจูงใจโดยใช้เทคนิคด้านการบริหารนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องประสบอยู่เป็นประจำ ดังนั้นหาก

ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสภาพวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับขององค์กรหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานย่อมจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีเทคนิคการบริหาร ดังนี้

1.1 วางแผนและจัดแบ่งงานในองค์กรให้ถูกต้องแน่นอน ซึ่งการแบ่งงานจะช่วยให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและประหยัด บรรลุความมุ่งหมายขององค์กรในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน โดยทั่วไปการแบ่งงานจะถือหลักเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะแก่ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็วประหยัดและขจัดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นการจูงใจให้มีกำลังใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และจะอุทิศกำลังการกำลังใจให้แก่งานนั้นอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้วย เนื่องจากจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

1.3 กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม เนื่องจากการกำหนดอัตราค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรมจะเป็นการทำลายน้ำใจในการปฏิบัติงาน

1.4 สร้างความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากงานบางประเภทที่ไม่มีความก้าวหน้าหรือได้ค่าจ้างเงินเดือนในอัตราตายตัวย่อมไม่เป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกว่างานที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นจะท่วมเทกำลังกาย กำลังใจแค่ไหนเพียงใดก็จะได้ไม่ได้รับผลตอบแทนมากไปกว่าเท่าที่ได้รับอยู่

1.5 สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เนื่องจากหัวหน้างานต้องเป็นผู้สอนงานและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน ดังนั้น การสร้างผู้นำในงานจึงต้องพยายามเสาะหาให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและลักษณะนิสัยของคนงานส่วนใหญ่ด้วย

2. พิจารณาในด้านสวัสดิการ การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานเป็นเทคนิคอันสำคัญที่จะใช้เป็นเครื่องมือจูงใจในการปฏิบัติงานของคนงานได้เป็นอย่างดีด้วยความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่องค์กรและหน่วยงานจัดให้แก่คนงานนั้น ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน ด้านนันทนาการและการศึกษา ที่อยู่อาศัย การเดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน เงินปันผล การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุด เป็นต้น

พรนพ พุกกะรัตน (2542) กล่าวว่า ผู้บริหารควรเลือกใช้สิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้

1. การจูงใจด้วยงาน (Task motivation) จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าทำให้เกิดความรับผิดชอบ ประกอบด้วย

ลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกใหม่ ความท้าทาย โอกาสแห่งความสำเร็จของงาน และประโยชน์จากงานนั้นมีผลดีต่อสังคม เช่น งานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น งานที่ต้องตัดสินใจ งานที่อยู่ในความสนใจ งานที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และงานที่มีโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

การมอบหมายงาน (Job delegation) ต้องคำนึงถึงความรู้และความชำนาญ ความต้องการและนิสัยของแต่ละบุคคล

การมอบหมายอำนาจ (Delegation of authority) ควรให้ควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน เพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ระดับหนึ่ง

รายละเอียดของงาน (Job description) ควรกำหนดขอบข่ายและขอบเขตของงานให้ชัดเจน ตั้งแต่เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงานและอำนาจหน้าที่

การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge enrichment) เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดประชุมกลุ่ม เป็นต้น

การชี้แจงผลงาน (Job supervision) เป็นการให้บุคคลที่รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job advancement) เช่น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีโอกาสในการลาศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money incentives) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส การแบ่งปันผลกำไร บำเหน็จ ค่าล่วงเวลา ค่านายหน้า เป็นต้น

3. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money incentives) ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง ความมีชื่อเสียง มีเกียรติ ความผูกพันและอำนาจ การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคง การให้ความใส่ใจ ให้ความยุติธรรม และให้มีส่วนร่วม เป็นต้น

4. การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical environment motives) ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน เช่น สะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเท มีความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง

5. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ (Fringe benefit) ได้แก่ การอำนวยความสะดวกทั่วไป การบริการด้านสุขภาพ การบริการด้านนันทนาการ การบริการด้านการศึกษา การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น

6. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ (Fringe benefit) ได้แก่ การอำนวยความสะดวกทั่วไป การบริการด้านสุขภาพ การบริการด้านนันทนาการ การบริการด้านการศึกษา การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น

นอกจากนี้ ลอร์ค (Locke, 1976 : 484-500 อ้างถึงใน พรทิพย์ แจ่มพงษ์ 2546 : 21) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 9 ประการ คือ

1. ด้วงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจในด้วงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นแล้วสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ

3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการการรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ทำเลที่ตั้ง และรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปด้วยเทคนิคและวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์การและการบริหารงาน (Company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือนและนโยบายในการบริหารงานขององค์การ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 123-129) กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว อายุ เวลาในการทำงาน เซาว์ปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job) ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางอาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านกับที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์และโครงสร้างของงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายได้ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบงาน การนิเทศงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความศรัทธาในตัวผู้บริหาร

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิธีการจูงใจบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ประกอบด้วย การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การจูงใจด้วยงาน การจูงใจด้วยวิธีการบริหารงาน การจูงใจด้วยตัวเงิน การจูงใจด้วยสวัสดิการ การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การจัดให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การใช้วิธีการทางบวก การมีความยุติธรรมหรือความเสมอภาค การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงาน รวมไปถึงการจัดสภาพการทำงานที่ดี โดยผู้วิจัยของสรุปว่า การจูงใจบุคลากรสามารถจูงใจได้ด้วยปัจจัยทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง 2550 : 316) มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งมาสโลว์ได้ตั้งชื่อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้

1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

1.3 ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดในการลำดับขั้นของมาสโลว์ เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ ออกซิเจน การนอนหลับ ซึ่งองค์การอาจตอบสนองได้โดยการให้สวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากร เช่น การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจแล้ว มาสโลว์ระบุความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเป็นลำดับขั้นต่อไป ซึ่งได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง การพึ่งพาอาศัย การป้องกัน อิศระจากความกลัวและความกลัวและความกังวล และความต้องการโครงสร้าง คำสั่งการ และกฎระเบียบ องค์การอาจมีการกำหนดกฎระเบียบหรือแนวทางการบริหารไว้อย่างชัดเจน เช่น สัญญาจ้าง เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) แรกเริ่มมาสโลว์ได้ระบุว่าความต้องการนี้เป็นความต้องการความเป็นเจ้าของและความรัก ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการอารมณ์ความรัก มิตรภาพ และปฏิสัมพันธ์กับคนทั่วไป องค์การอาจจัดกิจกรรมในรูปแบบสโมสร กีฬาสามัคคี หรืองานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสพิเศษ เป็นต้น

4. ความต้องการความภาคภูมิใจ (Ego and esteem) ได้แก่ การเคารพนับถือในตนเอง ความภาคภูมิใจในตนเอง และความภูมิใจในผู้อื่นด้วย อาจมองได้ทั้งจากภายในและภายนอก จากภายในได้แก่ ความต้องการความเข้มแข็ง การประสบความสำเร็จ ความเป็นเลิศ ความเชื่อมั่น ความเป็นตัวของตัวเอง และความมีอิสรภาพ ส่วนจากภายนอกนั้น ได้แก่ ความมีชื่อเสียง เกียรติยศศักดิ์ศรี สถานภาพ การได้รับการยกย่อง โดดเด่น สง่าผ่าเผย มีผู้กล่าวถึง ให้ ความสำคัญ และชื่นชม เป็นต้น

5. ความต้องการประสบความสำเร็จแห่งตนเอง (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึงการค้นพบตัวตนแห่งตน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นความต้องการที่บุคคลปรารถนาพบความสำเร็จในชีวิตด้วยความรู้ความสามารถ และความทุ่มเทของตนเอง

ทฤษฎีของมาสโลว์ได้รับการประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างกว้างขวาง และถูกใช้ในโปรแกรมการพัฒนาองค์การหลายลักษณะ เช่น การบริหารอย่างมีส่วนร่วม การให้คุณค่าในงาน

และคุณภาพชีวิตในงาน ตามทฤษฎีนั้น องค์กรจะต้องใช้ปัจจัยอย่างหลากหลายเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรม เพราะบุคคลจะมีความต้องการในลำดับขั้นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.2

แสดงการประยุกต์ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

ระดับความต้องการ	รางวัลทั่วไป	ปัจจัยเชิงองค์การ
ความต้องการทางด้านร่างกาย	อาหาร น้ำ การพักผ่อน นอนหลับเพื่อการมีชีวิตอยู่	- ค่าตอบแทน - สถานที่อยู่อาศัยที่น่าพอใจ - ร้านอาหาร
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	ความปลอดภัย ความมั่นคง การ ป้องกัน	- สภาพการทำงานที่ปลอดภัย - ผลกำไรองค์กร - ความมั่นคงในงาน
ความต้องการทางด้านสังคม	ความรัก ความผูกพัน ความเป็น เจ้าของ	- การทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม - ผู้บังคับบัญชาที่เป็นมิตร - สมาคม สโมสร
ความต้องการความภาคภูมิใจ	ความภาคภูมิใจในตนเอง ความ เคารพนับถือในตนเอง ชื่อเสียง ศักดิ์ศรี สถานภาพ	- การยอมรับในสังคม - ชื่อตำแหน่งงาน - งานที่มีสถานภาพสูง - ผลสะท้อนกลับของงาน
ความต้องการประสบความสำเร็จ แห่งตน	การเติบโต ความก้าวหน้า การ สร้างสรรค์	- งานที่ท้าทาย - โอกาสสำหรับการ สร้างสรรค์ - การประสบความสำเร็จใน งาน - ความก้าวหน้าในองค์กร

ที่มา : Steers and Porter, 1991, p.35

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท (ราณี อธิษัยกุล 2550 : 9 - 12) ดังนี้

1. ความต้องการของร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety and security needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนความปลอดภัยจากความไม่มั่นคงหรือความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (social or belongingness needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม หรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) ประกอบด้วย ความต้องการที่สนองตอบความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญมีชื่อเสียงเกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) ได้แก่ความต้องการการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดั่งที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

ตารางที่ 2.3

ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

และสิ่งที้องการตอบสนองความต้องการ

ระดับความต้องการ	สิ่งที้องการตอบสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางกาย	<ul style="list-style-type: none"> - เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เงินรางวัล - สภาพแวดล้อมทางการทำงานที่ดี - ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย - การจัดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> - ความมั่นคงในงานและระบบการร้องทุกข์ - ค่ารักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ - บ้านหนึ่ง บ้านญาติ ประกันชีวิต - ระบบรักษาความปลอดภัย/ป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน
3. ความต้องการทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - การมีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่เป็นมิตร - การทำงานเป็นทีม - โอกาสในการพบปะสังสรรค์ เช่น งานสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับ การยกย่องชมเชย - สถานภาพของควมามีเกียรติยศชื่อเสียงหรือรางวัลพิเศษ - การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน - การเลื่อนตำแหน่ง - โอกาสพัฒนาวิชาชีพ
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่ท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม - งานที่มีอิสระในการทำงาน - การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมหรือสังคม - การมีโอกาสร่วมสร้างผลงานให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมหรือสังคม - โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ

2. ทฤษฎี ERG ของ Clayton Alderfer

นักจิตวิทยา Clayton Alderfer ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ที่เรียกว่าทฤษฎีอิวาร์จี้ (ERG Theory) โดยศึกษาความต้องการของบุคลากรในองค์กร และแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ (ราณี อธิษชัยกุล 2550 : 9 - 15) คือ

2.1 ความต้องการมีชีวิต (Existence needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายและวัตถุ เพื่อให้มีชีวิตอยู่ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์บริการ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

2.2 ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness needs) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึกกับผู้อื่นรวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก ได้ค้นพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ โดย เฮิร์ซเบิร์กได้เสนอทฤษฎีที่มีชื่อเสียงที่ถือว่าได้รับอิทธิพลมาจากมาสโลว์ คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (จารุวรรณ ชิตโชติ 2540) โดยศึกษากับวิศวกรและนักบัญชีในพิทซ์เบิร์ก จำนวน 203 คน ด้วยข้อคำถามที่ให้ออกถึงสิ่งที่ทำให้รู้สึกดีกับงานและสิ่งที่ทำให้รู้สึกแย่กับงาน และจากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่นำไปให้เกิดความพึงพอใจแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) หรือตัวสร้างความพึงพอใจ (Satisfiers) (ศักดิ์นา บุญเปี่ยม 2542 : 13) คือ แง่มุมของงานที่นำไปสู่ระดับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะเนื้อหาของงาน (Content factors) 5 ประการ ได้แก่

- ตัวงาน (Work itself) สำคัญที่เราต้องพยายามทำให้พนักงานเชื่อว่างานที่พวกเขาทำนั้นมีความสำคัญและมีความหมายต่อการทำให้กระบวนการทั้งหมดประสบความสำเร็จ จึงให้เห็นว่า การทำงานที่ดีจะนำไปสู่ผลที่ได้ในทางบวกและมีการดูแลสภาพให้พนักงานอย่างดี จึงให้เห็นถึงแนวทางการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

- การประสบความสำเร็จ (Achievement) องค์การต้องพยายามชี้ให้พนักงานเห็นว่า ตัวพนักงานที่ทำงานด้วยความสามารถของตัวเองจะไม่พบกับความล้มเหลว สร้างให้พนักงานแต่ละตำแหน่งมีเป้าหมายและมีมาตรฐานในการทำงาน สร้างความท้าทายให้เกิดขึ้น แต่ต้องไม่มากหรือยากจนเกินไป

- การระลึกถึง (Recognition) พนักงานในแต่ละระดับขององค์การต้องการให้องค์การคิดถึงและใส่ใจความสำเร็จในงานของพวกเขา ซึ่งไม่จำเป็นต้องประสบความสำเร็จมากมาย แต่องค์การก็ชื่นชมสรรเสริญด้วยความจริงใจ เช่น เมื่อพนักงานทำงานบางอย่างได้ดี เราก็ควรให้ความสนใจในสิ่งที่เขาทำทันที มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การชื่นชมสรรเสริญให้ผู้อื่นรับทราบ การเขียนชื่นชมในการทำงาน การให้โบนัสพิเศษ หรืออาจจะใช้โครงการ “พนักงานดีเด่นประจำเดือน”

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีถ้าได้มีโอกาสเป็นเจ้าของในงานตัวเอง นั่นคือ การให้อิสระ และให้อำนาจในการทำงาน

- ความก้าวหน้า (Advancement) ถ้ายังไม่มีตำแหน่งว่างสำหรับการให้เลื่อนขั้นก็ควรเสนอให้ระดับพิเศษเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความสำเร็จนั้น ๆ หรือการสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าในการทำงานและการเป็นมืออาชีพมาก

3.2 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยบำรุง (Maintenance factors) (สัคดีนา บุญเปี่ยม 2542 : 14) คือ แง่มุมของงานที่จัดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่าเป็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของงาน (Context factors) 5 ประการ ได้แก่

- นโยบายขององค์การ (Company and administrative policies) ควรมีนโยบายที่ยุติธรรมและเท่าเทียมกันในทุกคน รวมถึงมีการเขียนนโยบายไว้ในที่ที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ทั่วถึง

- การเป็นหัวหน้า (Supervision) จำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ โดยปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างยุติธรรม และใช้ feedback ในทางบวกกับลูกน้อง

- เงินเดือน (Salary) ใช้หลักการที่ว่า “ทำเท่าไรก็จะได้รับการจ่ายเท่านั้น” เงินเดือนแม้ว่าจะไม่ใช่ Motivator Factor แต่ก็จำเป็นที่จะต้องจ่ายอย่างยุติธรรม ถ้าพนักงานเชื่อว่าพวกเขาได้รับการจ่ายค่าตอบแทนไม่ดี พนักงานก็จะทำงานอย่างไม่มีความสุข นอกจากนี้ การกำหนดนโยบายจะต้องให้เชื่อมสัมพันธ์กับเรื่องของการจ่ายเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน และโบนัสด้วย

- การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal relations) ส่วนหนึ่งของความพึงพอใจมาจากการสัมพันธ์กับสังคม จึงควรให้พนักงานได้มีเวลาในการพบปะสังสรรค์กับสังคมรอบข้าง เช่น เวลาพักกลางวัน ระหว่างพักทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยพัฒนาในเรื่องของการทำงานเป็นทีมได้ด้วย

- สภาพการทำงาน (Working Conditions) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานจะมีผลกระทบต่อระดับความภาคภูมิใจในตัวเองและในงานที่ทำ ดังนั้น จึงควรให้สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยกับพนักงานอย่างเพียงพอ หลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมในงานที่แน่นอัดจนเกินไป ต้องเว้นให้มีช่องว่างของแต่ละคนบ้าง มีโต๊ะทำงาน ล็อกเกอร์ หรือลิ้นชัก เพราะการจัดที่ทำงานที่แคบเกินไปหรืออยู่ในมุมอับจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเครียดในการทำงานได้

เฮอรัชเบอร์ก ได้อธิบายองค์ประกอบทั้งสองว่า จะทำให้คนทำงานมีความรู้สึกต่างกัน Motivator Factor ถ้ายังมีมากก็จะยิ่งเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานมาก แต่ถึงจะไม่มีก็ไม่ได้ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ ส่วน Hygiene Factor จะเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ คือ หากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองด้าน Hygiene Factor พนักงานจะรู้สึกไม่พึงพอใจ แต่ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองในองค์ประกอบนี้ จะทำให้ความไม่พึงพอใจหายไป แต่ก็เชื่อว่า จะเกิดความพึงพอใจมาก กล่าวคือ ถ้าไม่มี Hygiene Factor พนักงานจะรู้สึกถึงความไม่พอใจได้ง่ายกว่า Motivator Factor จะเห็นได้ว่า Motivator Factor เป็นตัวจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดี อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งของทฤษฎีนี้ เช่น เรื่องเงิน พบว่า ไม่ว่าจะได้รับมากแค่ไหนคนก็ไม่เคยพอใจ

4. ทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ดั้งเดิมเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 ซึ่งขณะไม่ได้มีการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจในการทำงาน แต่รวม ได้นำทฤษฎีความคาดหวังเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานวิจัยทางด้านแรงจูงใจ โดยทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความนึกคิดของมนุษย์ (Cognitive Theory) คือ บุคคลจะตัดสินใจทุ่มเทความพยายามในการทำกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลที่ปรารถนา โดยบุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ (Vroom, 1970, p. 91 – 103 อ้างถึงใน พรทิพย์ แจ่มพงษ์ 2546 : 35) คือ

1. ผลตอบแทนที่เขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาได้อยู่เพียงใด
2. ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ
3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่า เขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น
4. เขามีโอกาสได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า

รวม ได้อธิบายองค์ประกอบของทฤษฎีไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. Job Outcomes คือ สิ่งที่ต้องการจัดหาให้บุคลากร เช่น ค่าตอบแทน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง วันหยุด เพื่อเป็นรางวัลหรือประสบการณ์เชิงบวกแก่บุคลากร ผลลัพธ์นี้จะรวมถึงสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้สึก การรำลึกนึกถึง และความสำเร็จ

2. Valence คือ ความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับผลลัพธ์ในแง่ประทับใจและพึงพอใจ โดยจะมีการให้คะแนนระหว่าง -10 ถึง +10 ถ้าบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าผลลัพธ์นั้นพึงพอใจ จะให้คะแนนในทางบวก แต่ถ้าผลลัพธ์นั้นรู้สึกว่าคุณค่าไม่พึงพอใจ จะให้คะแนนในทางลบ

3. Instrumentality คือ ระดับการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ เช่น ถ้าบุคลากรคิดว่าการเพิ่มค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน Instrumentality หรือความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ (ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น) จะสูงขึ้นตามไปด้วย การให้คะแนนจึงดูที่ความเป็นไปได้ ตั้งแต่ 0 ถึง 1

4. Expectancy คือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน ทำเท่าไรก็ได้เท่านั้น การให้คะแนนดูที่ความเป็นไปได้ ตั้งแต่ 0 ถึง 1 เช่นเดียวกับ Instrumentality ถ้าคะแนนเป็น 0 หมายถึง ไม่ว่าจะพยายามเท่าไรก็ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

5. Force คือ ผลรวมของแรงความพยายามทั้งหมดของบุคคลที่ถูกจูงใจออกมา ยังมีแรงความพยายามมาก แรงจูงใจก็จะมากตามไปด้วย แรงความพยายามจึงเป็นผลมาจาก Valence Instrumentality และ Expectancy

ทฤษฎีความคาดหวังได้อธิบายพื้นฐานสำคัญของการเข้าใจแรงจูงใจในงาน คือ เราควรพิจารณาผลลัพธ์ (Outcomes) และความรู้สึกต่อผลลัพธ์ (Valence) ถ้าบุคคลไม่รู้สึกต่อผลลัพธ์ก็ไม่มีเหตุผลใดที่จะทำงานหนักเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น นอกจากนี้ ต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่จะได้ (Instrumentality ก็จะสูง) ถ้าคนต้องการผลลัพธ์แต่มองไม่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ บุคคลก็จะไม่มีผลการปฏิบัติงานและสุดท้ายคือ ทำให้คนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานหนักกับผลงานที่ได้รับ (Expectancy) เพราะฉะนั้นทฤษฎีความคาดหวังจึงเป็นการทำนายว่าแรงจูงใจในงานจะมีสูง หากความคาดหวังมีสูง

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ (Victor Vroom) มีความเห็นว่าบุคคลจะทำงานหนักเมื่อต้องการบางสิ่งบางอย่างและเมื่อคิดว่ามีความเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่าพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น ๆ จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น ทฤษฎีความคาดหวังมีสมมุติฐานดังนี้ (ราณี อิศัยกุล 2547 : 94)

1. บุคคลมีความคาดหวังเกี่ยวกับงานซึ่งถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพและปัจจัยแวดล้อม
2. ในขณะที่ทำงาน บุคคลจะนึกคิดเกี่ยวกับงานเป็นประจำ เช่น การมาทำงาน การขยันทำงาน งานใดควรดำเนินการก่อน เป็นต้น
3. แต่ละบุคคลมีความต้องการและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นบุคคลแต่ละคนจะกำหนดคุณค่าของรางวัลตอบแทนการทำงานที่แตกต่างกัน
4. บุคคลตัดสินใจแสดงพฤติกรรมการรับรู้ว่าคุณสมบัติหรือความอูสาหะจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ

จากสมมุติฐานดังกล่าว ทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่าการจูงใจจะเกิดขึ้นได้อยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไข 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังว่าหากบุคคลมีความพยายามบุคคลจะทำงานสำเร็จ
2. ความเป็นเครื่องกระตุ้น (Instrumentality) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการ เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความเอาใจใส่ การบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น
3. ความมีคุณค่า (valence) หมายถึง การที่บุคคลวิเคราะห์คุณค่าของรางวัลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของงานว่าชอบหรือไม่ชอบ

5. ทฤษฎีความต้องการของ David McClelland และคณะ

ทฤษฎีความต้องการของ David McClelland และคณะ แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท (เสนาะ ดิยาวี 2544 : 214 - 215) ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement, nAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทำงานที่ยุ่งยากให้สำเร็จ ทำงานให้ได้มาตรฐานสูง หรือสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ คนที่มีความต้องการนี้จะทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ จะมีความมุ่งมั่นในการแข่งขันกันทำงาน ต้องการทำงานคนเดียวโดยลำพังและเกิดความพอใจในความสำเร็จของงานที่ทำอันเป็นการให้รางวัลแก่ตัวเอง ดังนั้น คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความชอบในงานมีลักษณะงานที่คนคนเดียวรับผิดชอบในผลงานที่ทำ งานที่ต้องทำให้สำเร็จและมีเป้าหมายในการทำงานสูงและท้าทาย งานที่มีผลสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงาน

คนที่ทำงานเก่งมักจะได้รับการคาดหมายจากบุคคลอื่นว่า สามารถทำงานประสบความสำเร็จและต้องเป็นงานที่มีความสำคัญ จากการศึกษาพบว่า คนที่มี nAch มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีทักษะส่วนตัวสูง มีความคิดริเริ่มดีและเลื่อนไปสู่ตำแหน่งสูงสุดได้เร็ว คนที่ก้าวเข้าสู่

ตำแหน่งบริหารระดับสูงจะมีความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดกว้างไกล แต่บุคคลประเภทนี้ไม่ใช่มีความต้องการความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังมีความต้องการอย่างอื่นอีก

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power, nPower) ได้แก่ความต้องการที่จะควบคุมคนอื่นไม่ว่าเป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรม หรือการมีความรับผิดชอบต่อคนอื่น คนที่มีความต้องการอำนาจจะให้การจูงใจให้คนมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีอิทธิพลต่อคนและเหตุการณ์ ลักษณะของผู้ที่ต้องการอำนาจมีความชอบที่จะทำงานที่มีลักษณะงานที่สามารถควบคุมคนอื่นได้ งานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ งานที่ให้สาธารณชนยอมรับและสนใจ

3. ความต้องการมีส่วนร่วม (Need for Affiliation, nAff) ได้แก่ ความต้องการเป็นเพื่อนและความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น คนที่มีความต้องการนี้จะแสวงหาความเป็นมิตร การยอมรับจากสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่มีความต้องการมีส่วนร่วมจะชอบทำงานลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล งานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคน งานที่นำมาให้เกิดการยอมรับจากสังคม

6. ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์

ราณี อธิษชัยกุล (2547 : 95 -96) อธิบายว่า ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Reinforcement Theory) ของ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F.Skinner) มีสมมุติฐานว่าบุคคลมักทำซ้ำพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและน่าพอใจ และจะไม่ทำซ้ำพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีหรือไม่น่าพอใจ ทฤษฎีการเสริมแรงเชื่อว่าบุคคลจะสำรวจความหลากหลายของพฤติกรรมที่บุคคลสามารถแสดงออกได้ตามสถานการณ์และพฤติกรรมในอนาคตมักเป็นผลเนื่องมาจากพฤติกรรมในอดีต

สกินเนอร์เสนอแนะเทคนิคที่เรียกว่าการแปรเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ (Organization Behavior Modification) ซึ่งหมายถึงการประยุกต์ใช้เทคนิคของการปฏิบัติงานโดยมีเงื่อนไขเพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล เทคนิคการแปรเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การจะใช้หลักการเสริมแรงเพื่อเสริมแรงพฤติกรรมที่ปรารถนา และไม่สนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาอย่างมีระบบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดค่าที่ของพฤติกรรมได้

7. ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของสเตซี อดัมส์ (Stacy Adams) มีความเชื่อว่าบุคคลต้องการได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน เมื่อรู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความเป็นธรรมบุคคลจะพยายามแก้ไข (ราณี อธิษชัยกุล 2547 : 92 - 93)

ความเสมอภาคหมายถึง ความเชื่อว่าพนักงานจะได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรมจากผู้บริหารเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน ความเสมอภาคมีความสำคัญในงานวิจัยด้านการจูงใจ เนื่องจากความรู้สึกไม่เป็นธรรมเป็นปัจจัยหลักของความไม่พอใจในการทำงาน

ทฤษฎีความเสมอภาคระบุว่าพนักงานจะรู้สึกไม่เป็นธรรมได้อย่างไรและพนักงานจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างไร กล่าวคือ

พนักงานจะกำหนดมูลค่าของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือคือสิ่งที่ตนมอบให้องค์กรสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความพยายาม ความอดุสาหะ ความจงรักภักดี เป็นต้น

พนักงานจะกำหนดมูลค่าของปัจจัยที่ได้จากงาน (Outcome) หรือคือผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน ประโยชน์บริการ การได้รับการยอมรับ โอกาสก้าวหน้า เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น

พนักงานจะเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับปัจจัยที่ได้จากงานของตนกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นในองค์กร

หากพนักงานพบว่าอัตราส่วนของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของผู้อื่น พนักงานจะรับรู้ว่าคุณภาพของงานได้

หากพนักงานพบว่าอัตราส่วนของตนเองและอัตราส่วนของผู้อื่นมีความไม่เท่ากัน พนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค พนักงานนั้นจะพยายามปรับความไม่สมดุลโดยอาจดำเนินการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า เช่น ลดความขยันหรือความพยายามในการทำงาน เป็นต้น
2. การเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น พยายามเรียกร้องหรือกดดันผู้บริหารโดยการขอเงินเดือนเพิ่ม หรือโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นต้น
3. การขอเปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานอีกคนหนึ่ง เป็นต้น
4. การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ซึ่งเป็นวิธีสุดท้าย เช่น การขอย้าย หรือลาออกจากที่ทำงาน เป็นต้น

ประวัติกรมราชองครักษ์

ความเป็นมา

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงริเริ่มให้มีราชองครักษ์ขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อ พ.ศ.2513 ในคราวเสด็จประพาสประเทศสิงคโปร์ และปัตตาเวีย (อินโดนีเซีย) ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้นายพลโท พระบรมวงศ์เธอ กรมหลวงอดิศรอุดมเดช (ขณะนั้นดำรงพระยศ นายร้อยเอก พระองค์เจ้าสุขสวัสดิ์) ตามเสด็จฯ ซึ่งนับเป็น “ราชองครักษ์” เป็นพระองค์แรก

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เรียก นายทหารรักษาพระองค์เหล่านี้ว่า “ราช - แอด - เดอ - แกมปี” ซึ่งคัดเลือกมาจาก กรมทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์ ต่อมาเมื่อตั้งกรมยุทธนาธิการขึ้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน พ.ศ.2430 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนนามเป็น “ราชองครักษ์” สืบมาจนปัจจุบัน

ในปี พ.ศ.2441 (ร.ศ.117) พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดระเบียบการสำหรับราชองครักษ์ให้เป็นหลักฐานมั่นคง ด้วยการตรา “พระราชบัญญัติราชองครักษ์ ร.ศ.117” ขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ.2441 โดยใน มาตรา 6 ระบุ ข้อความว่า “สมุหราชองครักษ์กับทั้งราชองครักษ์ประจำการพวกนี้ นับเป็นกรมหนึ่ง ขึ้นอยู่ใน กรมยุทธนาธิการ” กรมราชองครักษ์จึงถือเอาวันที่ 11 เมษายน พ.ศ.2441 นี้ เป็น วันสถาปนา กรมราชองครักษ์ ซึ่งมีสมุหราชองครักษ์ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

ภารกิจ

ภารกิจของกรมราชองครักษ์คือ ถวายความปลอดภัย ถวายพระเกียรติ และปฏิบัติตามพระราชประสงค์

กรมราชองครักษ์เป็นส่วนราชการที่มีได้มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการหรือ สนับสนุนการปฏิบัติทางทหารเพื่อการป้องกันประเทศ เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น ๆ ใน กระทรวงกลาโหม แต่เป็นส่วนราชการที่มีภารกิจในการสนองพระเดชพระคุณสถาบันพระมหากษัตริย์โดยตรง ซึ่งเป็นภารกิจพิเศษ ที่ต้องใช้ยานพาหนะ อาวุธยุทโธปกรณ์ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ ต้องการความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ในการสั่งการและบริหารงานทั่วไป ประกอบกับ กรมราชองครักษ์ได้ปรับปรุงแก้ไขอัตรากิจจัดหน่วยจนมีความพร้อมที่จะบริหารงาน ด้วยตนเองได้แล้ว จึงได้รายงานขออนุมัติยกฐานะเป็นหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม โดยเริ่ม ดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ.2534 และได้มีพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2536 แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ

กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2503 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษหน้า 1 เล่ม 110 ตอนที่ 112 ประกาศเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ.2536 โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

- ให้กรมราชองครักษ์ เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม
- กรมราชองครักษ์มีหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยราชองครักษ์ และกฎหมายว่าด้วยนายตำรวจราชสำนัก มีสมุหราชองครักษ์เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
- กรมราชองครักษ์ มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- สมุหราชองครักษ์ และรองสมุหราชองครักษ์ เป็นสมาชิกสภากลาโหม กับได้มีพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไปเป็นของกรมราชองครักษ์ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2536 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับเดียวกับพระราชบัญญัติข้างต้น กรมราชองครักษ์จึงได้รับโอนอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรมราชองครักษ์ มาดำเนินการในฐานะหน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค.2536 รวมเวลาที่เป็นหน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ 56 ปีเศษ

การจัดองค์กร

ผลสืบเนื่องมาจาก กรมราชองครักษ์ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม กรมราชองครักษ์จึงได้แบ่งส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมราชองครักษ์ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2536 โดยมีหน่วยขึ้นตรง 4 หน่วย คือ

1. สำนักงานราชองครักษ์ประจำ มีหน้าที่เกี่ยวกับการถวายความปลอดภัย ถวายพระเกียรติ และการปฏิบัติการทั้งปวงในส่วนพระองค์ ให้ต้องตามพระราชประสงค์ และตามพระราชประเพณี มีผู้อำนวยการสำนักงานราชองครักษ์ประจำเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ไม่มีการแบ่งส่วนราชการในลำดับถัดไปอีกแต่อย่างใด

2. สำนักงานรักษาความปลอดภัยมีหน้าที่ปฏิบัติการระวังและป้องกันในการรักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะโดยใกล้ชิด มิให้เกิดอันตรายใด ๆ ขึ้นได้ มีผู้อำนวยการสำนักงานรักษาความปลอดภัยเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีหน่วยขึ้นตรง 2 หน่วย คือ สำนักงานความปลอดภัยที่ 1 และสำนักรักษาความปลอดภัยที่ 2

3. สำนักนโยบายและแผน มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการถวายความปลอดภัย การธุรการ การกำลังพล การข่าว การยุทธการและการฝึก การสื่อสาร การงบประมาณ และปฏิบัติงานอื่น

ตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีหน่วย
 ชั้นตรง 4 หน่วย คือ กองกลาง กองยุทธการ กองงบประมาณ และกองการสื่อสารและ
 สารสนเทศ

4. สำนักยุทธบริการ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ
 ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุน การส่งกำลังบำรุง การสรรพาวุธ การบริการ
 การขนส่ง การโยธาธิการ การสวัสดิการ การกีฬา และการเงิน มีผู้อำนวยการสำนักยุทธบริการ
 เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีหน่วยชั้นตรง 4 หน่วย คือ กองส่งกำลังบำรุง กองบริการ
 กองการเงิน และกองการขนส่ง

ต่อมากรมราชองครักษ์ ได้รับการอนุมัติให้แก้ไขอัตรากำลังพลที่สำคัญอีกครั้ง คือ
 กำหนดให้ตำแหน่งรองสมุหราชองครักษ์ เป็นอัตราจอมพล จอมพลเรือ จอมพลอากาศ จำนวน
 3 อัตรา ตาม คำสั่ง กห.(เฉพาะ) ลับ ที่ 152/38 ลง 28 ก.ย. 38 และคำสั่งกรมราชองครักษ์
 (เฉพาะ) ลับ ที่ 4/38 ลง 28 ก.ย. 38 โดยมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 38 ที่เหลือคงเป็นอัตรา พล
 เอก พลเรือเอก พลอากาศเอก เช่นเดิม

กรมราชองครักษ์มีหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยราชองครักษ์ และกฎหมายว่าด้วย
 นายตำรวจราชสำนัก ได้แก่ การรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี
 พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราช
 อากันตูกะ ทั้งนี้โดยปฏิบัติให้ถูกต้องตามพระราชประสงค์ โดยสรุปก็คือการถวายความปลอดภัย
 และการถวายพระเกียรติ นั้นเอง ปัจจุบันกรมราชองครักษ์ได้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวในลักษณะเป็น
 การประจำดังนี้

- จักรราชองครักษ์ และนายตำรวจราชสำนักปฏิบัติหน้าที่เวรประจำพระองค์ ถวาย
 ความปลอดภัย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ สมเด็จพระ
 พระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี สมเด็จพระเจ้าลูกเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์อัคร
 ราชกุมารี ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันละ 28 นาย

- จักรราชองครักษ์ และนายตำรวจราชสำนัก ปฏิบัติหน้าที่เวรประจำพระองค์สมเด็จพระ
 พระบรมโอรสาธิราช ฯ สยามมกุฎราชกุมาร ณ พระตำหนักศุโขทัย วันละ 7 นาย

- จักรราชองครักษ์เวร และนายตำรวจราชสำนัก ไปปฏิบัติหน้าที่เวรประจำพระองค์
 ณ สถานที่ประทับ เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ
 เสด็จ ฯ แปรพระราชฐาน ไปประทับแรมต่างจังหวัด หรือเมื่อมีพระบรมวงศานุวงศ์เสด็จ ฯ ไป
 ทรงปฏิบัติพระราชกิจและประทับแรมต่างจังหวัด

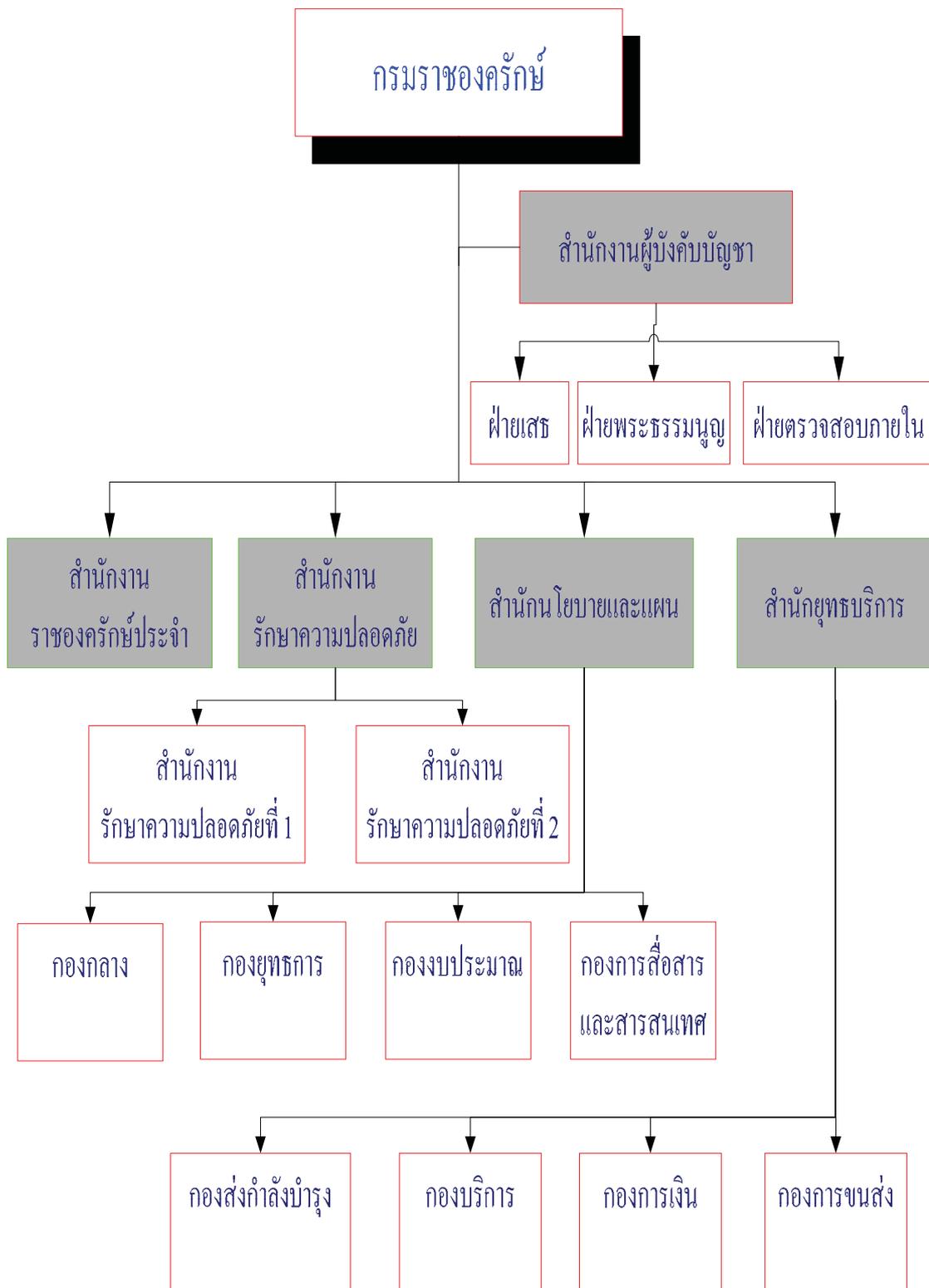
- จัดองค์กรรับเสด็จ ตามเสด็จ หรือไปเฝ้า ฯ ในการเสด็จ ฯ ไปทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจ ในงานอันเป็นพระราชพิธี รัฐพิธี หรือส่วนพระองค์ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด

- จัดราชองค์กรรับเสด็จพระบรมวงศานุวงศ์ ในการเสด็จ ฯ เยือนต่างประเทศ และจัดราชองค์กรที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร ประจำ ณ ประเทศต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัย เมื่อมีพระบรมวงศานุวงศ์เสด็จ ฯ ประเทศนั้น ๆ

- จัดราชองค์กรปฏิบัติหน้าที่ประจำพระราชอาคันตุกะ ที่เดินทางมาเยือนประเทศไทยอย่างเป็นทางการ และส่วนพระองค์ในบางโอกาส

นอกจากนั้น ยังมีภารกิจต่าง ๆ อีกจำนวนมากมายที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ ทรงไว้วางพระราชหฤทัยให้ กรมราชองค์กรปฏิบัติ ซึ่งนับเป็นพระมหากรุณาธิคุณแก่ข้าราชการกรมราชองค์กรเป็นอย่างยิ่ง และได้สนองพระเดชพระคุณด้วยความเรียบร้อยตลอดมา ทั้งนี้ ก็โดยได้รับสนับสนุนส่งเสริมจากส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งฝ่ายทหาร ตำรวจ และพลเรือนอย่างยิ่ง

ภารกิจและความรับผิดชอบที่ กรมราชองค์กรได้รับความไว้วางพระราชหฤทัยให้ปฏิบัติ นั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง มิอาจละเว้นให้เกิดความผิดพลาดใดๆ ขึ้นได้เป็นอันขาด เพราะจะเกิดผลเสียหายต่อสถาบันหลักของชาติ และ กระทบความรู้สึกของชาวไทยทั้งปวง ถ้าพึงราชองค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยโดยใกล้ชิดนั้น ไม่อาจจะรับภาระแต่เพียงผู้เดียวได้ จำเป็นต้องอาศัยส่วนราชการอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทหาร ตำรวจ พลเรือน ร่วมปฏิบัติตามแผนการและระเบียบแบบแผนที่กำหนด ซึ่งมีหน่วยงานที่ถูกจัดให้ขึ้นสมทบกรมราชองค์กร ปฏิบัติตามแผน และคำสั่งของสมุหราชองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัย และ ถวายพระเกียรติ จำนวน 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานนายตำรวจราชสำนักประจำ หน่วยแยกรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญประจำกรมราชองค์กร และนายทหารเสริมกำลังพิเศษ



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการจ้ดกรมราชองครักษ์

อัตรากำลังพล

กรมราชองครักษ์ มีกำลังพลตามอัตรารับราชการจริง จำนวน 545 นาย แต่การศึกษาในครั้งนี้นำผู้วิจัยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 นาย เป็นข้าราชการ นายทหารชั้นสัญญาบัตร 80 และนายทหารชั้นประทวน 130 ยกเว้นนายทหารสัญญาบัตรชั้นนายพล

การบริหารงานขององค์การ

กรมราชองครักษ์ เป็นส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม มีสมุหราชองครักษ์ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีภารกิจในการถวายความปลอดภัย ถวายพระเกียรติ และปฏิบัติตามพระราชประสงค์ ซึ่งมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ พ.ศ.2546 เป็นกฎหมายรองรับ โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 สำนักงาน คือ สำนักงานราชองครักษ์ประจำ สำนักงานรักษาความปลอดภัย สำนักนโยบายและแผน และสำนักยุทธบริการ ซึ่งแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนปฏิบัติ ประกอบด้วย สำนักงานราชองครักษ์ประจำ สำนักงานรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่ด้านการถวายความปลอดภัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ และ พระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ ส่วนสนับสนุน ประกอบด้วย สำนักนโยบายและแผน สำนักยุทธบริการ ทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ ประสานงาน ดำเนินงาน ด้านส่งกำลังบำรุงสนับสนุน ให้ส่วนปฏิบัติทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยนั้น มีการจัดแบ่งพื้นที่ออกเป็น 3 ส่วน คือ ชั้นนอก ชั้นกลาง และชั้นใน เนื่องจากกรมราชองครักษ์มีข้อจำกัดในด้านจำนวนกำลังพล จึงรับผิดชอบพื้นที่ชั้นในสุด สำหรับพื้นที่ชั้นนอกและชั้นกลาง เป็นความรับผิดชอบของส่วนราชการในพื้นที่ ดังนั้น เมื่อมีภารกิจการถวายความปลอดภัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงมีจำนวนมาก ทั้งฝ่ายข้าราชการ ทหาร ตำรวจ และพลเรือน แต่ละฝ่ายมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันอาจเกิดความซับซ้อนหรือช่องว่างในการปฏิบัติ กรมราชองครักษ์จึงมีหน้าที่อำนวยความสะดวก และกำกับดูแล การปฏิบัติของหน่วยเหล่านี้ให้สอดคล้อง มีความรัดกุมและเกิดเอกภาพในการบังคับบัญชามากที่สุด ด้วยการวางแผนร่วม จัดประชุมประมาณสถานการณ์ เพื่อสั่งการและมอบหน้าที่ให้ตามอำนาจของสมุหราชองครักษ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิลเมอร์ (Gilmer, 1967, 1967 : 380 – 384 อ้างถึงใน จารุวรรณ ชิตโชติ, 2540 : 18-20) ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการ คือ 1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) เป็นความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับความรู้ มีผลต่อความรู้สึกว่ามั่นคงปลอดภัย 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity of Advancement) โดยเพศและอายุมีผลต่อความต้องการโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน 3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) พบว่า ผู้มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย 4. ค่าจ้าง (Wages) ซึ่งเพศและสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันมีการเห็นความสำคัญของค่าจ้างแตกต่างกัน 5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the job) องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ 6. การควบคุมดูแลหรือนิเทศงาน (Supervision) โดยผู้หญิงจะมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย แต่หากการนิเทศงานไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน 7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the job) คือ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือให้สังคมยอมรับ องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับอายุและระดับการงาน และผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญมากกว่าผู้ชาย 8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาสูง 9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง สี เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย 10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ วันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ

จารุภรณ์ เกาละทัต (2528) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สถาบัน ฯ ที่มีสถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และประเภทบุคลากร แตกต่างกัน จะมีการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจแตกต่างกัน นอกจากนี้ การที่เจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนาทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มีประสิทธิภาพสูง เพราะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจค่อนข้างสูง โดยเฉพาะปัจจัยลักษณะของงานน่าสนใจและท้าทาย

นวรรตน์ จันทรจิเรศร์ศรี (2544) ได้ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทัศนะของพนักงานคุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์ พบว่า พนักงานคุมประพฤติที่มี

ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเรื่องความสัมฤทธิ์ และ เรื่องการยอมรับจากผู้อื่นที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจสูงสุด และกลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีระดับแรงจูงใจต่ำสุด

พรทิพย์ แจ่มพงษ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้าน ยาเสพติดที่ผนวกกับงานประจำของข้าราชการส่วนภูมิภาคพื้นที่ภาคกลาง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด มีแรงจูงใจใน การทำงานแตกต่างกัน ส่วนอายุ อายุราชการ อายุงานยาเสพติด ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใน การทำงานด้านยาเสพติด

ศุภพ กันทิมา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ตำบลจังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับความเป็นจริงมี ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลได้รับปัจจัยจูงใจด้าน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิภาพและความมั่นคง ด้านลักษณะ และขอบเขตของงาน ในระดับมาก ส่วนค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เงินโบนัส อยู่ในระดับปานกลาง

อรุณรัตน์ อิมรัมย์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานใน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง มหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้าน ความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและ ผลประโยชน์เกื้อกูล

วชิรธรรม สามสี (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของบุคลากรสาธารณสุขในการ ดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดศรีสะเกษ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจของ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า มีแรงจูงใจในด้านลักษณะงานที่ ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบสูง มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ด้านการปกครอง

บังคับบัญชา ด้านสภาพการปฏิบัติงานและสวัสดิการ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ระดับปานกลาง

อรรถพล สีหนาจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตลอดจนเพื่อศึกษาปัญหาข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัชเบอร์ก ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชาความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง แรงจูงใจด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีการศึกษา ตำแหน่งประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ พนักงานยังขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน การบริหารจัดการยังขาดคุณธรรมและจริยธรรม และขาดความรักสามัคคีในการทำงาน

ปริยาพรรณ ละอองนวล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจระดับมากในเรื่อง งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ปริมาณงานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ ในการปฏิบัติงานต้องการเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พนักงานมีแรงจูงใจในระดับปานกลางเรื่อง การได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม การได้รับค่าตอบแทนพิเศษหรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ เมื่อปฏิบัติงานได้ดีเด่นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ สวัสดิการและค่าตอบแทนต่าง ๆ ส่งผลให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

ไกรวัลย์ เจตนาอนุศาสน์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์ด คิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจแตกต่างกัน พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนสวัสดิการไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน

อนงค์ เทียนการ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตทุ่งครุ ผลการศึกษาพบว่า สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ความต้องการปลอดภัย และมั่นคงของบุคลากร ความต้องการความรักหรือความต้องการทางสังคม การมีมนุษยสัมพันธ์ และเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี การปรึกษากับเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตทุ่งครุระดับมาก

ชยานันต์ คงทรัพย์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในระดับมาก คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อความต้องการ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกคนยอมรับในความสามารถในการทำงาน พอใจต่อการได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับทักษะและความสามารถ การได้ปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่องานในโรงเรียนเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง ปริมาณงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม หน่วยงานมีกระบวนการพิจารณาความดีความชอบเพื่อใช้ประกอบการเลื่อนขั้นของบุคลากรเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม เต็มใจจะร่วมมือในการทำงานกับทุกคนเพื่อให้งานสำเร็จ ความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน และมีการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร นโยบายและระเบียบของกรมสามัญศึกษาที่สั่งการไปยังโรงเรียนมีความชัดเจน และพอใจต่อนิเทศการติดตามผลการปฏิบัติงานของกรมสามัญศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของครูในระดับปานกลางคือ พอใจเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ พอใจเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับความรับผิดชอบและมีความพอใจต่อสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้

ดารเนตร สิทธิหาญ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการให้บริการประชาชนของพนักงานนครเทศบาลหาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการให้บริการระดับมากในเรื่อง การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของความสำเร็จของงาน ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายและการมีโอกาสตัดสินใจในงานของตนได้อย่างเต็มที่ ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายบริหาร ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริการงานต่าง ๆ ความเหมาะสมของตัวบุคคลกับงานที่ปฏิบัติ อัตราเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การขึ้นเงินเดือน ความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงาน

อุกฤษฏ์ เกตุกันหา (2549) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผล

การศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานระดับมากในเรื่อง นโยบายและการบริหารการให้สวัสดิการต่าง ๆ ธนาคารมีนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมีความสุขและเป็นกันเอง เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี และพอใจที่จะทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าทำงานตามลำพัง เงินสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรจะได้รับสามารถเบิกได้อย่างรวดเร็ว ทันทตามความจำเป็น เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อนร่วมงานยอมรับและไว้วางใจในการทำงาน พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลางในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างชัดเจน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสม ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับเงินเดือน หน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน งานที่ทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ งานที่ทำอยู่มีความน่าสนใจและเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ งานที่ทำอยู่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรม และเคยได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานสำคัญ ๆ ของหน่วยงาน

กิตติ อริยานนท์ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองทะเบียนพล ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานระดับสูง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความปลอดภัย ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านความสัมฤทธิ์ผล ส่วนระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสอนควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือน และด้านความรักในงาน กลุ่มประชากรที่มีอายุราชการ สถานภาพสมรส และชั้นยศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จิตรลดา พัดเย็น (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ พบว่า เพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วน

ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ และรายได้ ไม่มี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการรวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาตามองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ

1. ลักษณะงาน ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะของงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่มีคุณค่า มีความสำคัญต่อกระบวนการทั้งหมด งานที่ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทำทายความสามารถ มีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะและ ประสบการณ์ใหม่ๆ

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งหมายถึง โอกาสในการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทำงาน ตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ รวมถึง โอกาสได้แสดงศักยภาพของคนและการได้รับผิดชอบงานสำคัญ

3. ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกมั่นคงแน่นอนของตำแหน่งหน้าที่ และความถาวรในการจ้างงาน

4. ความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งหมายถึง การทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบ ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของทั้งตนเองและหน่วยงาน โดยมีโอกาสในการวางแผนการทำงาน ของตนได้ด้วยตนเอง รวมถึงการป้องกันและแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากการทำงานด้วย

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งหมายถึง ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากการ ปฏิบัติงานที่เพียงพอ ยุติธรรม ได้แก่ สิ่งที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ และสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ

6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง สัมพันธภาพอันดีของผู้บังคับบัญชาต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความเอื้อเพื่อช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมอบโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียม

7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์อันดี ความร่วมมือ การ ช่วยเหลือเกื้อกูล และเข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน อันก่อให้เกิดการ ประสานงาน เพื่อร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

8. การยอมรับนับถือ ซึ่งหมายถึง การได้รับยกย่อง ชมเชย หรือการแสดงออกที่สื่อ ให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถและไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ การถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง และการจัดสิ่งแวดล้อม

10. นโยบายและการบริหาร ซึ่งหมายถึง ความชัดเจนและจุดเน้นของนโยบายในการบริหารงาน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคลากรมีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงานของตน การจัดการบริหารอย่างเป็นระบบ คล่องตัว ยุติธรรม และมีการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์

สำหรับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น จากการศึกษางานวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และสายงาน มีผลต่อแรงจูงใจความพึงพอใจ ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวอย่าง สภาพการณ์ และช่วงเวลาของการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงสนใจศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าวที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมราชองครักษ์ด้วย จึงกำหนดเป็นสมมติฐาน ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัย
2. ประชากร
3. ตัวแปรที่ศึกษา
4. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง
5. วิธีการสุ่มตัวอย่าง
6. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
7. แนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
8. การเก็บรวบรวมข้อมูล
9. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้ข้าราชการกรมราชองครักษ์เป็นหน่วยวิเคราะห์ ดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในประเด็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมของข้าราชการกรมราชองครักษ์

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำนวน 440 คน แยกเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร จำแนกตามระดับชั้นยศได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก	95	21.59
ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก	73	16.59
จ่าสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จ่าสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก	192	43.64
สิบตรี, จ่าตรี, จ่าอากาศตรี – สิบเอก, จ่าเอก, จ่าอากาศเอก	80	18.18
รวม	440	100

ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2554 (แยกกำลังพล กองกลาง สำนักนโยบายและแผน กรมราชองครักษ์)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และสายงาน

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ได้แก่ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากจำนวนข้าราชการในกรมราชองครักษ์ จำนวน 440 คน ตามสูตรของยามาเน่ (Yamanen 1973 : 86) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง N = จำนวนประชากร e = ค่าความคลาดเคลื่อนแทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{440}{1 + (440 \times 0.05^2)} \\ &= 209.52 \\ &= 210 \end{aligned}$$

5. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากวิธีการเลือกตัวอย่างโดยการสุ่มตามชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งการวิจัยนี้ได้กำหนดให้มีการสุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 210 คน แยกตามระดับตำแหน่ง โดยเทียบสัดส่วนได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ชั้นยศ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก	95	21.59	45
ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก	73	16.59	35
จ่าสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จ่าสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก	192	43.64	92
สิบตรี, จ่าตรี, จ่าอากาศตรี – สิบเอก, จ่าเอก, จ่าอากาศเอก	80	18.18	38

รวม	440	100	210
-----	-----	-----	-----

6. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วน (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ค)

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check lists) เป็นข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกรมราชองครักษ์ เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยลักษณะการตอบแบบสอบถาม คือ ให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✗ ลงใน ช่อง หรือกรอกข้อมูลตามความเป็นจริง ได้แก่

- อายุ
- ระดับการศึกษา
- อายุงาน
- ระดับตำแหน่ง
- สายงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ แบ่งออกเป็น 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน 9 ข้อ
2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 8 ข้อ
3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน 6 ข้อ
4. ด้านความสำเร็จในงาน 7 ข้อ
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7 ข้อ
6. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 8 ข้อ
7. ด้านการยอมรับนับถือ 8 ข้อ
8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน 8 ข้อ
9. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 8 ข้อ
10. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 8 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นมาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มีลักษณะค่าคะแนนดังนี้

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ค่าคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การพิจารณาระดับแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และ ระดับต่ำ โดยแบ่งช่วงระดับด้วยวิธีหาความกว้างของ อันตรภาคชั้น ตามที่ กานดา พูนลาภทวี (2530 : 29-30) อธิบายไว้ คือ

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดระดับแรงจูงใจ ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 3.67 – 5.00 กำหนดให้เป็นระดับสูง

คะแนนตั้งแต่ 2.34 – 3.66 กำหนดให้เป็นระดับปานกลาง

คะแนนตั้งแต่ 1.00 – 2.33 กำหนดให้เป็นระดับต่ำ

ดังนั้น เมื่อต้องการทราบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดให้พิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ว่าอยู่ในระดับใด

7. แนวทางการสร้างแบบสอบถาม

1. สร้างข้อคำถามส่วนที่ 2 จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก และทฤษฎีความคาดหวัง

2. หาความแม่นยำ (Validity) โดยผ่านการพิจารณาความแม่นยำเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการทำข้อคำถามให้มีความชัดเจนมากที่สุด โดยนำเครื่องมือไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาเพื่อพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามลงในแบบประเมินความสอดคล้องแล้วนำผลมาประเมินมาหาค่าความสอดคล้องเป็นรายข้อพิจารณาตามเกณฑ์ โดยข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องมากกว่า .50 ถือว่าใช้ได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องน้อยกว่า .50 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา 0.992 (แสดงในภาคผนวก ก)

3. หาความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้จริง (Try-Out) กับข้าราชการกรมราชองครักษ์ ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาค่าอำนาจจำแนก โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกหรือค่า t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป และได้หาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นแอลฟา = 0.9805

4. นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา คือ ข้าราชการกรมราชองครักษ์ แบ่งเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร จำนวนทั้งหมด 210 คน

8. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ให้กับข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำนวน 210 คน

9. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถาม ไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the social science) คำนวณ และวิเคราะห์ค่าต่าง ๆ ดังนี้

1. คำนวณหาค่าความถี่และร้อยละของแบบสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และสายงาน

2. คำนวณหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของแบบสอบถามแรงงใจของข้าราชการในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน

3. วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยคะแนนแรงงใจของข้าราชการ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่ง

4. การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ และ 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมราชองครักษ์ จำแนกตามคุณลักษณะ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจาก ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร สังกัดกรมราชองครักษ์ กระทรวงกลาโหม ที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ระดับตำแหน่ง ดังนี้

1. ระดับตำแหน่ง พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก
2. ระดับตำแหน่ง ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก
3. ระดับตำแหน่ง จำสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จำสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก
4. ระดับตำแหน่ง สิบตรี, จ่าตรี, จ่าอากาศตรี – สิบเอก, จ่าเอก, จ่าอากาศเอก

จำนวนทั้งสิ้น 210 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อ 1.1 ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกรมราชองครักษ์ และ ข้อ 1.2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน ตอนที่ 2 เป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกรมราชองครักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ

N = 210

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 – 30 ปี	42	20.0
31 – 40 ปี	88	41.9
41 – 50 ปี	62	29.5
51 – 60 ปี	18	8.6
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่า อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.5 มีอายุระหว่าง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0 และมีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.6

1.1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษาปรากฏผลดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา

N = 210

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	24.2
ปริญญาตรี	136	64.8
ปริญญาโท	23	11.0
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.2 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 11.0

1.1.3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ปรากฏผลดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ N = 210

ระยะเวลาทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 10 ปี	79	37.6
11 – 20 ปี	89	42.4
21 – 30 ปี	40	19.0
30 ปีขึ้นไป	2	1.0
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ ระหว่าง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมา มีระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ ระหว่าง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.6 มีระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ ระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็น ร้อยละ 19.0 และมีระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.0

1.1.4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับตำแหน่ง ซึ่งแบ่งตามชั้นยศปรากฏผลดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับตำแหน่ง

N = 210

ชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก	45	21.4
ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก	35	16.7
จ่าสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จ่าสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก	92	43.8
สิบตรี, จ่าตรี, จ่าอากาศตรี – สิบเอก, จ่าเอก, จ่าอากาศเอก	38	18.1
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีชั้นยศจ่าสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จ่าสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาเป็น ชั้นยศ พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก คิดเป็นร้อยละ 21.4 ชั้นยศ สิบตรี, จ่าตรี, จ่าอากาศตรี – สิบเอก, จ่าเอก, จ่าอากาศเอก คิดเป็นร้อยละ 18.1 และ ชั้นยศ ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก คิดเป็นร้อยละ 16.7

1.1.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสายงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสายงานปรากฏผลดังตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสายงาน

N = 210

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานราชองครักษ์ประจำ	51	24.3
สำนักงานรักษาความปลอดภัย	52	24.8
สำนักนโยบายและแผน	54	25.7
สำนักยุทธบริการ	53	25.2
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่า สายงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการในสำนักนโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ คิดเป็นร้อยละ 25.7 รองลงมาเป็นข้าราชการใน

สำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ คิดเป็นร้อยละ 25.2 ข้าราชการในสำนักงานรักษาความปลอดภัย กรมราชองครักษ์ คิดเป็นร้อยละ 24.8 และข้าราชการในสำนักงานราชองครักษ์ประจำ กรมราชองครักษ์ คิดเป็นร้อยละ 24.3

1.2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานปรากฏผลดังตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านลักษณะงาน	4.03	0.40	สูง	2
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	3.95	0.50	สูง	4
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.16	0.56	สูง	1
ด้านความสำเร็จในงาน	3.94	0.44	สูง	5
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.88	0.54	สูง	6
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.94	0.50	สูง	5
ด้านการยอมรับนับถือ	3.96	0.45	สูง	3
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.94	0.50	สูง	5
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.85	0.52	สูง	7
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.03	0.54	สูง	2
โดยรวม	3.96	0.64	สูง	

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และแบ่งตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีระดับสูงที่สุดคือด้านความมั่นคงในการทำงานมีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมาคือด้านลักษณะงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ด้านการยอมรับนับถือมีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายและการบริหารงานมีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ด้านความสัมพันธ์กับ

ผู้บังคับบัญชา มีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 7 จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้านลักษณะงาน

N = 210

ด้านลักษณะงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในงานอย่างเต็มที่	3.99	0.53	สูง
2. งานที่ท่านปฏิบัติทำทลายความสามารถ	3.93	0.63	สูง
3. ท่านมีโอกาสได้ทำงานตามความถนัด	3.82	0.57	สูง
4. งานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วย	4.16	0.58	สูง
5. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ	4.18	0.61	สูง
6. ท่านได้พัฒนาทักษะจากงานที่ปฏิบัติ	4.02	0.57	สูง
7. ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์แก้ปัญหาใหม่ในงาน	4.00	0.54	สูง
8. ท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน	4.06	0.54	สูง
9. งานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่องานของผู้อื่น	4.09	0.57	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านลักษณะงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าข้อ 5. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมา ข้อ 4. งานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วย มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมา ข้อ 9. งานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่องานของผู้อื่น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมา ข้อ 8. ท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา ข้อ 6. ท่านได้พัฒนาทักษะจากงานที่ปฏิบัติ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา ข้อ 7. ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์แก้ปัญหาใหม่ในงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา ข้อ 1. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในงานอย่างเต็มที่ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ

3.99 รองลงมา ข้อ 2.งานที่ท่านปฏิบัติทำท่ายความสามารถ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และสุดท้าย ข้อ 3. ท่านมีโอกาสได้ทำงานตามความถนัด มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ตารางที่ 8 จำนวน คำร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

N = 210

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10.ท่านมีโอกาสได้รับผิดชอบงานมากขึ้น	4.25	0.61	สูง
11.ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาที่เหมาะสม	4.02	0.75	สูง
12. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานจนถึงตำแหน่งสูงสุด	3.83	0.88	สูง
13.ท่านมีโอกาสได้แสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์	3.90	0.59	สูง
14.ท่านได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	3.88	0.60	สูง
15.ท่านมีโอกาสได้ร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับสายงาน	3.91	0.61	สูง
16.มีการสนับสนุนจากหน่วยงานให้บุคลากรได้ศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับการได้เลื่อนตำแหน่ง	4.00	0.60	สูง
17.มีการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนที่พิจารณาตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.78	0.72	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า ด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 10.ท่านมีโอกาสได้รับผิดชอบงานมากขึ้น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมา ข้อ 11.ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาที่เหมาะสม มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา ข้อ 16.มีการสนับสนุนจากหน่วยงานให้บุคลากรได้ศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับการได้เลื่อนตำแหน่ง มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา ข้อ 15.ท่านมีโอกาสได้ร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับสายงาน มี

ระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมา ข้อ 13.ท่านมีโอกาสได้แสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และสุดท้าย ข้อ 14.ท่านได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

ตารางที่ 9 จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้านความมั่นคงในการทำงาน

N = 210

ด้านความมั่นคงในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
18.ท่านมีความรู้สึกมั่นคงที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยนี้	4.30	0.74	สูง
19.ตำแหน่งที่ท่านได้รับมีความมั่นคง	4.22	0.71	สูง
20.ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ตราบเท่าที่มี ความสามารถ	4.17	0.66	สูง
21.ท่านได้รับความคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา	4.01	0.72	สูง
22.งานที่ท่านปฏิบัติมีความมั่นคงสามารถยึดเป็นอาชีพได้ จนครบเกษียณอายุราชการ	4.17	0.68	สูง
23.ผู้บังคับบัญชาของท่านร่วมรับผิดชอบต่องานที่ มอบหมายให้ปฏิบัติ	4.07	0.64	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 18.ท่านมีความรู้สึกมั่นคงที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยนี้ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมา ข้อ 19.ตำแหน่งที่ท่านได้รับมีความมั่นคง มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 รองลงมา ข้อ 20.ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ตราบเท่าที่มีความสามารถ และ ข้อ 22.งานที่ท่านปฏิบัติมีความมั่นคงสามารถยึดเป็นอาชีพได้จนครบเกษียณอายุราชการ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และสุดท้าย ข้อ 21.ท่านได้รับความคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ตารางที่ 10 จำนวน คำร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้าน
ความสำเร็จในงาน

N = 210

ด้านความสำเร็จในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
24.ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.07	0.55	สูง
25.ท่านสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้สำเร็จ	4.01	0.53	สูง
26.ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	3.98	0.58	สูง
27.ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลสำเร็จตามความต้องการ	4.04	0.53	สูง
28.ท่านมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	3.75	0.69	สูง
29.ท่านมีความสามารถในการวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน	3.82	0.62	สูง
30.ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุ่ล่ง	3.89	0.53	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า ด้านความสำเร็จในงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 24.ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมา ข้อ 27.ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลสำเร็จตามความต้องการ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมา ข้อ 25.ท่านสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้สำเร็จ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา ข้อ 26.ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมา ข้อ 30.ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุ่ล่ง มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมา ข้อ 29.ท่านมีความสามารถในการวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และสุดท้าย ข้อ 28.ท่านมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ตารางที่ 11 จำนวน คำร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้าน
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

N = 210

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
31.ท่านมีโอกาสได้เข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือ	3.90	0.68	สูง
32.ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.90	0.64	สูง
33.ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา	3.83	0.67	สูง
34.ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.94	0.60	สูง
35.ท่านได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่อง งาน	3.95	0.62	สูง
36.ผู้บังคับบัญชามีมติให้คำปรึกษาช่วยเหลือเกี่ยวกับเรื่อง ส่วนตัว	3.90	0.63	สูง
37.เจ้าหน้าที่ที่ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน	3.77	0.74	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการกรมราช
องครักษ์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อ
พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ 35.ท่านได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องงาน มี
ระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา ข้อ 34.ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง
กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมา ข้อ 31.ท่านมีโอกาสได้เข้า
พบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือ ข้อ 32.ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา
และ ข้อ 36.ผู้บังคับบัญชามีมติให้คำปรึกษาช่วยเหลือเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว มีระดับสูง ค่าคะแนน
เฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมา ข้อ 33.ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา มี
ระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และสุดท้าย ข้อ 37.เจ้าหน้าที่ที่ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชา
อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ตารางที่ 12 จำนวน คำร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

N = 210

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
38.เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันในการทำงาน	3.99	0.67	สูง
39.ท่านทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความราบรื่น	4.03	0.58	สูง
40.ท่านมีความสนิทสนมเป็นกันเองในหมู่เพื่อนร่วมงาน	4.10	0.56	สูง
41.เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.00	0.61	สูง
42.การร่วมมือประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี	4.09	0.59	สูง
43.เพื่อนร่วมงานไม่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน	3.77	0.74	สูง
44.ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา	3.94	0.52	สูง
45.เพื่อนร่วมงานไม่มีการใส่ร้ายป้ายสีกัน	3.62	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ 40.ท่านมีความสนิทสนมเป็นกันเองในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา ข้อ 42.การร่วมมือประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมา ข้อ 39.ท่านทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความราบรื่น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 รองลงมา ข้อ 41.เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา ข้อ 38.เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันในการทำงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา ข้อ 44.ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมา ข้อ 43.เพื่อนร่วมงานไม่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และสุดท้าย ข้อ 45.เพื่อนร่วมงานไม่มีการใส่ร้ายป้ายสีกัน มีระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ตารางที่ 13 จำนวน คำร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้านการยอมรับนับถือ

N = 210

ด้านการยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
46.ท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ	4.00	0.55	สูง
47.ตำแหน่งงานของท่านมีความสำคัญต่อหน่วยงาน	4.01	0.57	สูง
48.ท่านได้รับเกียรติจากบุคคลอื่น	3.97	0.57	สูง
49.ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน	3.89	0.63	สูง
50.ท่านมีตำแหน่งงานที่มีศักดิ์ศรี	4.00	0.61	สูง
51.การได้รับการยอมรับในการเป็นสมาชิกสำคัญของหน่วยงาน	3.94	0.54	สูง
52.บุคลากรได้รับความเชื่อมั่นในฝีมือในการทำงาน	3.95	0.47	สูง
53.เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยอมรับนับถือในความคิดเห็นของท่าน	3.91	0.50	สูง

จากตารางที่ 13 พบว่า ด้านการยอมรับนับถือของข้าราชการกรมราชองครักษ์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 47.ตำแหน่งงานของท่านมีความสำคัญต่อหน่วยงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา ข้อ 46.ท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ และข้อ 50.ท่านมีตำแหน่งงานที่มีศักดิ์ศรี มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา ข้อ 48.ท่านได้รับเกียรติจากบุคคลอื่น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา ข้อ 52.บุคลากรได้รับความเชื่อมั่นในฝีมือในการทำงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา ข้อ 51.การได้รับการยอมรับในการเป็นสมาชิกสำคัญของหน่วยงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมา ข้อ 53.เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยอมรับนับถือในความคิดเห็นของท่าน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และสุดท้าย ข้อ 49.ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 14 จำนวน คำร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้านนโยบายและการบริหารงาน

N = 210

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
54.มีการบังคับบัญชาที่คล่องตัวรวดเร็ว	3.79	0.67	สูง
55.นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจน มีเป้าหมายแน่นอน	4.02	0.67	สูง
56.นโยบายของหน่วยงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	3.98	0.66	สูง
57.วิสัยทัศน์และแนวนโยบายของหน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงตามสภาพการณ์	3.98	0.63	สูง
58.มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	3.78	0.81	สูง
59.นโยบายของหน่วยงานที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้าตามความสามารถ	3.92	0.67	สูง
60.บุคลากรมีอิสระได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.75	0.64	สูง
61.มีการจัดกิจกรรมสังสรรค์เพื่อให้บุคลากรได้พบปะกันในโอกาสพิเศษ เช่น งานปีใหม่ กีฬาภายใน เป็นต้น	4.33	0.67	สูง

จากตารางที่ 14 พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 61.มีการจัดกิจกรรมสังสรรค์เพื่อให้บุคลากรได้พบปะกันในโอกาสพิเศษ เช่น งานปีใหม่ กีฬาภายใน เป็นต้น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมา ข้อ 55.นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจน มีเป้าหมายแน่นอน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา ข้อ 56.นโยบายของหน่วยงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และข้อ 57.วิสัยทัศน์และแนวนโยบายของหน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงตามสภาพการณ์ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมา ข้อ 59.นโยบายของหน่วยงานที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้าตามความสามารถ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมา ข้อ 54.มีการบังคับบัญชาที่คล่องตัวรวดเร็ว มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา ข้อ 58.มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และสุดท้าย ข้อ 60.บุคลากรมีอิสระได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ตารางที่ 15 จำนวน คำร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้าน
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

N = 210

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
62.อัตราเงินเดือนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ	3.87	0.67	สูง
63.เงินเดือนและผลประโยชน์เพียงพอต่อการดำรงชีพ	3.85	0.73	สูง
64.ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ	3.87	0.74	สูง
65.ท่านได้รับสวัสดิการจากทางราชการอย่างครบถ้วน เช่น สวัสดิการรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น	4.36	0.71	สูง
66.ท่านมีโอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณี พิเศษ	3.66	0.74	ปาน กลาง
67.หน่วยงานมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม ความสามารถ	3.69	0.77	สูง
68.มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการจากทาง ราชการ เช่น ของขวัญวันเกิด การประกันสุขภาพ การ ประกันชีวิต เป็นต้น	3.70	0.80	สูง
69.รายได้ของท่านมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.77	0.69	สูง

จากตารางที่ 15 พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการกรมราชองครักษ์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 65.ท่านได้รับสวัสดิการจากทางราชการอย่างครบถ้วน เช่น สวัสดิการรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา ข้อ 62.อัตราเงินเดือนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และข้อ 64.ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมา ข้อ 63.เงินเดือนและผลประโยชน์เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา ข้อ 69.รายได้ของท่านมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมา ข้อ 68.มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการจากทางราชการ เช่น ของขวัญวันเกิด การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต เป็นต้น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา ข้อ 67.หน่วยงานมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ย

เท่ากับ 3.69 และสุดท้าย ข้อ 66.ท่านมีโอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มีระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ตารางที่ 16 จำนวน ค่าร้อยละ ระดับ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามรายชื่อในด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน

N = 210

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
70.มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานที่เพียงพอ	4.06	0.68	สูง
71.มีการจัดภูมิทัศน์โดยรอบสถานที่ทำงานที่สะดวกสบายเหมาะแก่การทำงาน	4.04	0.68	สูง
72.มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การปรับอากาศ แสงสว่างที่เพียงพอ เป็นต้น	4.10	0.69	สูง
73.มีการจัดสถานที่พักผ่อน เช่น สนามกีฬา มุมกาแฟ ร้านอาหาร สโมสร เป็นต้น	4.04	0.75	สูง
74.มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการปฏิบัติงาน	4.07	0.63	สูง
75.มีการจัดพื้นที่ที่เพียงพอและมีความเป็นส่วนตัวเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	3.95	0.68	สูง
76.หน่วยงานมีอุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงานที่ทันสมัย	4.04	0.66	สูง
77.มีการจัดซ่อมบำรุงเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมต่อการใช้งานได้อย่างปลอดภัย	3.92	0.77	สูง

จากตารางที่ 16 พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 72.มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การปรับอากาศ แสงสว่างที่เพียงพอ เป็นต้น มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา ข้อ 74.มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการปฏิบัติงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมา ข้อ 70.มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานที่เพียงพอ มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา ข้อ 71. มีการจัดภูมิทัศน์โดยรอบสถานที่ทำงานที่สะดวกสบายเหมาะแก่การทำงาน ข้อ 73.มีการจัดสถานที่พักผ่อน เช่น สนามกีฬา มุมกาแฟ ร้านอาหาร สโมสร เป็นต้น และข้อ 76.หน่วยงานมีอุปกรณ์

สำหรับปฏิบัติงานที่ทันสมัยมีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมา ข้อ 75.มีการจัดพื้นที่ที่เพียงพอและมีความเป็นส่วนตัวเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และสุดท้าย ข้อ 77.มีการจัดซ่อมบำรุงเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมต่อการใช้งานได้อย่างปลอดภัย มีระดับสูง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ข้าราชการที่มีอายุงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ข้าราชการที่มีสายงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุปรากฏผลดังตารางที่ 17 ดังนี้

ตารางที่ 17 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ

N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.112	3	.704	4.502	.004**
	ภายในกลุ่ม	32.207	206	.156		
	รวม	34.319	209			
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.647	3	.549	2.260	.083
	ภายในกลุ่ม	50.019	206	.243		
	รวม	51.666	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.275	3	1.425	4.855	.003**
	ภายในกลุ่ม	60.457	206	.293		
	รวม	64.732	209			
ด้านความสำเร็จในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.024	3	.675	3.626	.014*
	ภายในกลุ่ม	38.336	206	.186		
	รวม	40.360	209			
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	.671	3	.224	.759	.518
	ภายในกลุ่ม	60.700	206	.295		
	รวม	61.371	209			
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.301	3	.434	1.735	.161
	ภายในกลุ่ม	51.486	206	.250		
	รวม	52.787	209			
ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2.837	3	.946	4.977	.002**
	ภายในกลุ่ม	39.140	206	.190		
	รวม	41.977	209			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	.511	3	.170	.672	.570
	ภายในกลุ่ม	52.223	206	.254		
	รวม	52.734	209			
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	3.219	3	1.073	4.157	.007**
	ภายในกลุ่ม	53.172	206	.258		
	รวม	56.390	209			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.059	3	1.020	3.579	.015*
	ภายในกลุ่ม	58.692	206	.285		
	รวม	61.750	209			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.784	3	.595	3.965	.009**
	ภายในกลุ่ม	30.892	206	.150		
	รวม	32.675	209			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามอายุ ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน โดยมีค่า P น้อยกว่า

แบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า P น้อยกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .015 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามอายุ ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่า P น้อยกว่า .01 ซึ่งเท่ากับ .009 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับ .01 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.1 ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD แสดงดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	18-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
ด้านลักษณะงาน	18 – 30 ปี	3.8783		-.11973	-.28005*	-.19556
	31 – 40 ปี	3.9981			-.16032*	-.07582
	41 – 50 ปี	4.1584				.08450
	51 – 60 ปี	4.0739				
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	18 – 30 ปี	3.9131		-.25168*	-.41174*	-.20690
	31 – 40 ปี	4.1648			-.16007	.04477
	41 – 50 ปี	4.3248				.20484
	51 – 60 ปี	4.1200				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	18-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
ด้านความสำเร็จในงาน	18 – 30 ปี	3.7964		-.11278	-.27535*	-.14079
	31 – 40 ปี	3.9092			-.16257*	-.02802
	41 – 50 ปี	4.0718				.13455
	51 – 60 ปี	3.9372				
ด้านการยอมรับนับถือ	18 – 30 ปี	3.7605		-.21248*	-.33146*	-.13675
	31 – 40 ปี	3.9730			-.11898	.07573
	41 – 50 ปี	4.0919				.19471
	51 – 60 ปี	3.8972				
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	18 – 30 ปี	3.6069		-.28060*	-.31277*	-.37476*
	31 – 40 ปี	3.8875			-.03218	-.09417
	41 – 50 ปี	3.9197				-.06199
	51 – 60 ปี	3.9817				
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	18 – 30 ปี	3.7995		-.25536*	-.31338*	-.36937*
	31 – 40 ปี	4.0549			-.05802	-.11400
	41 – 50 ปี	4.1129				-.05599
	51 – 60 ปี	4.1689				
โดยรวม	18 – 30 ปี	3.7979		-.17055*	-.26569*	-.18770
	31 – 40 ปี	3.9684			-.09514	-.01715
	41 – 50 ปี	4.0635				.07799
	51 – 60 ปี	3.9856				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่โดยรวมของข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 18 – 30 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7979) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9684) เท่ากับ .17055 น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0635) เท่ากับ .26569 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9856) เท่ากับ .18770 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9684) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0635) เท่ากับ .09514 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9856) ที่ระดับ .01715 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0635) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม มากกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9856) .07799 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.2 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษาปรากฏผลดังตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 19 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	.517	2	.258	1.583	.208
	ภายในกลุ่ม	33.802	207	.163		
	รวม	34.319	209			
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.194	2	.097	.390	.678
	ภายในกลุ่ม	51.472	207	.249		
	รวม	51.666	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.521	2	.261	.840	.433
	ภายในกลุ่ม	64.210	207	.310		
	รวม	64.732	209			
ด้านความสำเร็จในงาน	ระหว่างกลุ่ม	.381	2	.190	.986	.375
	ภายในกลุ่ม	39.979	207	.193		
	รวม	40.360	209			
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	.062	2	.031	.105	.901
	ภายในกลุ่ม	61.309	207	.296		
	รวม	61.371	209			
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.759	2	.379	1.510	.223
	ภายในกลุ่ม	52.028	207	.251		
	รวม	52.787	209			
ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	.063	2	.031	.155	.857
	ภายในกลุ่ม	41.914	207	.202		
	รวม	41.977	209			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	.086	2	.043	.168	.845
	ภายในกลุ่ม	52.648	207	.254		
	รวม	52.734	209			
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	.216	2	.108	.399	.672
	ภายในกลุ่ม	56.174	207	.271		
	รวม	56.390	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.762	2	.381	1.294	.276
	ภายในกลุ่ม	60.988	207	.295		
	รวม	61.750	209			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.029	2	.015	.093	.911
	ภายในกลุ่ม	32.646	207	.158		
	รวม	32.675	209			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน มีค่า P มากกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .208 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่า P มากกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .678 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่า P มากกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .433 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบ

งาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.2 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ข้าราชการที่มีอายุงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงานปรากฏผลดังตารางที่ 20 ดังนี้

ตารางที่ 20 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุงาน

N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	.188	3	.063	.378	.769
	ภายในกลุ่ม	34.131	206	.166		
	รวม	34.319	209			
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.559	3	.186	.751	.523
	ภายในกลุ่ม	51.106	206	.248		
	รวม	51.666	209			
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.649	3	.216	.695	.556
	ภายในกลุ่ม	64.083	206	.311		
	รวม	64.732	209			
ด้านความสำเร็จในงาน	ระหว่างกลุ่ม	.309	3	.103	.530	.662
	ภายในกลุ่ม	40.051	206	.194		
	รวม	40.360	209			
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	.505	3	.168	.570	.635
	ภายในกลุ่ม	60.866	206	.295		
	รวม	61.371	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.630	3	.210	.829	.479
	ภายในกลุ่ม	52.157	206	.253		
	รวม	52.787	209			
ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	.282	3	.094	.465	.707
	ภายในกลุ่ม	41.695	206	.202		
	รวม	41.977	209			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	.308	3	.103	.403	.751
	ภายในกลุ่ม	52.426	206	.254		
	รวม	52.734	209			
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	2.430	3	.810	3.092	.028*
	ภายในกลุ่ม	53.960	206	.262		
	รวม	56.390	209			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.466	3	.155	.522	.668
	ภายในกลุ่ม	61.285	206	.297		
	รวม	61.750	209			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.407	3	.136	.866	.460
	ภายในกลุ่ม	32.268	206	.157		
	รวม	32.675	209			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามอายุงาน ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน มีค่า P มากกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .769 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มี

วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า P มากกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .668 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามอายุงาน ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม มีค่า P มากกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .460 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบตามอายุงาน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.2 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD แสดงดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุงานเป็นรายคู่

N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อายุงาน	ค่าเฉลี่ย	1 – 10 ปี	11 – 20 ปี	21 – 30 ปี	30 ปี ขึ้นไป
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	1 – 10 ปี	3.7271		-.21797*	-.12541	-.58791
	11 – 20 ปี	3.9451			.09256	-.36994
	21 – 30 ปี	3.8525				-.46250
	30 ปี ขึ้นไป	4.3150				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงานระหว่าง 1 – 10 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7271) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงานระหว่าง 11 – 20 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9451) เท่ากับ .21797 น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงานระหว่าง 21 – 30 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8525) เท่ากับ .12541 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงาน 30 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3150) เท่ากับ .58791 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงานระหว่าง 11 – 20 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9451) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มากกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ ที่มีอายุงานระหว่าง 21 – 30 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8525) เท่ากับ .09256 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงาน 30 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3150) เท่ากับ .36994 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงานระหว่าง 21 – 30 ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8525) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงาน 30 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3150) เท่ากับ .46250 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.4 ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งปรากฏผลดังตารางที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 22 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.083	3	1.028	6.777	.000**
	ภายในกลุ่ม	31.236	206	.152		
	รวม	34.319	209			
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.253	3	.751	3.131	.027*
	ภายในกลุ่ม	49.413	206	.240		
	รวม	51.666	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.948	3	.983	3.277	.022*
	ภายในกลุ่ม	61.783	206	.300		
	รวม	64.732	209			
ด้านความสำเร็จในงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.288	3	1.096	6.090	.001**
	ภายในกลุ่ม	37.072	206	.180		
	รวม	40.360	209			
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4.262	3	1.421	5.124	.002**
	ภายในกลุ่ม	57.109	206	.277		
	รวม	61.371	209			
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.855	3	1.952	8.566	.000**
	ภายในกลุ่ม	46.932	206	.228		
	รวม	52.787	209			
ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	4.471	3	1.490	8.185	.000**
	ภายในกลุ่ม	37.506	206	.182		
	รวม	41.977	209			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.921	3	.640	2.596	.053
	ภายในกลุ่ม	50.813	206	.247		
	รวม	52.734	209			
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	3.204	3	1.068	4.136	.007**
	ภายในกลุ่ม	53.187	206	.258		
	รวม	56.390	209			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.649	3	1.883	6.914	.000**
	ภายในกลุ่ม	56.102	206	.272		
	รวม	61.750	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.358	3	1.119	7.864	.000**
	ภายในกลุ่ม	29.318	206	.142		
	รวม	32.675	209			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน โดยมีค่า P น้อยกว่า .01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่า P น้อยกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .027 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่า P น้อยกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .022 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการ

บริหารงาน มีค่า P มากกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .053 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมมีค่า P น้อยกว่า .05 ซึ่งเท่ากับ .007 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า P น้อยกว่า .01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม มีค่า P น้อยกว่า .01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.4 ข้าราชการที่มีระดับ

ตำแหน่งแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และการทดสอบความแตกต่างรายคู่
ด้วยวิธี LSD แสดงดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม
ระดับตำแหน่ง เป็นรายคู่

N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง (ชั้นยศ)	ค่าเฉลี่ย	ส.ต.- ส.อ.	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	ร.ต.- ร.อ.	พ.ต.- พ.อ.
ด้านลักษณะงาน	ส.ต.- ส.อ.	3.9600		-0.0543	-0.01229	-0.30318*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.9654			-0.00685	-0.29775*
	ร.ต.- ร.อ.	3.9723				-0.29090*
	พ.ต.- พ.อ.	4.2632				
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ส.ต.- ส.อ.	3.8708		-0.05380	.01905	-0.27059*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.9246			.07285	-0.21680*
	ร.ต.- ร.อ.	3.8517				-0.28965*
	พ.ต.- พ.อ.	4.1414				
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ส.ต.- ส.อ.	4.0344		-0.07423	-0.11421	-0.34337*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	4.1086			-0.03998	-0.26914*
	ร.ต.- ร.อ.	4.1486				-0.22916
	พ.ต.- พ.อ.	4.3777				
ด้านความสำเร็จในงาน	ส.ต.- ส.อ.	3.8718		-0.01038	.02208	-0.30730*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.8822			.03246	-0.29692*
	ร.ต.- ร.อ.	3.8497				-0.32938*
	พ.ต.- พ.อ.	4.1791				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง (ชั้นยศ)	ค่าเฉลี่ย	ส.ต.- ส.อ.	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	ร.ต.- ร.อ.	พ.ต.- พ.อ.
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ส.ต.- ส.อ.	3.8938		.11243	.08499	-.25524*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.7814			-.02744	-.36768*
	ร.ต.- ร.อ.	3.8089				-.34023*
	พ.ต.- พ.อ.	4.1491				
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ส.ต.- ส.อ.	3.8831		.03101	.03393	-.38488*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.8521			.00292	-.41589*
	ร.ต.- ร.อ.	3.8491				-.41881*
	พ.ต.- พ.อ.	4.2680				
ด้านการยอมรับนับถือ	ส.ต.- ส.อ.	3.7995		-.12584	-.08766	-.42892*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.9253			.03818	-.30308*
	ร.ต.- ร.อ.	3.8871				-.34127*
	พ.ต.- พ.อ.	4.2284				
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ส.ต.- ส.อ.	3.7305		-.11579	.01366	-.33403*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.8463			.12945	-.21824*
	ร.ต.- ร.อ.	3.7169				-.34769*
	พ.ต.- พ.อ.	4.0645				
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ส.ต.- ส.อ.	4.0118		.01908	.21722	-.30298*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.9927			.19815	-.32206*
	ร.ต.- ร.อ.	3.7946				-.52020*
	พ.ต.- พ.อ.	4.3148				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง (ชั้นยศ)	ค่าเฉลี่ย	ส.ต.- ส.อ.	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	ร.ต.- ร.อ.	พ.ต.- พ.อ.
โดยรวม	ส.ต.- ส.อ.	3.8928		-0.02240	0.02768	-0.31422*
	จ.ส.ต.- จ.ส.อ.	3.9152			.05007	-0.29183*
	ร.ต.- ร.อ.	3.8651				-0.34190*
	พ.ต.- พ.อ.	4.2070				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นรายคู่ อธิบายเป็นด้านดังนี้

ด้านลักษณะงาน

พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ด้านลักษณะงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง สิบตรี, จ่าตรี, จ่าอากาศตรี – สิบเอก, จ่าเอก, จ่าอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9600) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่ง ระหว่าง จ่าสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จ่าสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9654) เท่ากับ .00543 น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9723) เท่ากับ .01229 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0739) เท่ากับ .30318 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่ง จ่าสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จ่าสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9654) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9723) .00685 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0739) เท่ากับ .29775 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9723) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี –

การปฏิบัติงานโดยรวม น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่ง ระหว่าง จำสิบตรี, พันจำตรี, พันจำอากาศตรี – จำสิบเอก, พันจำเอก, พันจำอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9152) เท่ากับ .02240 มากกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8651) เท่ากับ .02768 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2070) เท่ากับ .31422 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่ง จำสิบตรี, พันจำตรี, พันจำอากาศตรี – จำสิบเอก, พันจำเอก, พันจำอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9152) มีค่าเฉลี่ยแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวม มากกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8651) เท่ากับ .19815 และน้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2070) เท่ากับ .29183 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8651) มีค่าเฉลี่ยแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวม น้อยกว่าข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2070) เท่ากับ .34190 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.5 ข้าราชการที่มีสายงานแตกต่างกันมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสายงานปรากฏผลดังตารางที่ 24 ดังนี้

ตารางที่ 24 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามสายงาน

N = 210

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.788	3	1.929	13.929	.000**
	ภายในกลุ่ม	28.531	206	.139		
	รวม	34.319	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.420	3	1.140	4.868	.003**
	ภายในกลุ่ม	48.245	206	.234		
	รวม	51.666	209			
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.677	3	2.226	7.898	.000**
	ภายในกลุ่ม	58.054	206	.282		
	รวม	64.732	209			
ด้านความสำเร็จในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.698	3	.899	4.920	.003**
	ภายในกลุ่ม	37.661	206	.183		
	รวม	40.360	209			
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	5.207	3	1.736	6.366	.000**
	ภายในกลุ่ม	56.164	206	.273		
	รวม	61.371	209			
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.315	3	.438	1.755	.157
	ภายในกลุ่ม	51.471	206	.250		
	รวม	52.787	209			
ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	5.749	3	1.916	10.897	.000**
	ภายในกลุ่ม	36.228	206	.176		
	รวม	41.977	209			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.457	3	1.486	6.340	.000**
	ภายในกลุ่ม	48.277	206	.234		
	รวม	52.734	209			

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	.995	3	.332	1.234	.299
	ภายในกลุ่ม	55.395	206	.269		
	รวม	56.390	209			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.897	3	.632	2.176	.092
	ภายในกลุ่ม	59.854	206	.291		
	รวม	61.750	209			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.191	3	1.064	7.432	.000**
	ภายในกลุ่ม	29.484	206	.143		
	รวม	32.675	209			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามสายงาน ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสายงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน โดยมีค่า P น้อยกว่า .01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสายงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ จำแนกตามสายงาน ที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสายงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่า P น้อยกว่า .01 ซึ่งเท่ากับ .003 หมายความว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสายงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสายงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบตามสายงาน พบว่า ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหาร และโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.5 ข้าราชการที่มีสายงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD แสดงดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามสายงานเป็นรายคู่

N = 210

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สายงาน	ค่าเฉลี่ย	สำนักงาน ราช องครักษ์ ประจำ	สำนักงาน รักษา ความ ปลอดภัย	สำนัก นโยบาย และแผน	สำนัก ยุทธ บริการ
ด้านลักษณะงาน	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.2920		.35331 [*]	.24641 [*]	.44838 [*]
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	3.9387			-.10690	.09507
	สำนักนโยบายและแผน	4.0456				.20197 [*]
	สำนักยุทธบริการ	3.8436				
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการ ทำงาน	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.1486		.18536	.25974 [*]	.34900 [*]
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	3.9633			.07438	.16365
	สำนักนโยบายและแผน	3.8889				.08927
	สำนักยุทธบริการ	3.7996				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สายงาน	ค่าเฉลี่ย	สำนักงาน ราช องครักษ์ ประจำ	สำนักงาน รักษา ความ ปลอดภัย	สำนัก นโยบาย และแผน	สำนัก ยุทธ บริการ
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.4706		.44482 [*]	.38725 [*]	.40814 [*]
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	4.0258			-.05756	-.03668
	สำนักนโยบายและแผน	4.0833				.02088
	สำนักยุทธบริการ	4.0625				
ด้านความสำเร็จในงาน	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.1153		.15049	.27400 [*]	.27945 [*]
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	3.9648			.12351	.12896
	สำนักนโยบายและแผน	3.8413			.	.00545
	สำนักยุทธบริการ	3.8358				
ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.1316		.21676 [*]	.34564 [*]	.41647 [*]
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	3.9148			.12888	.19971
	สำนักนโยบายและแผน	3.7859				.07083
	สำนักยุทธบริการ	3.7151				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สายงาน	ค่าเฉลี่ย	สำนักงาน ราช องครักษ์ ประจำ	สำนักงาน รักษา ความ ปลอดภัย	สำนัก นโยบาย และแผน	สำนัก ยุทธ บริการ
ด้านการยอมรับนับถือ	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.2194		.26307*	.30404*	.46356*
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	3.9563			.04098	.20050*
	สำนักนโยบายและแผน	3.9154				.15952
	สำนักยุทธบริการ	3.7558				
ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.1737		.20546*	.30706*	.39297*
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	3.9683			.10160	.18751*
	สำนักนโยบายและแผน	3.8667				.08591
	สำนักยุทธบริการ	3.7808				
โดยรวม	สำนักงานราชองครักษ์ ประจำ	4.1673		.21764*	.25022*	.33744*
	สำนักงานรักษาความ ปลอดภัย	3.9496			.03258	.11980
	สำนักนโยบายและแผน	3.9170				.08723
	สำนักยุทธบริการ	3.8298				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 เปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นรายคู่ อธิบายเป็นด้านดังนี้

ด้านลักษณะงาน

พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ด้านลักษณะงาน ของข้าราชการในสำนักงานราชองครักษ์ประจำ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2920) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานมากกว่าข้าราชการในสำนักงานรักษาความปลอดภัยกรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9387) เท่ากับ .35331 มากกว่าข้าราชการในสำนักงานโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0456) เท่ากับ .24641 และมากกว่าข้าราชการในสำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8436) เท่ากับ .44838 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการในสำนักงานรักษาความปลอดภัยกรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9387) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน น้อยกว่าข้าราชการในสำนักงานโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0456) เท่ากับ .10690 และน้อยกว่าข้าราชการในสำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8436) เท่ากับ .09507 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการในสำนักงานโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0456) เท่ากับ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน มากกว่าข้าราชการในสำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8436) เท่ากับ .20197 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ของข้าราชการในสำนักงานราชองครักษ์ประจำ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1486) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าข้าราชการในสำนักงานรักษาความปลอดภัยกรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9633) เท่ากับ .18536 มากกว่าข้าราชการในสำนักงานโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8889) เท่ากับ .25974 และมากกว่าข้าราชการในสำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8436) เท่ากับ .349000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการในสำนักงานรักษาความปลอดภัยกรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9633) มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าข้าราชการในสำนักงานโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0456) เท่ากับ .07438 และมากกว่าข้าราชการในสำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7996) เท่ากับ .34900 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการในสำนักงานโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8889) เท่ากับ มี

.11980 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการในสำนักนโยบายและแผน กรมราช
องครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9170) เท่ากับ มีค่าเฉลี่ยแรงงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม มากกว่า
ข้าราชการในสำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8298) เท่ากับ .08723 อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์จำแนกตามคุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงานในกรมราชองครักษ์ ระดับชั้นยศ และสายงาน และเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรมราชองครักษ์ กระทรวงกลาโหม แบ่งเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 210 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษากระทำโดยศึกษาจากข้อมูลเอกสาร ตำรา และศึกษาภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลโดยวิธีทางสถิติ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และอายุระหว่าง 18-30 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมามีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีจำนวนน้อยที่สุด คือ 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานในกรมราชองครักษ์อยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมามีระยะเวลาทำงานในกรมราชองครักษ์ 1 – 10 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6 และมีระยะเวลาทำงานในกรมราชองครักษ์ 21 – 30 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาทำงานในกรมราชองครักษ์ 30 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีระดับชั้นยศ จ่าสิบตรี, พันจ่าตรี, พันจ่าอากาศตรี – จ่าสิบเอก, พันจ่าเอก, พันจ่าอากาศเอก จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมามีระดับชั้นยศ พันตรี, นาวาตรี, นาวาอากาศตรี – พันเอก, นาวาเอก, นาวาอากาศเอก จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 และมีระดับชั้นยศ สิบตรี, จ่าตรี, จ่าอากาศตรี – สิบเอก, จ่าเอก, จ่าอากาศเอก จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับชั้นยศ ร้อยตรี, เรือตรี, เรืออากาศตรี – ร้อยเอก, เรือเอก, เรืออากาศเอก มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นปฏิบัติงานอยู่ในสำนักนโยบายและแผน กรมราชองครักษ์ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 และปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานรักษาความปลอดภัย กรมราชองครักษ์ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานราชองครักษ์ประจำ กรมราชองครักษ์ มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ทั้ง 10 ด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ทั้ง 10 ด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ด้าน โดยด้านความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ด้านลักษณะงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ด้านการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านโอกาสก้าวหน้าในการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายและการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ด้านความสัมพันธ์

กับผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน พบว่า

ด้านลักษณะงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 5 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมา ข้อ 4 งานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วย อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วน ข้อ 3 ท่านมีโอกาสได้ทำงานตามความถนัด อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 10 ท่านมีโอกาสได้รับผิดชอบงานมากขึ้น อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมา ข้อ 11 ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาที่เหมาะสม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วน ข้อ 17 มีการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนที่พิจารณาตามความรู้ความสามารถของบุคลากร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ด้านความมั่นคงในงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 18 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยนี้ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมา ข้อ 19 ตำแหน่งที่ท่านได้รับมีความมั่นคง อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วน ข้อ 21 ท่านได้รับความคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ด้านความสำเร็จในงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 24 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านความสำเร็จในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมา ข้อ 27 ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลสำเร็จตามความต้องการ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วน ข้อ 29 ท่านมีความสามารถในการวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านความสำเร็จในงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 35 ท่านได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา ข้อ 34 ผู้บังคับบัญชาให้ความสนทนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วน ข้อ 37 เจ้าหน้าที่ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 40 ท่านได้รับความสนทนเป็นกันเองในหมู่เพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา ข้อ 42 การร่วมมือประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ส่วน ข้อ 45 เพื่อนร่วมงานไม่มีการใส่ร้ายป้ายสีกัน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 47 ตำแหน่งงานของท่านมีความสำคัญต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา ข้อ 46 ท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ และ ข้อ 50 ท่านมีตำแหน่งงานที่มีศักดิ์ศรี อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วน ข้อ 49 ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในด้านการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 61 มีการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรได้พบปะกันในโอกาสพิเศษ เช่น งานปีใหม่ กีฬาภายใน เป็นต้น อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมา ข้อ 55 นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจน มีเป้าหมายแน่นอน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วน ข้อ 60 บุคลากรมีอิสระ ได้

ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในด้านนโยบายและการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 66 ได้รับสวัสดิการจากทางราชการอย่างครบถ้วน เช่น สวัสดิการรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา ข้อ 62 อัตราเงินเดือนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และ ข้อ 64 ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ส่วน ข้อ 66 ท่านมีโอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 72 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การปรับอากาศ แสงสว่างที่เพียงพอ เป็นต้น อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา ข้อ 74 มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วน ข้อ 77 มีการจัดซ่อมบำรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ให้พร้อมต่อการใช้งานได้อย่างปลอดภัย อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

3. การทดสอบสมมติฐาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ไม่แตกต่างกันไปตามอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์โดยรวม แตกต่างกันไปตามอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ด้านลักษณะงาน ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ด้านความมั่นคงในการทำงาน ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 18 – 30 ปี ด้านความสำเร็จในงาน ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ด้านการยอมรับนับถือ ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 18 – 30 ปี

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์โดยรวม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์โดยรวม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันไปตามอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แตกต่างไปตามอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ข้าราชการที่มีอายุงาน 30 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุงานระหว่าง 21 – 30 ปี

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์โดยรวม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้าน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์โดยรวม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน แตกต่างไปตามระดับตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ด้านลักษณะงาน ข้าราชการสำนักนโยบายและแผนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักยุทธบริการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ข้าราชการสำนักงานราชองครักษ์ประจำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักงานรักษาความปลอดภัย ด้านความมั่นคงในการทำงาน ข้าราชการสำนักยุทธบริการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักงานรักษาความปลอดภัย ด้านความสำเร็จในงาน ข้าราชการสำนักงานรักษาความปลอดภัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักนโยบายและแผน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ข้าราชการสำนักงานราชองครักษ์ประจำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักงานรักษาความปลอดภัย ด้านการยอมรับนับถือ ข้าราชการสำนักงานรักษาความปลอดภัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักนโยบายและแผน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ข้าราชการสำนักนโยบายและแผนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักยุทธบริการ โดยรวม ข้าราชการสำนักงานราชองครักษ์ประจำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า ข้าราชการสำนักยุทธบริการ

การอภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างไปตามอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นวรัตน์ จันทรจิเรศศรีศรี (2544) ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทัศนะของพนักงานคุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์ พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากอายุจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก จะ

มีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและไม่คิดจะเปลี่ยนงานใหม่ ส่วนผู้ที่อายุน้อยจะสามารถเปลี่ยนงานได้ง่ายกว่า

สมมติฐานที่ 1.2 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ระดับศึกษาย่อมบ่งบอกถึงความก้าวหน้าในตำแหน่ง และเป็นตัวที่กำหนดขอบเขตในการปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงความคาดหวังของแต่ละระดับการศึกษาจะมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จิตลดา พัดเย็น (2543) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ พบว่า ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ข้าราชการที่มีอายุงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้าราชการที่มีอายุงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมานานจะได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เกริกวิช เกิดสว่าง (2554) การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พบว่า บุคลากร กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลังมีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.4 ข้าราชการที่มีชั้นยศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารของ

ข้าราชการกรมราชองครักษ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการที่มีชั้นยศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม และด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีชั้นยศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีชั้นยศสูงกว่า จะได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน และมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน และการได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถ รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในงานที่รับผิดชอบได้เป็นผลสำเร็จจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติ อริยานนท์ (2541) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล พบว่า ข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพลมี ชั้นยศแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.5 ข้าราชการที่มีสายงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการที่มีสายงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ และด้านนโยบายและการบริหารงาน ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ที่มีสายงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 เนื่องจาก ในแต่ละสายงานจะมีความรับผิดชอบต่องานที่แตกต่างกันไป ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ในบางสายงานจะมีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เทพวิฑูร นางข้าวไชย (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจของตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 พบว่า ตำรวจตระเวนชายแดนที่มีสายงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์สูงทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกรมราชองครักษ์มีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามข้าราชการก็ยังคงต้องการสิ่งที่คิดว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสนใจในการพิจารณาสร้างแรงจูงใจด้วยการเพิ่มปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 10 ด้านให้มากขึ้นตามความเป็นไปได้ให้มากที่สุด เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ และมีการทำงานทดแทนกันได้หากคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ นอกจากนั้นสามารถทำได้โดยการสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์กรว่า งานทุกงานมีความสำคัญต่อกระบวนการทั้งหมด แม้ว่าจะงานนั้นจะเป็นเพียงงานเล็ก ๆ ที่ต่ำต้อย

2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อและฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้าราชการใช้ความรู้ที่นำมาประกอบอาชีพให้เกิดความก้าวหน้าทั้งตัวข้าราชการเองและองค์กร

3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ตลอดจนมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดและสายงาน

4. ด้านความสำเร็จในงาน องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปควรใช้เทคนิคการให้แรงเสริมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น คำชมเชย การเลี้ยงอาหารเพื่อเป็นการขอบคุณหรือให้เกียรติ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมวางแผนหรือแสดงความคิดเห็นในการทำงานนั้น ๆ ด้วย

5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยได้มีโอกาสเสนอแนะแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็น เนื่องจากขั้นตอนในการปฏิบัติงานนั้นข้าราชการชั้นผู้น้อยจะเป็นผู้ที่ลงมือปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ดังนั้นจะทำให้ได้หนทางการปฏิบัติงานอย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์กรควรสร้างโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้พบปะสังสรรค์อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดแข่งขันกีฬาเชื่อมความสามัคคี การจัดงานเลี้ยงปีใหม่ การจัดกิจกรรมมุขปาถะยามบ่าย เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้กระชับ

สัมพันธไมตรีและรู้จักกันมากขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการสานสัมพันธ์และเอื้อประโยชน์ต่อการประสานงานด้านอื่น ๆ ต่อไปในอนาคตด้วย

7. ด้านการยอมรับนับถือ องค์การควรแสดงความชื่นชมยินดีหากข้าราชการทำความดีความชอบ เช่น ทำประกาศนียบัตรมอบให้แก่ผู้ที่ทำความดี หรือให้รางวัลแก่ข้าราชการดีเด่น เป็นต้น

8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน องค์การควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมต่อนโยบายและการบริหารงานองค์การ เช่น การเชิญเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ การเปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นในโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาท่านใหม่เข้ารับตำแหน่งและกล่าวแนะนำตัว เป็นต้น

9. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์การควรกำหนดระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลต่าง ๆ รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมตามความสามารถของแต่ละคน รวมทั้งต้องจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ ทันทีก่อนที่ข้าราชการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

10. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์การควรปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงาม สถานที่ทำงานที่สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เครื่องมืออุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้อย่างดีและทันสมัย และหากข้าราชการได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น องค์การควรจัดให้มีห้องทำงานหรือพื้นที่ทำงานที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น รวมทั้งอุปกรณ์สำนักงานที่ดีขึ้นอีกระดับด้วย เพื่อให้ข้าราชการรู้สึกว่าการหรือผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและให้ความสำคัญกับพวกเขา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งอาจมีแรงจูงใจด้านอื่นที่นอกเหนือจากแรงจูงใจทั้ง 10 ด้านนี้ที่สามารถจูงใจได้อีก ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปจึงควรเป็นการสำรวจความต้องการของบุคลากร โดยอาจเป็นการใช้แบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดถึงความต้องการของบุคลากรที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการให้แรงเสริม (Reinforcement) และระบบรางวัล (Reward System) ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครบถ้วนยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- “100 ปี กรมราชองครักษ์”. (2543). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ออฟเซ็ท ครีเอชั่น จำกัด.
กันตยา เพิ่มผล. (2544). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- กัลยกร อุไรพงษ์ ณ อยุธยา. (2545). จิตวิทยาธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- กิตติ อริยานนท์. (2541). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล”.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เกริกวิช เกิดสว่าง. (2554). “การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิต
กระทรวงการคลัง”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1 ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลัง
นานาวิทยา.
- จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. (2546). แรงจูงใจและการจูงใจสร้างปาฏิหาริย์. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โรง
พิมพ์ ดอกหญ้ากรุป.
- จารุภรณ์ เกาชะทัต. (2528). “ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน : ศึกษา
เฉพาะกรณี เจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น”. สารนิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จารุวรรณ ชิตโชติ. (2540). “ความพึงพอใจในงาน : ศึกษากรณีพนักงานระดับล่างในโรงงาน
อุตสาหกรรม”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตลดา พัดเย็น. (2543). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษา
กรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ
สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดิน ประชญพฤทธิ. (2537). การบริหารการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ไทรรัตน์ โภคพลภรณ์ และสุพิน เกชาคุปต์. (2549). “การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้าง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน”. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สาขา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เทพวิฑูร ฉางข้าวไชย. (2545). “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจของตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชนววรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์เสมาธรรม,
- นวรรตน์ จันทร์จิเรศศรี. (2544). การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทัศนะของพนักงานคุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2548). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์เซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด.
- ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). จิตวิทยาการบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดี จำกัด.
- พงส์ หรดาล. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1” กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต.
- พรทิพย์ แจ่มพงษ์. (2546) “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้านยาเสพติดที่ผนวกกับงานประจำ ของข้าราชการส่วนภูมิภาค”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาศิลปศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรทิพย์ สิริภานุวัฒน์. (2531) “วิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจและสัมฤทธิ์ผลในงานของข้าราชการสตรี : กรณีศึกษาเฉพาะข้าราชการสตรีในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรนพ พุกกะรัตน์. (2542). ภาวะความเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2545). “การจูงใจบุคลากร”. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ราณี อลิษฐ์กุล. (2550). “การจูงใจบุคลากรในองค์กร”. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- วิชัย แหวนเพชร. (2543). มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ธรรมกมล.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหารเพื่อความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์เจริญวัฒนา เวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยา ปิ่นทอง. (2529). “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ”. สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิลาวณิชย์ โปธิปัสสา. (2540). “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลสี่เหล่าทัพ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วไลพร เก่งชัยการ. (2542). “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสายวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์บริษัทจุดทอง จำกัด.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2544). การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมใจ ลักษณะ. (2547). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์.

- สมพร เฟื่องจันทร์. (2547). แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชา จันทร์เอม. (2539). จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2542). พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาตน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุภพ กันทิมา. (2550). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่”. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุรพล พะยอมเยี่ยม. (2541). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. นครปฐม : โครงการส่งเสริมการผลิตตำรา และเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2541). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ เต็งพงศธร. (2542). “ลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพที่งานของพนักงานของเกสซ์ภัณฑ์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา ศิลปศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุษณี จิตตะปาโล และ นุตประวีร์ เลิศกาญจนวัดี. (2540). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2536). จิตวิทยาอุตสาหกรรม

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ข้อคำถาม	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าเฉลี่ย ของความ สอดคล้อง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านลักษณะงาน				
1. การได้ใช้ความรู้ความสามารถในงานอย่างเต็มที่	1	1	1	1
2. งานที่ทำทนายความสามารถ	1	1	1	1
3. การทำงานตามความถนัด	1	1	1	1
4. งานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วย	1	1	1	1
5. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ	1	1	1	1
6. การได้พัฒนาทักษะจากงานที่ปฏิบัติ	1	1	1	1
7. การมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์แก้ปัญหาใหม่ในงาน	1	1	1	1
8. การได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน	1	1	1	1
9. งานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่องานของผู้อื่น	1	1	1	1
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน				
10. โอกาสได้รับผิดชอบงานมากขึ้น	1	1	1	1
11. โอกาสของการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในระยะเวลาที่เหมาะสม	1	1	1	1
12. โอกาสก้าวหน้าในสายงานจนถึงตำแหน่งสูงสุด	1	1	1	1
13. โอกาสได้แสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์	1	1	1	1
14. การได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	1	1	1	1
15. โอกาสได้ร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับสายงาน	1	1	1	1
16. การสนับสนุนจากหน่วยงานให้บุคลากรได้ศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับการได้เลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าเฉลี่ย ของความ สอดคล้อง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
17. การเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนที่พิจารณาตามความรู้ความสามารถของบุคคล	1	1	1	1
<u>ด้านความมั่นคงในงาน</u>				
18. ความรู้สึกมั่นคงที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยนี้	1	1	1	1
19. ตำแหน่งที่มีความมั่นคง	1	1	1	1
20. การได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ตราบเท่าที่มีความสามารถ	1	1	1	1
21. การได้รับความคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1
22. งานที่มีความมั่นคงสามารถยึดเป็นอาชีพได้จนครบเกษียณอายุราชการ	1	1	1	1
23. ผู้บังคับบัญชาร่วมรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ	1	1	1	1
<u>ด้านความสำเร็จในงาน</u>				
24. การปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1
25. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้สำเร็จ	1	1	1	1
26. การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	1	1	1	1
27. การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลสำเร็จตามความต้องการ	1	1	1	1
28. การมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
29. ความสามารถในการวางแผนป้องกันปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
30. การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าเฉลี่ย ของความ สอดคล้อง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
<u>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</u>				
31. การมีโอกาสดำเนินการได้เข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือ	1	1	1	1
32. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1
33. การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1
34. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1
35. การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องงาน	1	1	1	1
36. ผู้บังคับบัญชามีมติให้คำปรึกษาช่วยเหลือเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว	1	1	1	1
37. การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	1	1	1	1
<u>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</u>				
38. เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันในการทำงาน	1	1	1	1
39. การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความราบรื่น	1	1	1	1
40. ความสนิทสนมเป็นกันเองในหมู่เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1
41. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1
42. การร่วมมือประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี	1	1	1	1
43. เพื่อนร่วมงานไม่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน	1	1	1	1
44. การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา	1	1	1	1
45. เพื่อนร่วมงานไม่มีการใส่ร้ายป้ายสีกัน	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าเฉลี่ย ของความ สอดคล้อง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
<u>ด้านการยอมรับนับถือ</u>				
46. การได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ	1	1	1	1
47. ตำแหน่งงานของท่านมีความสำคัญต่อหน่วยงาน	1	1	0	0.67
48. การได้รับเกียรติจากบุคคลอื่น	1	1	1	1
49. การได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
50. ตำแหน่งงานที่มีศักดิ์ศรี	1	1	1	1
51. การได้รับการยอมรับในการเป็นสมาชิกสำคัญของหน่วยงาน	1	1	1	1
52. การได้รับความเชื่อมั่นในฝีมือการทำงาน	1	1	1	1
53. คนในหน่วยงานยอมรับนับถือในความคิดเห็นของท่าน	1	1	1	1
<u>ด้านนโยบายและการบริหารงาน</u>				
54. การบังคับบัญชาที่คล่องตัวรวดเร็ว	1	1	1	1
55. นโยบายของหน่วยงานที่ชัดเจนมีเป้าหมายแน่นอน	1	1	1	1
56. นโยบายของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง	1	1	1	1
57. วิสัยทัศน์และแนวนโยบายของหน่วยงานที่มีการพัฒนาปรับปรุงตามสภาพการณ์	1	1	0	0.67
58. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	1	1	1	1
59. นโยบายของหน่วยงานที่ส่งเสริมบุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าตามความสามารถ	1	1	1	1
60. การมีอิสระได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าเฉลี่ย ของความ สอดคล้อง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
61. การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรได้พบปะ กัน ในโอกาสพิเศษ เช่น งานปีใหม่ กีฬาสี เป็นต้น	1	1	1	1
<u>ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</u>				
62. อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ	1	1	1	1
63. เงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพียงพอต่อการดำรง ชีพ	1	1	1	1
64. ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ	1	1	1	1
65. การได้รับสวัสดิการจากทางราชการอย่าง ครบถ้วน เช่น สวัสดิการรักษายาบาล ค่าเล่า เรียนบุตร เป็นต้น	1	1	1	1
66. โอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณี พิเศษ	1	1	1	1
67. การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม ความสามารถ	1	1	1	1
68. สวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการจาก ทางราชการ เช่น บริการรถรับ – ส่ง อาหาร กลางวัน และการทำประกันชีวิต เป็นต้น	1	1	1	1
69. รายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	1	1	1	1
<u>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u>				
70. อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการ ทำงานที่เพียงพอ	1	1	1	1
71. การจัดภูมิทัศน์โดยรอบสถานที่ทำงานที่ สะดวกสบายเหมาะแก่การทำงาน	1	1	1	1
72. การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การปรับ อากาศ แสงสว่างที่เพียงพอ เป็นต้น	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าเฉลี่ย ของความ สอดคล้อง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
73. การจัดสถานที่พักผ่อน เช่น สนามกีฬา มุมกาแฟ ร้านอาหาร สโมสร เป็นต้น	1	1	1	1
74. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
75. การจัดพื้นที่ที่เพียงพอและมีความเป็นส่วนตัวเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	1	1	1	1
76. การมีอุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงานที่ทันสมัย	1	1	1	1
77. การจัดซ่อมบำรุงเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมต่อการใช้งานได้อย่างปลอดภัย	1	1	1	1

มีค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective

Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 0.992

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. อาจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์	อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการชุมชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์	อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. อาจารย์ ดร.ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร	อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

ชุดที่.....

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อการศึกษางานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check lists) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ของข้าราชการกรมราชองครักษ์ ได้แก่ อายุ, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาปฏิบัติงานในกรมราชองครักษ์, ระดับชั้นยศ และสายงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์ โดยมีการวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นลักษณะคำถามแบบให้เลือกตอบในแต่ละข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ทั้งนี้ ขอความกรุณาทุกท่านตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง หรือตามความคิดเห็นของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

ร้อยตรี กิตติ กาญจนภูพิงค์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถาม

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง เกี่ยวกับตัวท่าน กรุณาตอบทุกข้อ

1. อายุ

- 18-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี

2. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

3. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในกรมราชองครักษ์

- 1-10 ปี
 11-20 ปี
 21-30 ปี
 30 ปีขึ้นไป

4. ระดับชั้นยศ

- ส.ต. – ส.อ.
 จ.ส.ต. – จ.ส.อ.
 ร.ต. – ร.อ.
 พ.ต. – พ.อ.

5. สายงาน

- สำนักงานราชองครักษ์ประจำ กรมราชองครักษ์
 สำนักงานรักษาความปลอดภัย กรมราชองครักษ์
 สำนักนโยบายและแผน กรมราชองครักษ์
 สำนักยุทธบริการ กรมราชองครักษ์

- ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชองครักษ์
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น

รายละเอียดการให้คะแนนเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2 ไม่เห็นด้วย
 3 ไม่แน่ใจ
 4 เห็นด้วย
 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
ด้านลักษณะงาน					
1. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในงานอย่างเต็มที่					
2. งานที่ท่านปฏิบัติทำทลายความสามารถ					
3. ท่านมีโอกาสได้ทำงานตามความถนัด					
4. งานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วย					
5. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ					
6. ท่านได้พัฒนาทักษะจากงานที่ปฏิบัติ					
7. ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์แก้ปัญหาใหม่ในงาน					
8. ท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน					
9. งานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่องานของผู้อื่น					
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน					
10. ท่านมีโอกาสได้รับผิดชอบงานมากขึ้น					
11. ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาที่เหมาะสม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
12. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานจนถึงตำแหน่งสูงสุด					
13. ท่านมีโอกาสได้แสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์					
14. ท่านได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
15. ท่านมีโอกาสได้ร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับสายงาน					
16. มีการสนับสนุนจากหน่วยงานให้บุคลากรได้ศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับการได้เลื่อนตำแหน่ง					
17. มีการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนที่พิจารณาตามความรู้ความสามารถของบุคลากร					
ด้านความมั่นคงในงาน					
18. ท่านมีความรู้สึกมั่นคงที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยนี้					
19. ตำแหน่งที่ท่านได้รับมีความมั่นคง					
20. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ตราบเท่าที่มีความสามารถ					
21. ท่านได้รับความคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา					
22. งานที่ท่านปฏิบัติมีความมั่นคงสามารถยึดเป็นอาชีพได้จนครบเกษียณอายุราชการ					
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านร่วมรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ					
24. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
25. ท่านสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้สำเร็จ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
26. ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน					
27. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลสำเร็จตาม ความต้องการ					
28. ท่านมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน					
29. ท่านมีความสามารถในการวางแผนป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน					
30. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ สำเร็จลุล่วง					
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					
31. ท่านมีโอกาสได้เข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อ ปรึกษาหารือ					
32. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา					
33. ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้บังคับบัญชา					
34. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับเรื่องงาน					
36. ผู้บังคับบัญชายินดีให้คำปรึกษาช่วยเหลือเกี่ยวกับ เรื่องส่วนตัว					
37. เจ้าหน้าที่ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาอย่าง เสมอภาคเท่าเทียมกัน					
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
38. เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันในการทำงาน					
39. ท่านทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความราบรื่น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
40. ท่านมีความสนิทสนมเป็นกันเองในหมู่เพื่อนร่วมงาน					
41. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
42. การร่วมมือประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี					
43. เพื่อนร่วมงานไม่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน					
44. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา					
45. เพื่อนร่วมงานไม่มีการใส่ร้ายป้ายสีกัน					
ด้านการยอมรับนับถือ					
46. ท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ					
47. ตำแหน่งงานของท่านมีความสำคัญต่อหน่วยงาน					
48. ท่านได้รับเกียรติจากบุคคลอื่น					
49. ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน					
50. ท่านมีตำแหน่งงานที่มีศักดิ์ศรี					
51. การได้รับการยอมรับในการเป็นสมาชิกสำคัญของหน่วยงาน					
52. บุคลากรได้รับความเชื่อมั่นในฝีมือในการทำงาน					
53. เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยอมรับนับถือในความคิดเห็นของท่าน					
ด้านนโยบายและการบริหารงาน					
54. มีการบังคับบัญชาที่คล่องตัวรวดเร็ว					
55. นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจน มีเป้าหมายแน่นอน					
56. นโยบายของหน่วยงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
57.วิสัยทัศน์และแนวนโยบายของหน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงตามสภาพการณ์					
58.มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม					
59.นโยบายของหน่วยงานที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้าตามความสามารถ					
60.บุคลากรมีอิสระได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
61.มีการจัดกิจกรรมสังสรรค์เพื่อให้บุคลากรได้พบปะกันในโอกาสพิเศษ เช่น งานปีใหม่ กีฬา ภายใน เป็นต้น					
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
62.อัตราเงินเดือนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ					
63.เงินเดือนและผลประโยชน์เพียงพอกับการดำรงชีพ					
64.ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ					
65.ท่านได้รับสวัสดิการจากทางราชการอย่างครบถ้วน เช่น สวัสดิการรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น					
66.ท่านมีโอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ					
67.หน่วยงานมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถ					
68.มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการจากทางราชการ เช่น ของขวัญวันเกิด การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต เป็นต้น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
69.รายได้ของท่านมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ					
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
70.มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการ ทำงานที่เพียงพอ					
71.มีการจัดภูมิทัศน์โดยรอบสถานที่ทำงานที่ สะดวกสบายเหมาะแก่การทำงาน					
72.มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การปรับ อากาศ แสงสว่างที่เพียงพอ เป็นต้น					
73.มีการจัดสถานที่พักผ่อน เช่น สนามกีฬา มุมกาแฟ ร้านอาหาร สโมสร เป็นต้น					
74.มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการปฏิบัติงาน					
75.มีการจัดพื้นที่ที่เพียงพอและมีความเป็นส่วนตัว เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
76.หน่วยงานมีอุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงานที่ทันสมัย					
77.มีการจัดซ่อมบำรุงเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมต่อ การใช้งานได้อย่างปลอดภัย					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	ร้อยตรี กิตติ กาญจนภูพิงค์
ที่อยู่	12/70 หมู่ที่ 4 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร 10150
ที่ทำงาน	กรมราชองครักษ์ สวนจิตรลดา ถนนราชวิถี แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10303
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2553	ศึกษาดุ้อระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2540 – ปัจจุบัน	กรมราชองครักษ์ กระทรวงกลาโหม