

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ” คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้ คือ

1. การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

### การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการทำงานและการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเน้นสิ่งที่ทุกคนมีความต้องการมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันบุคคลโดยทั่วไปต้องการแรงจูงใจเพื่อการดำรงชีพการช่วยเหลือบุคคลอื่น การสร้างแรงจูงใจนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์กรในหรือหน่วยงาน การทำงานหรือประกอบการใดๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) แล้วปัจจัยบุคคลเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จไปได้ตามวัตถุประสงค์ แต่การที่จะใช้วิธีการจัดการให้บุคคลปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ เป็นเรื่องยาก ทั้งนี้คุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดผลสำเร็จในการทำงานเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีความต้องการ อารมณ์ และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ กระบวนการที่จะได้บุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงการที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนอุทิศพลังความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปนั้น คือ การสร้างแรงจูงใจ

ดังนั้น แรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรย่อมจะมีผลต่อความสำเร็จของงาน และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงานในทางตรงกันข้ามถ้าหากบุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้วปัญหาทางสังคมตามมาอีกมาก นอกจากนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

กฤษศรี คำชาย (2540, หน้า 215) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการได้ตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างดีหรือสมบูรณ์ที่สุด

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541, หน้า 8) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใดๆ ก็ตาม ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

สมพร สุทัศน์ (2542, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การจูงใจ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กรผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังงานภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 138) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมาโดยมีความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่นำมาซึ่งนั้นอาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดความคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการทำงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือนำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้นๆ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนและโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงจัง ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจ ที่ผู้บริหารต้องพิจารณา ดังนี้ (สุนันทาพงษ์ประเสริฐศรี, 2550, หน้า 14 อ้างอิงใน ดารณี พานทอง, 2530, หน้า 290)

1. อะไรเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจและมีความเต็มใจในการทำงานที่สุด
2. จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

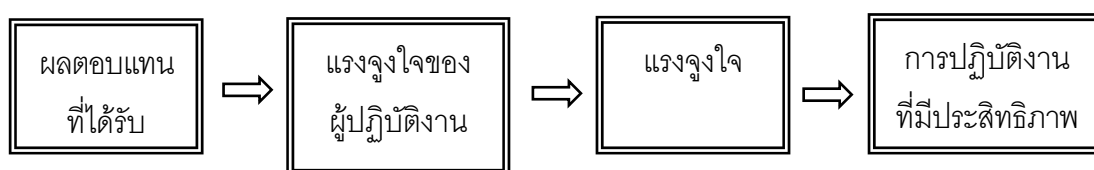
จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียมิได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงาน

แล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดการเบี่ยงหน่วยและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่ง que ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จ หรือพอใจในองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน ดังที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

1. เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ทักษะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงด้วยภาพ 1 (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 155) ดังนี้



ภาพ 1 แรงจูงใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : ถนอมรัฐ ชลอเลิศ, 2549, หน้า 22

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนั่นคือ ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากขึ้นเพียงใดนั่นคือสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้นก็คือองค์ประกอบต่างๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการปฏิบัติงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็จะมีประสิทธิภาพสูง แรงใจ ให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร องค์กรใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็จะสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรใดหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์กรนั้นก็ไม่สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

สัจฉริย พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 18 อ้างอิงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537, หน้า 10) กล่าวว่า กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นความต้องการ (Need Stage) เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะต้องกระทำในส่วนต่างๆ ภายในร่างกาย ดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่ขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรักหรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น
2. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้นกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วบุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆ ไม่ได้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมากก็จะกระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความกระวนกระวายไม่เป็นสุข
3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้นความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมที่รุนแรงหรือมากขึ้นต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมหาน้ำดื่มที่ต่างกัน
4. ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction Stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

## องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน

แม้ว่านักวิจัยและนักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ยังไม่เห็นพ้องกันมากนักว่า อะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้ล้วนแต่มีแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน ดัง สุรนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 19 อ้างอิงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 57 – 61)

### 1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

มีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกด แรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่ให้ทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

### 2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไปคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอยู่ในระดับสูงมากเท่าใดภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามมีคนที่ชอบเป็นผู้ตามซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การกำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้มีความต้องการที่จะทำงานเท่านั้น

### 3. การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และมีองค์ประกอบอื่นๆ เป็นอย่างไรคนทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนพ้อง และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคนและแน่นอนที่สุดการให้การยกย่องชมเชยนั้น ต้องทำด้วยความจริงใจ และ ยึดหลักของการให้การยกย่องว่า ให้สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานเหนือกว่าชั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชอบสำหรับผู้ได้รับและจะเป็นที่เยาะเย้ย ถากถาง จากบุคคลอื่นด้วย

ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกันและเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการมาก แต่บางคนซึ่งเป็นคนขี้อาย กลับไม่ชอบให้คนยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอายที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณชนเช่นนั้น เป็นต้น

#### 4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

ไม่ใช่ว่าคนทุกคนหวังการที่จะมีความรับผิดชอบและอำนาจบารมีเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็มีคนจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมี ความสำเร็จมากขึ้น จากการทำหน้าที่อย่างขยันขันแข็งและมีแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากมีการคาดหวังจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน ดังนั้นในการคิดแบบสร้างสรรค์ผู้บริหารควรใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบ ความสำเร็จอย่างเหมาะสม เป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่างๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ในจิตใจของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำหรือเนื่องจากเกรงว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จ บำนาญ ตอนออกจากงานนั่นเอง แต่สิ่งที่มีความสำคัญและยากยิ่งประการหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญก็คือ การจะกำหนดว่าควรจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไปก็สามารถที่จะเป็นอันตราย ไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปคนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มั่นคงกว่า ให้ค่าจ้างดีกว่า หากให้มากไปคนงานก็อาจจะมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการทำงานขึ้นได้และทำให้มีผลผลิตการทำงานที่ต่ำได้ ในองค์กรบางองค์กรจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำ โดยให้การประกันว่าจะมีการจ้างต่อเนื่องกันไป ประสบความสำเร็จในการผลิตมาก ดังเช่น องค์กรต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกาสิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

## 6. ความเป็นอิสระในการทำงาน

คนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเอง ทุกคนแม้กระทั่งในตัวของตัวเอง มักจะได้ยินกันเสมอว่า ปล่อยให้ทำตามที่ต้องการจะทำบ้างเถิด ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงการบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ความไม่พอใจที่เกิดเนื่องจากการแจจแจงรายละเอียด และการอธิบาย สิ่งที่ต้องการในแผน ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า Job Enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำความสามารรถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

## 7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินงานตามสัญญานั้นๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลจะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีการเจริญเติบโตหรือความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์มีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายองค์กรต่างๆ ที่มีการให้การฝึกอบรมและมีโครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่างๆ ล้วนแต่ใช้วิธีการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น

## 8. โอกาสในการก้าวหน้า

สิ่งที่คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาส มีการเจริญเติบโตเป็นแรงจูงใจ แม้ว่าจะไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร แต่ก็มีคนส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้าอันนี้ มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงจำนวนไม่น้อยที่เปลี่ยนใจละทิ้งงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่าการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้นค่อนข้างจะช้าหรือทำได้ยากมาก สิ่งที่ต้องการใจในองค์กรใหม่จะมีความทะเยอทะยาน มีความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอนาคตที่มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

### การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยมีผู้เสนอแนวคิดและวิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

เสนาะ ตีเขียว และคนอื่นๆ (2543, หน้า 15) ได้เสนอวิธีวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 วิธีคือ



1. วัดจากการทดลอง โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของคนจากการแสดงกิริยา  
ความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของคน

2. วัดจากบุคลิกลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน และจากผลงานของเขา

3. วัดจากจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม

เครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานมีหลายอย่าง เช่น

1. Hop pock Index of Jo Satisfaction ที่ฮอปพ็อค สร้างขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1930 เป็นเครื่องมือ  
รวบรวมเจตคติในการทำงาน แบบสอบถามแรงจูงใจให้ผู้ตอบคำถามตอบ

2. Brayfield – Rothe Index Job Satisfaction เป็นเครื่องมือวัดแรงจูงใจของ เบรย์ฟิลด์  
สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1946 เป็นแบบสอบถามใช้วัดเจตคติในการทำงานโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม  
เลือกตอบได้ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

3. Job Description Index (JDI) ซึ่ง สมิทและคณะ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1969 โดยอาศัย  
สมมติฐานว่าแรงจูงใจที่มีต่อองค์ประกอบของงานที่ต่างกัน มักจะทำให้เกิดผลต่างกัน องค์ประกอบ  
ของแรงจูงใจในแบบสอบถามนี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

3.1 งาน

3.2 ค่าจ้าง

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง

3.4 การนิเทศ

3.5 เพื่อนร่วมงาน

4. Job Percept Scales (JPS) (Kidrank Pachoen.1989, pp.45 – 46) เครื่องมือนี้  
แฮร์สแมน และโรบินสัน ได้พัฒนามาจาก JDI ของสมิท เคนดอล และฮิลลิน เมื่อปี ค.ศ. 1980 และ  
ในปี ค.ศ. 1987 แฮทฟิลด์ และฮิวส์แมน ได้ช่วยกันปรับปรุงใหม่เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้สอบถาม  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 องค์ประกอบ คือ

4.1 งานที่ทำในปัจจุบัน

4.2 เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ

4.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่ง

4.4 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

4.5 เพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 1 มี 5 คำถาม องค์ประกอบที่ 2 – 5 มีองค์ประกอบละ 4 คำถาม รวมทั้งสิ้น 21 คำถาม ผู้ตอบสามารถเลือกคำถามที่ตรงกับความรู้สึกของตนได้

Thematic Apperception Test เป็นการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แม็คเคลแลนด์ ได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) ของเมอร์เรย์ ที่เรียกว่า แบบทดสอบที่มาจากจิต แอปเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อว่า ทีเอที (TAT) ซึ่งเป็นภาพชุด แต่ละภาพจะมีรูปคนอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ ตัวอย่างเช่น ภาพที่หนึ่งมีเด็กผู้ชายถือไวโอลินนั่งอยู่ ผู้ทดลองจะแสดงภาพให้ผู้ถูกทดลองดูและตอบคำถาม 4 ข้อ ต่อไปนี้

1. ภาพที่ท่านเห็นแสดงอะไรบ้าง ใครคือบุคคลที่ท่านเห็นในภาพ
2. ทำไมบุคคลนั้นจึงอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น มีเหตุการณ์อะไรที่เกิดก่อนหน้านี
3. บุคคลที่ท่านเห็นในรูปกำลังคิดอะไรอยู่ หรือต้องการอะไร
4. ต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น การตอบคำถาม 4 ข้อของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะแตกต่างกันในการตั้งจุดประสงค์ของงาน ความพยายามและความรับผิดชอบในการทำงานและผลงาน

วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแม็คเคลแลนด์ โดยใช้ทีเอที (TAT) ไม่ได้ทำเฉพาะในประเทศสหรัฐ แต่ได้ใช้ในยุโรปและเอเชียด้วย ปรากฏว่า คำตอบของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำของประเทศต่างๆ มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันมาก แม็คเคลแลนด์ได้สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน
  2. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50 – 50 หรือเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง
  3. พยายามที่จะทำทุกอย่าง ไม่ทอดถอนจนถึงจุดหมายปลายทาง
  4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
  5. ต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
  6. เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม
- สรุปได้ว่า การวัดแรงจูงใจนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือได้

## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นหลักการหนึ่งที่สำคัญ ที่ผู้บริหารองค์การควรจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานหรือองค์กรของตน เพราะการให้ขวัญกำลังใจเป็นการเสริมแรงที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา แรงจูงใจ (Motivation) จึงเปรียบได้ดั่งกำลังใจที่ทำให้สิ่งมีชีวิตจะแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองตอบสิ่งจูงใจ ผลที่ออกมาจะเป็นความสัมพันธ์กับแรงจูงใจเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีความสุขและได้งานที่มีประสิทธิภาพ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 352) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง เป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ที่เกิดการเริ่มต้น (initiate, starting), ชักนำ (directing) และค้ำจุนพฤติกรรม (sustain, maintaining) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทางด้านร่างกายหรือจิตใจเป็นพลังกระตุ้นให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมายหรือหลีกเลี่ยงจากสภาวะที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการจะเกิดการจูงใจได้นั้น ก็ต้องอาศัย แรงจูงใจ (Motive) อาจเป็นแรงจูงใจภายนอกหรือแรงจูงใจที่เกิดภายในตนเอง ที่จะมากระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 28-291) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่ม กำกับ และค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐาน ของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 254) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือภาวะหรือองค์ประกอบ ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมาย ที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544, หน้า 153) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 133 - 136) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ในลักษณะของการจัดการว่าหมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนด แนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง แรงขับหรือสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรม ความพยายาม ที่กระทำในสิ่งต่างๆ ที่ตนเองต้องการโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ

พฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานสูง ย่อมทำให้มีความกระตือรือร้น จนกระทั่งทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้

### **ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ**

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 366) กล่าวว่าส่วนประกอบของการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือความสามารถ (Ability) ,สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถ และได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์การและมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าหนึ่งของปัจจัยขาดไป การทำงาน ก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน

### **ประโยชน์ของการจูงใจต่อการบริหารมีดังนี้**

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

แรงจูงใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร แรงจูงใจ หมายถึง ภูมิหลัง การต้องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลใดในความต้องการทั้ง 3 แบบ คือ ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความต้องการเห็นความสำเร็จของงาน ความต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นจะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่นหากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงานย่อมมีพฤติกรรมการบริหารและผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น

## ประเภทของแรงจูงใจ

สวรงค์ ไคว์ตระกูล (2544, หน้า 169) แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intensive Motivation) เป็นแรงจูงใจมาจากภายในตัวบุคคล เป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั้นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก จูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน หรือรางวัลหรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้เช่น แรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำติชมรางวัลที่เป็นสิ่งของเงินตัวแปรต่างๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

## ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, อ้างอิงใน สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี 2550, หน้า 26) เป็นทฤษฎีที่ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานโดยการสัมภาษณ์วิศวกรในเมืองพิทส์เบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาทดลอง สรุปได้ว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานมีสององค์ประกอบคือ

1. องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factors) หรือปัจจัยจูงใจ มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจในการทำงานและเกิดความพอใจในการทำงาน

2. องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือส่วนประกอบของงาน ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่แม้ว่าจะมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ก็ไม่อาจยืนยันได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ได้แก่

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ

### 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบังคับบัญชา การยอมรับอาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออก อื่นใด ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ทำทลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง แต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

## 2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยค้ำจุนหรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการ แต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

### **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์**

มาสโลว์ (Maslow, อ้างอิงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 162)) ได้เสนอแนวคิด 2 ประการก่อนจะกล่าวถึงทฤษฎี

ประการแรก มนุษย์มีความต้องการเกิดขึ้นเสมอ

ประการที่สอง ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นสากลคือ คล้ายกันไปทั่ววัฒนธรรมและความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้นตอน นั่นคือเมื่อความต้องการในระดับล่างได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว บุคคลนี้จึงจะเลื่อนไปหาทางตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไป

ในทัศนะของมาสโลว์ ความต้องการทั้งหมดของมนุษย์สามารถเรียงลำดับได้ ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางสรีระ ได้แก่ ความต้องการทางสรีระในเรื่องการกิน การอยู่ ความสุขสบายทางกายทั้งปวง

2. ความต้องการสวัสดิภาพ ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย สิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ความกลัวการสูญเสียบรรยากาศอันตรายเป็นต้น ความมั่นคง และหลักประกันในการทำงาน

3. ความต้องการความรักและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน คนรัก พ่อ แม่ ลูก

4. ความต้องการนิยมนับถือตนเอง ต้องการยอมรับและภูมิใจในตนเองว่าเป็นคนที่มีคุณค่าแก่สังคม

5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ผู้ซึ่งไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้อง ความปลอดภัย ความรัก ความยอมรับในตนเองหรือศักดิ์ศรีอีกต่อไปมนุษย์จะพัฒนาศักยภาพของตนเองเพราะอยากรู้ อยากรู้อรรถประโยชน์เพราะใจรัก ทำงานเพราะอยากทำ มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงขีดสุดของศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมียุ่อย่างมากมาย ทั้งในด้านปริมาณและขอบเขต แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า หากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพอใจซึ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ดังนั้น การทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของมนุษย์นี้จึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อนักบริหารเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งนักบริหารจะมีความรู้ความสามารถในทุกๆ ด้านแต่ถ้าหากเสียซึ่งความรู้เรื่องนี้แล้ว หน่วยงานหรือองค์การอาจประสบกับความล้มเหลวไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคน ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The deficit principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการเป็นความพอใจของคน ไม่เป็นตัวจูงใจให้พฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ยอมรับและพอใจในความขาดแคลนต่างๆ ในชีวิตโดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

หลักการที่ 2 หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The progressing principle) กล่าวคือ ลำดับชั้นความต้องการ 5 ระดับ จะขึ้นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า ความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

จะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่างๆ ของคนถูกจำกัดไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตาม ความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ท้อถอยและจะยอมรับในสภาพที่ไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไป ทิศทางตรงกันข้ามถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or self-realization)

### ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, หน้า 33-57 อ้างอิงใน สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี 2550 หน้า 2) ได้เสนอทฤษฎี X และ Y ขึ้นแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีมีข้อสมมติฐานว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์มีทั้งคนที่ตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจทำงาน

สมมติฐานของทฤษฎี X มีดังนี้

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากไม่ชอบทำงาน จึงต้องการใช้อำนาจบังคับควบคุมแนะนำและขู่ว่าจะลงโทษ



3. ขอให้ผู้อื่นแนะนำแนวทางในการทำงานหรือเลี้ยงความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบ และความต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นใด

เมื่อตั้งทฤษฎี X ขึ้นมา แมคเกรเกอร์ ตั้งข้อสงสัยว่าธรรมชาติของคนตามทฤษฎี X นี้จะถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้ได้กับทุกคนทุกสถานการณ์หรือไม่ในที่สุดก็หาข้อยุติไม่ได้เขา จึงพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่งเรียกว่าทฤษฎี Y ซึ่งว่ามนุษย์นั้น โดยธรรมชาติมิใช่คนขี้เกียจและเชื่อถือไม่ได้ หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่ยอมรับ ทฤษฎีจะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในความกลัว แต่จะพยายามช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง และมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างกว้างขวาง

สำหรับทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ได้อธิบายโดยชี้ให้เห็นว่า

1. ความพยายามของมนุษย์ทางกายภาพและทางใจต่องานมีมากเท่ากับการเล่นและการ พักผ่อน

2. การควบคุมและการบังคับบัญชาภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุ วัตถุประสงค์เพราะคนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง

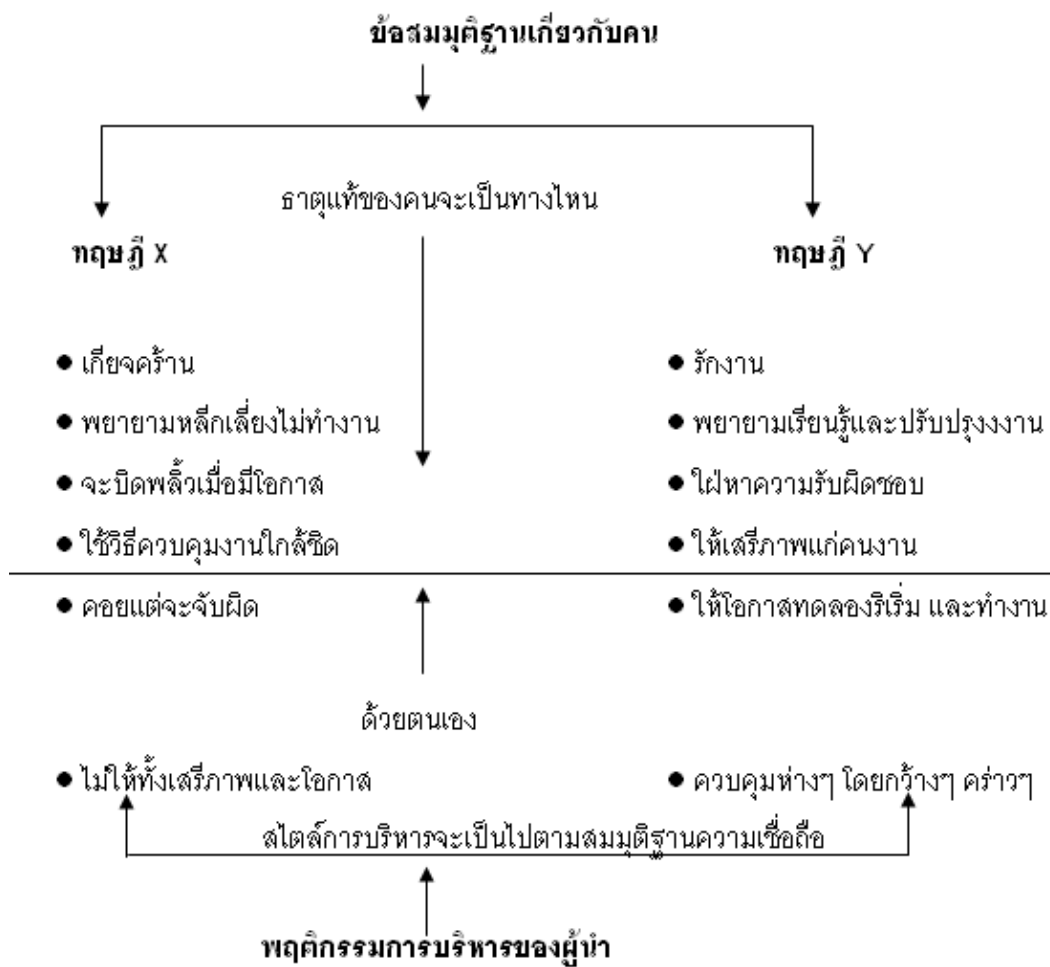
3. มนุษย์มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามความตั้งใจ

4. คนเราไม่เรียนรู้แต่เพียงการยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้นด้วย

5. ความสามารถในการใช้ความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่ม แก้ปัญหาต่างๆ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกคน

6. ในทางสังคมปัจจุบันนี้แต่ละคนมีโอกาแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

แมคเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จะจูงใจคนได้ มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมงานโดยสิ้นเชิง



ภาพ 2 ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคน

**Theory X** McGregor ได้ตั้งสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาสด้วยเหตุที่คนไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้คนปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ (Coerced) ควบคุม (controlled) กำกับ (directed) หรือ ข่มขู่ (threatened) ด้วยวิธี การลงโทษต่างๆ คนทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัว ผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่างๆ คนทั่วไปจะไม่มีภาวะตื่นหรือตื่นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

**Theory Y**

ภายหลังจากที่วิชาการความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวางมีผลให้เกิดข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ McGregor ได้สรุปไว้ดังนี้

ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้แรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่าง ๆ นั้น คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆ จะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับ จะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

ดังนั้น การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ จึงไม่ใช่วิธีที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ที่ถูกต้องควรจะเป็นเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self-direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง (self-control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

แมคเกรเกอร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองของความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล แรงจูงใจ และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรคสถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาพูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการที่จะบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยควบคุมกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำทลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

### **ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคเซลล์แลนด์**

แมคเซลล์แลนด์ (อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 92) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคลเพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวกับสิ่งที่เขาเห็น แมคเซลล์แลนด์ได้ระบุถึงแนวความคิดด้านความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่เขาจะเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของแมคเซลล์แลนด์ พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะการแข่งขัน ชอบงานที่ทำทลาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความต้องการ

2. ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิธีทางเพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แมคเซลล์แลนด์ ได้ให้ข้อเสนอว่า ความต้องการ 3 ประการในช่วงเวลานั้นเป็นผลมาจากประสบการณ์ในชีวิต โดยเขาจะกระตุ้นผู้บริหารให้เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะระบุถึงความต้องการและความสำเร็จความต้องการความผูกพัน ความต้องการอำนาจ ของบุคคลทั้งหลายที่มีต่อบุคคลอื่น เพื่อที่จะให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีนี้มีประโยชน์ เพราะแต่ละความต้องการจะมีการเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะต่างๆ โดยแมคเซลล์แลนด์ พบว่า

1. ความต้องการอำนาจในระดับปานกลางถึงระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความต้องการความผูกพันระดับต่ำในความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง
2. ความต้องการอำนาจระดับสูงจะทำให้บุคคลเต็มใจที่จะมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อบุคคลอื่น
3. ความต้องการความผูกพันในระดับต่ำจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยปราศจากความวิตกกังวลว่าบุคคลอื่นจะเกิดความไม่พอใจ

นอกจากนี้ แมคเซลล์แลนด์ ยังพบรูปแบบการจูงใจความสำเร็จที่ชัดเจนที่สุดในบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งประธานบริษัทมีการจูงใจด้านความสำเร็จสูงมาก ในขณะที่พบว่าบริษัทขนาดใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะมีการจูงใจด้านความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการในด้านความมีอำนาจและความผูกพันสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงจะมีการจูงใจด้านความสำเร็จสูงกว่าประธานบริษัท

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ฮารตัม (อ้างอิงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547, หน้า 197-198) อธิบายว่าโดยปกติผู้ปฏิบัติจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงานกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงานและจะเปรียบเทียบอัตราส่วน Input – Output ของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น

หากอัตราส่วนของพนักงานคนนั้นเท่ากับอัตราส่วนของสำนักงานคนอื่นๆ เขามีความรู้สึกว่าเกิดความเท่าเทียม หรือความยุติธรรม แต่หากอัตราส่วนไม่เท่ากับความยุติธรรมในความรู้สึกของพนักงานคนนั้นก็เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่นหรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่นเมื่อเกิดความไม่ยุติธรรม พนักงานก็จะมีปฏิกิริยา หรือมีพฤติกรรมเป็นการตอบโต้ ซึ่งอาจเป็นไปหลายลักษณะดังนี้

1. ปิดเป็อนสิ่งที่บ่อนใส่ เช่น ขยันมากขึ้น หรือขยันน้อยลง หรือปิดเป็อนผลลัพธ์ของตนเอง หรือของคนอื่น เช่น เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น
2. มีพฤติกรรมชักนำให้คนอื่นเปลี่ยนสิ่งที่บ่อนใส่หรือผลลัพธ์
3. มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่บ่อนใส่ หรือผลลัพธ์ของตนเอง

4. เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่ป้อนใส่ หรือผลลัพธ์
5. ลาออกจากงาน (เนื่องจากเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม)

โดยสรุปผลที่ตามมาของความรู้สึกว่าเกิดความไม่ยุติธรรม อาจเป็นการลด หรือเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน หรือลดหรือเพิ่มคุณภาพงาน หรือเพิ่มการขาดงาน หรือการลาออกจากงาน ก็ได้ อย่างไรก็ตามทฤษฎีการเสมอภาค Equity ก็มีข้อตำหนิที่ขาดความชัดเจนในบางเรื่อง เช่น การกำหนดความหมายของ Inputs และ Outcomes และการเลือก others ที่จะนำมาเปรียบเทียบ เป็นต้น

### ทฤษฎีแรงจูงใจของวรูม

วรูม ได้ศึกษาทัศนคติของบุคคลกับบทบาทของคนในองค์กรและความพอใจในการทำงาน โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 4 ประการดังต่อไปนี้ คือ

1. จำนวนขั้นของผลที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สถานภาพการยอมรับ และอิทธิพลที่บุคคลจะได้รับตามขั้นตอนจากบทบาทในองค์กรของเขา
2. ความมั่นคงของความต้องการของบุคคล ที่จะได้รับผลตอบแทนในแต่ละขั้นดังกล่าว
3. จำนวนของผลที่ได้รับ ที่บุคคลหวังว่าเขาควรจะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ
4. จำนวนของผลที่ได้รับซึ่งบุคคลคาดหวังจะได้รับเมื่อถึงเวลาอันเหมาะสม

### ทฤษฎี Goal Setting

แอดวิน และกราย (Edwin & Gray อ้างอิงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547, หน้า 192-193) ได้อธิบายว่า การกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยเฉพาะเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงตรงและมีความยากลำบากหรือมีความท้าทายที่จะทำได้จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่วไป

อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่จะทำให้ Goal Setting Theory ให้ประสบความสำเร็จคือ ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ

1. Goal Commitment เป้าหมายเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารอาจทำได้โดยประกาศเป้าหมายให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกันหรือผู้ปฏิบัติมีความเชื่อว่าผลงานเกิดจากการกระทำด้วยความอุตสาหะมิใช่จากโชคช่วยหรือเป้าหมายจากผู้ปฏิบัติกำหนดขึ้นเองหรือมีส่วนร่วมในการกำหนด
2. Adequate Self – Efficacy คือ ความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นพนักงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จได้แน่นอน

3. National Culture คือ วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎี Goal Setting เหมาะที่จะใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดและการทำงาน มีความเป็นอิสระ เคารพเหตุผล ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างรับฟังความคิดเห็น และร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุม หลักการบริหารแบบการจัดการแบบ มีวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

### ทฤษฎี อี อาร์ จี ของเคลตัน แอลเดอร์เฟอร์

แอลเดอร์เฟอร์ (อ้างอิงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 164-165) ได้ทำการวิจัยเพื่อ ทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์และพบว่า ผลการวิจัยไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือ การตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่ได้เป็นไปตามลักษณะตามลำดับขั้นตามที่มาสโลว์อ้าง แอลเดอร์เฟอร์ จึงเสนอทฤษฎี อี อาร์ จี ขึ้นมาว่า คนเรามีความต้องการ 3 ประการคือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการทั้งหลายที่จะต้องตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตต่อไปได้แก่ ความต้องการทางสรีระและความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการที่จะมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนรอบข้างอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการที่จะเจริญงอกงาม ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ทฤษฎีการจูงใจ ของ Alderfer ได้พัฒนาโดยพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow โดยตรง แต่มีการสร้างจุดเด่นที่ต่างจาก Maslow จากการวิจัยศึกษาของ Alderfer เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกเป็น 3 ประเภท ซึ่งเห็นว่าจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ซึ่งความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย E(Existence) หรือ ความต้องการอยู่รอด R (Relatedness) หรือความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม และ G(Growth) หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นต้องการ เงินเดือน ค่าจ้างเงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี ความสัมพันธ์ทางสังคม

ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ต้องการคนที่จะเป็นผู้นำหรือมีตำแหน่งเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ถ้าเทียบกับ ความต้องการของ Maslow เท่ากับความต้องการความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการได้รับยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องรวมการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางฐานะสภาพเศรษฐกิจ และการ

เติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายวงกว้างขวางออกไปเรื่อยๆ และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น คือ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ๆ และถ้าเปรียบเทียบกับความต้องการของ Maslow แล้วตรงกับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจ และความสำเร็จตามความนึกคิดนั่นเอง

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland (McClelland's Acquired Needs Theory) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกันและเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ไม่ใช่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 หน้า 65)

1. ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง บุคคลต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผนมีความรับผิดชอบสูง บุคคลมีความต้องการความสำเร็จจะต่อสู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลในรูปสิ่งของ ต้องการความสำเร็จจากการวิจัยของ McClelland พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนตัวมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

2. ความต้องการความผูกพัน หมายถึงบุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์ผูกพันกับสมาชิกกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น จากการวิจัยพบว่าพนักงานมีความสนใจด้านนี้น้อย ความต้องการความผูกพันนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ Dale Carnegie's ที่ว่าบุคคลมีความปรารถนาที่จะให้บุคคลอื่นชอบตนเอง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตร และชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน

3. ความต้องการอำนาจหมายถึง บุคคลต้องการอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานการณ์ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล

ทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะมีประโยชน์ที่สำคัญ ภายในวิวัฒนาการของทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีลำดับความต้องการจะแสดงจุดเด่นของความสำคัญของความต้องการที่ไม่ใช้เศรษฐกิจ แม้ว่าทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะไม่ถูกสนับสนุนอย่างกว้างขวางก็ตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ได้เพิ่มความตระหนักของผู้บริหารต่อความสำคัญของความแตกต่างระหว่างแหล่งที่มาของแรงจูงใจภายนอก (สภาพแวดล้อมของงาน) และแรงจูงใจภายใน (เนื้อหาของงาน)



มากขึ้น ประการสุดท้ายทฤษฎีของแมคเคิลแลนดได้ให้แนวความคิดว่าความต้องการบางอย่างจะถูกเรียนรู้ได้ (สมัยศ นาวิการ, 2543, หน้า 71)

ทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะมีประโยชน์ที่สำคัญภายในวิวัฒนาการของทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีลำดับความต้องการจะแสดงจุดเด่นของความสำคัญของความต้องการที่ไม่ใช้เศรษฐกิจ แม้ว่าทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะไม่ถูกสนับสนุนอย่างกว้างขวางก็ตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กได้เพิ่มความตระหนักของผู้บริหารต่อความสำคัญของความแตกต่างระหว่างแหล่งที่มาของแรงจูงใจภายนอก (สภาพแวดล้อมของงาน) และแรงจูงใจภายใน (เนื้อหาของงาน) มากขึ้น ประการสุดท้ายทฤษฎีของแมคเคิลแลนดได้ให้แนวความคิดว่าความต้องการบางอย่างจะถูกเรียนรู้ได้ (สมัยศ นาวิการ, 2543, หน้า 66)

### **ทฤษฎีแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ต**

เออร์เนส ฮิลการ์ต (Ernest Hilgaard) เป็นนักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่กล่าวว่าความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุดและได้จำแนกแรงจูงใจของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) ได้แก่แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคม มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเองหรือกลุ่ม

แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตน (Ego - integrative Motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพของตนเองในการดำเนินวิถีทาง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น

สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าภายในที่สำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานได้ จนเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมได้ ทฤษฎีนี้จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านความต้องการทางปัจจัย 4 และการยอมรับทางสังคม และเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กฤตยา อาระศิริ (2543, หน้า 50 - 51) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเทคนิคในการจูงใจ เพื่อกระตุ้น เพื่อให้บุคคลทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 วิธีดังนี้

1. วิธีจูงใจโดยอาศัยการจูงใจภายนอก เป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการ มีความพยายาม หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ โดยใช้เทคนิคการให้สิ่งล่อใจที่เหมาะสม และเป็นที่ต้องการแก่บุคคล เช่น เงินเดือน โบนัส ส่วนแบ่งผลกำไร เป็นต้น ดังนั้นปริมาณการจูงใจ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามสิ่งล่อใจที่ได้รับ และบุคคลอาจเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นถ้าให้สิ่งล่อใจมากกว่า

2. วิธีการจูงใจโดยอาศัยการจูงใจภายใน เป็นวิธีที่หาทางให้บุคคลมีความสนใจและต้องการที่จะทำงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่ทำงานเนื่องจากสิ่งล่อใจ จึงเป็นวิธีที่ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงานอย่างยั่งยืนมากกว่าวิธีแรกได้แก่

2.1 ให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถของตนอย่างแท้จริง เมื่อได้ทำงานเช่นนี้บุคคลย่อมมีความรักและความพึงพอใจงานที่ทำ จึงทำให้มีความเพียรพยายามและประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังข้อคิดที่ว่า “จุดเริ่มต้นของ ความมุ่งมั่น ขยัน หมั่นเพียร เริ่มจากการเห็นคุณค่าและตระหนักในความสำคัญของสิ่งที่จะกระทำอย่างแท้จริง”

2.2 ใช้ลักษณะงานที่ทำเป็นตัวจูงใจ เช่น ให้บุคคลได้ทำงานที่ทำทายน่าสนใจมีคุณค่า ได้รับความสำเร็จจากงาน ได้รับความก้าวหน้าหรือมีความภาคภูมิใจ เป็นต้น

2.3 ใช้วิธีให้บุคคลจูงใจตนเอง (Self-motivation) เป็นวิธีที่ให้บุคคลศึกษาและค้นหาตัวเองว่ามีความต้องการและจุดแข็งอะไร หลังจากนั้นพยายามให้ตนเองได้ทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการและจุดแข็งของตน มีการให้ตัวเสริมแรงหรือให้รางวัลแก่ตนเองเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย และพยายามทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ (Batten. 1989 หน้า 115) วิธีนี้จึงส่งผลให้เกิดการจูงใจที่ส่งผลให้คงทนและถาวร เพราะบุคคลสามารถควบคุมตัวเองแทนที่จะควบคุมด้วยสิ่งล่อใจภายนอก

สายฝน สกกุลเจริญ (2540, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลปรากฏว่าแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในระดับปานกลาง และบทบาท ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

วิเคราะห์นโยบายและแผน แต่เพศ และสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สมพร สุทัศน์ีย์ (2542, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมทางการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การ ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

พรพนทิพย์ กาลธียนันท์ (2543, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ธรรววรรณ พลหาญ (2543, หน้า 117) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานโดยเฉพาะประเด็นวิธีการและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหาร จึงควรพิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบงานให้ความดีความชอบของแต่ละสายให้เป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ปิยะนุช นรินทร์ (2544, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออกและพอใจกับ

หน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน พอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ปิยะนุช นรินทร์ (2545, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

ไกลวัลย์ เจตนาอนุศาสน์ (2545, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์ค คิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง จำนวน 109 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ในระดับมาก ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับแรงจูงใจพนักงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน ส่วนพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงในงานรวมถึง ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน

มณฑล รอยตระกูล (2546, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานชำระภาษี และคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรคงค้าง

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าสรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า และด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จิรพันธ์ บรรจงภาค (2547, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานในการทำงาน 1 – 3 ปี และมีอัตราเงินเดือน 6,000 – 7,000 บาท

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับ 1 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอกมากเป็นอันดับ 2 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชัญญิตา ประโยชริด (2547, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจสูงสุด ด้านความสำเร็จของงาน

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ

3.1 ด้านลักษณะของงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700 – 6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,360 – 10,000 บาท และ 10,001 บาทขึ้นไป

3.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700 – 6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,360 – 10,000 บาท และ 10,001 บาทขึ้นไป

4. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่สำคัญที่สุด ได้แก่ นักการเมืองก้าวก่ายการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการน้อยเกินไป การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมากเกินไป ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดแผนงานที่ปฏิบัติตามหลักวิชาการ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน ขาดการทำงานเป็นทีม การจัดสรรงบประมาณน้อยเกินไป และอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ดัน (Dunn. 1973, อ้างอิงใน โสภณ พงศ์สุพัฒน์, 2547 หน้า 30) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงาน การเลื่อนขั้น เพื่อนร่วมงาน และการบริหารงาน

แจ๊คสัน (Jackson. 1974, อ้างอิงใน พีระพงษ์ เจียตระกุล, 2538 หน้า 18) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อทฤษฎีองค์ประกอบ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ค ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

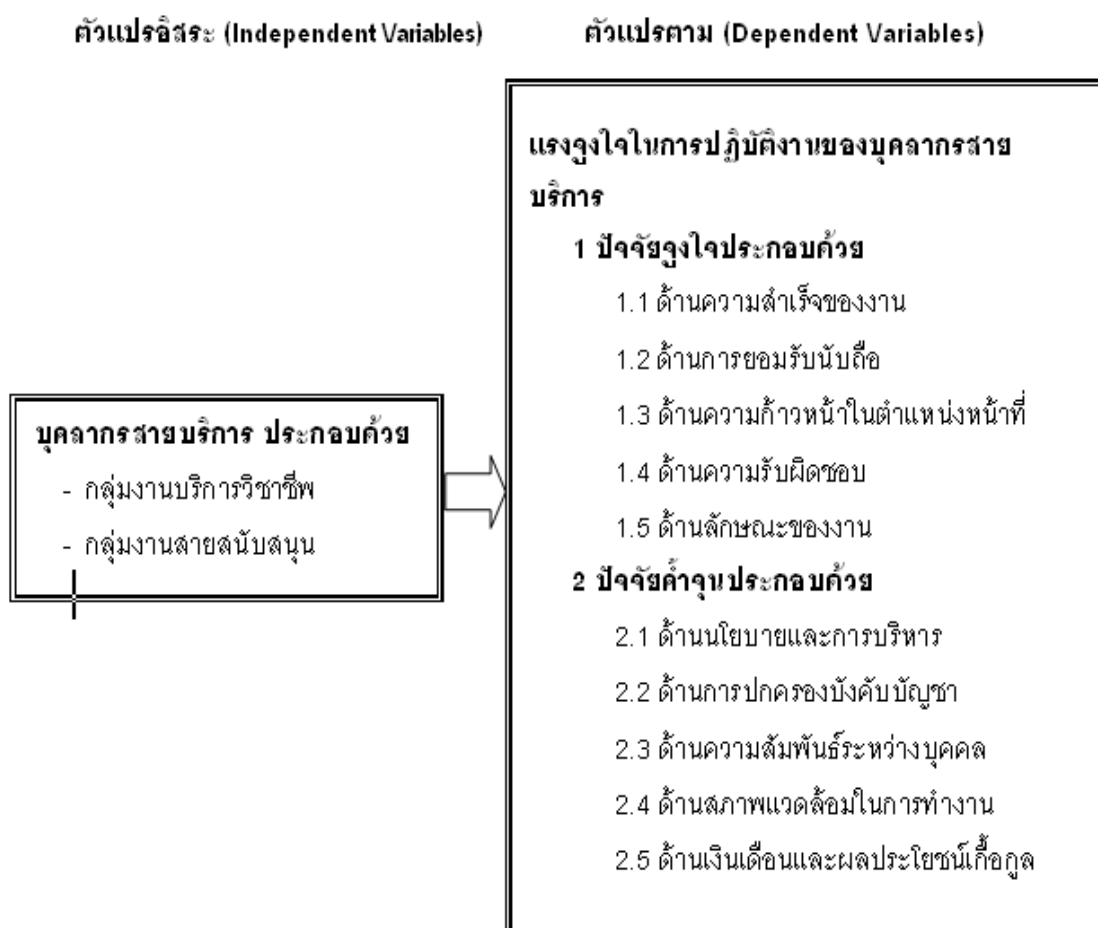
มาตาเฮรุ (Mataheru. 1985, หน้า 45) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจ จากผลการปฏิบัติงานของตนทำให้ปฏิบัติงานทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถ หากการจูงใจน้อยลงความพยายามในการทำงานก็จะลดต่ำลงด้วย องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นก็ยังมีหลายประการด้วยกัน ตั้งแต่บทบาทของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นทั้งสิ่งของและโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งสิ่งเหล่านี้นับเป็นแรงกระตุ้น หรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นที่บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้อย่างถาวร

จากความหมายที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึงแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมาอย่างมุ่งมั่น เพื่อการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จตามที่ต้องการ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงจำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับควรปฏิบัติ ผลที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาตามเป้าประสงค์

### กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาค้นคว้าได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพ 3 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า