# บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลกนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำเสนอตามลำดับดังนี้

**ส่วนที่ 1 เอกสารเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและการบริหารงานในองค์กร**

1. ความหมายและความสำคัญของการจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจของนักจิตวิทยา
3. ประเภทของการแรงจูงใจ
4. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงาน
5. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

**ส่วนที่ 2 เอกสารเกี่ยวกับความเป็นมาและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร**

1. ประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวร
2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
3. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร

**ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

**ส่วนที่ 1 เอกสารเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและการบริหารงานในองค์กร**

**1. ความหมายและความสำคัญของการจูงใจ**

**ความหมายของการจูงใจ**

การจูงใจ (Motivation) ตามพจนานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2524, หน้า 235) หมายถึง การสร้างแรงดลใจให้เกิดการกระทำที่ตั้งใจและมุ่งประสงค์ผล

Guralnik (1970, หน้า 929) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ในลักษณะของการจัดการว่า หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของตนปฏิบัติจนงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยความมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 111-112) ความหมายทางจิตวิทยา การจูงใจหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ยั่วยุให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

1.1 ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะกระทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

1.2 ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

1.3 ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรมวิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

1.4 ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

1.5 ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็จะเกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

1.6 การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

1.7 ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต่างกันได้

1.8 แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

1.9 พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและการยอมรับจากผู้อื่น

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 130-131) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เหล่านี้อาจเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือเป็นระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ทองใบ สุดชารี (2546, หน้า 24) กล่าวว่าการจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจนแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

สุภาพร จิรวิทยานันท์ (2550, หน้า 24) การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่างๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือภายในเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

กล่าวโดยสรุป การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากแรงดลใจในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดความมุ่งหวัง เกิดความกระตือรือร้น ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดผลสำเร็จในการทำงาน

**ความสำคัญของการจูงใจ**

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 243) การจูงใจนี้เป็นปัจจัยอันสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของคนงานในการปฏิบัติงานได้ ฉะนั้น ผู้เป็นนักบริหารหรือหัวหน้างานควรจะจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะมีความสำคัญและประโยชน์ดังนี้

1. เสริมสร้างให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร และเกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมให้มีความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้เกิดมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา
4. ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีระเบียบ มีวินัย และศีลธรรมอันดีงาม
5. ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า
6. ทำให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และมีความสุขกายสุขใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

ทองใบ สุดชารี (2543, หน้า 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยากมาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจ พอใจที่จะทำงาน

ทะนงชัย ลาภรัตนวิทยา (2544, หน้า 11) ได้กล่าวถึงการจูงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการบริหาร ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยังอาจเป็นอันตรายต่อหน่วยงานหากได้รับการบริหารอย่างไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญในการบริหารงานในองค์กร เพราะหากในองค์กรมีการจูงใจที่ดี มีการตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร บุคลากรย่อมมีความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบและมีความริเริ่มคิดสร้างสรรค์ งานที่ปฏิบัติเกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และในทางกลับกันหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในการจูงใจก็เกิดผลตรงกันข้าม คือ บุคลากรขาด

ความสามัคคี ไม่สนใจงาน ไม่พัฒนาตนเองและขาดความรับผิดชอบ ก่อให้เกิดการล้มเหลวในการบริหารงาน

**2. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจของนักจิตวิทยา**

มาสโลว์ (Maslow, 1960, p.66-67) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ มีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดยตระหนักที่ความต้องการในระดับต่างๆ ของมนุษย์เป็นจุดสำคัญที่จะต้องศึกษาในการสร้างพลังจูงใจเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของบุคคล ขึ้นอยู่กับตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจและความต้องการที่มีระดับสูงในขณะนั้น มาสโลว์ ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจโดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ดังนี้ คือ

2.1 มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนตาย

2.2 ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

2.3 ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด รวม 5 ระดับ ดังนี้

**ภาพ 1 แผนภูมิแสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์พัฒนามาจาก มาสโลว์** (Maslow 1960)

1. **ความต้องการทางกายภาพ** (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศธาตุ อาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยเพื่อการพักผ่อน และรวมถึงความต้องการทางเพศ เป็นต้น ถ้าหากคนอยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของเขาก็เป็นความต้องการทางด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของบุคลากรของตนโดยการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อบุคลากรหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานของชีวิตในการดำรงชีพของแต่ละคนต่อไป

2. **ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย** (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้าน

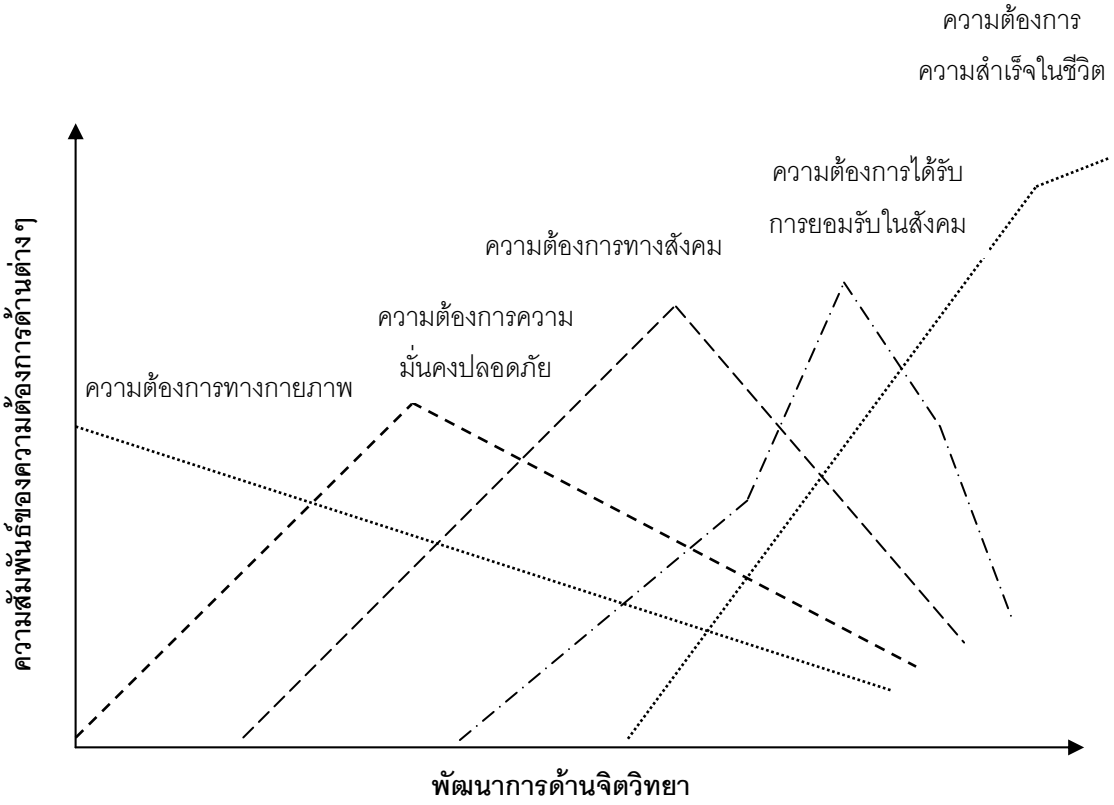
ร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี การปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และอุบัติเหตุ เป็นต้น ส่วนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพการงานที่มั่นคง การทำงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอจะมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานต่อไปอันจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลาออกจากงานหรือการพิจารณาเลือกงานใหม่ แต่ถ้าตราบใดที่เขาไม่ได้รับความต้องการเบื้องต้น คือความต้องการทางด้านร่างกายแล้ว ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างจะมีน้อย ดังจะเห็นได้จากผู้ที่ประกอบอาชีพทุจริตผิดกฎหมาย โจรผู้ร้าย โสเภณี คนเหล่านี้ไม่กลัวกฎหมาย ทั้งนี้ก็เพื่อปากท้องและความอยู่รอดของตนและคนในครอบครัว ดังนั้นในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เมื่อพนักงาน ลูกจ้างได้รับความต้องการทางด้านร่างกาย คือ ได้เงินเดือนค่าจ้างเพื่อบำบัดความต้องการเบื้องต้นตามสภาพแล้ว สิ่งที่เขาต้องการต่อไปคือความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานสำหรับเขา ดังนั้นสิ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคนจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและจัดหาให้เขาตามควรแก่สถานภาพ ถ้าคนงานทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่ตลอดเวลาแล้ว งานที่ทำไปก็ขาดซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นย่อมหมายความว่าจะเป็นผลดีแก่องค์กรแน่นอน

3. **ความต้องการทางสังคม** (Social Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์กรและเพื่อนร่วมงาน องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกจ้างได้โดยการให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นให้ลูกจ้างทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์กรต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร

4. **ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม** (Esteem Need) หมายรวมถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ล้วนแล้วแต่เป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

5. **ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต** (Self-Actualization Needs) โดยธรรมชาติแล้วเมื่อมนุษย์ได้รับการสนองตอบตามความต้องการทั้ง 4 ระดับข้างต้น โดยที่เขาไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้อง ไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย ไม่ต้องกังวลเรื่องความรักจากคนอื่นหรือจากสังคม และไม่ต้องคำนึงถึงเรื่องเกียรติยศชื่อเสียงแล้ว เมื่อนั้นมนุษย์ก็จะทำงานเพื่องาน ตอนนี้มนุษย์อยากจะรู้ตนมีศักยภาพสักแค่ไหนแล้ว เขาจะพยายามพัฒนาศักยภาพของเขาไปสู่จุดสูงสุด ถ้าจะเรียนหนังสือก็ไม่ได้เรียนเพราะเกียรติยศชื่อเสียงหรืออย่างอื่น แต่เรียนเพราะสนใจรักที่จะเรียน เรียนให้ดีจนสุดความสามารถที่ตนมีอยู่ หรือในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่ทำงานเพื่ออะไร แต่ทำงานเพื่องาน ทำเพราะสนใจรักที่จะทำ ทำเพราะต้องการได้รับโอกาสพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของตนให้ถึงจุดสูงสุด

ความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ในแต่ละลำดับขั้นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และที่สำคัญก็คือ เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จึงจะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นต่อไป ดังนั้นในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานในแต่ละขั้นดังกล่าวด้วย สาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการนี้อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ลำดับขั้นของมนุษย์นั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน และในขณะที่ความต้องการของคนเคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังที่ระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ นั้นก็ย่อมแสดงว่าความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลนั้นน้อยลง ความสัมพันธ์ของความต้องการต่างๆ เหล่านี้อาจแสดงให้เห็นได้ดังภาพ




**ภาพ 2 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการด้านจิตวิทยากับลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ พัฒนาจากฮอดเกตต์ส**
(Hodgetts, 1999, P.46)

จากภาพ 2 แผนภูมิแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคคลจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง และในขณะที่ความต้องการของบุคคลดังกล่าวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นั้น จำนวนและชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น และความต้องการขั้นใดขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญสำหรับการจูงใจก็ต่อเมื่อความต้องการของขั้นก่อนหน้านั้นได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว สังเกตได้จากยอดสูงสุดของเส้นโค้ง เปรียบได้กับการที่เราโยนวัตถุขึ้นไปบนอากาศเมื่อสุดแรงเหวี่ยงของเราแล้ว วัตถุก็จะถึงจุดสูงสุดของแรงเหวี่ยง จากนั้นวัตถุก็จะตกสู่พื้นนอกจากนี้ ยังมีข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งที่ว่าความต้องการประเภทต่างๆ เหล่านี้ยังมีลักษณะที่ควบคู่หรือคาบเกี่ยวกันไปและไม่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ดังจะเห็นได้จากเส้นโค้งที่ซ้อนตัดกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการในขั้นต่อไปอาจเริ่มมีขึ้นได้โดยที่ความต้องการชนิดก่อนหน้านี้ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเต็มที่ถึงระดับสูงสุดเสียก่อนด้วยซ้ำไป

การศึกษาในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมาการจัดการได้มุ่งเน้นถึงความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ค่าตอบแทน ค่าจ้างเงินเดือน หรือแม้กระทั่งการลงโทษด้วยวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) รูปแบบหนึ่ง แมกเกรเกอร์ (Mc Gregor, 1960 อ้างถึงใน Hodgetts, 1999, p.259-260) จากสถาบัน เอ็ม ไอ ที (Massachusetts Institute of Technology: M.I.T.) ได้เสนอสมมติฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์กรเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

**ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ดังนี้**

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกการทำงานทันที

2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. คนทั่วๆ ไปชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากมีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง หรือไม่มีความทะเยอทะยาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพการงาน ชอบทำงานเบาๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนสูง

**ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ดีไว้ดังนี้**

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนรักที่จะทำงานด้วยความรับผิดชอบ

2. เพราะเหตุที่คนชอบทำงานและมีความรับผิดชอบ จึงควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จ การควบคุมภายนอกและการคาดโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม คนจะเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดทักษะเทคนิควิธีการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นเป็นลำดับ

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์กร

6. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและ

ผลประโยชน์อื่นๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษ ผู้บริหารจะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายองค์กร

**ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก** (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103)

เฮอร์ซเบอร์ก ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญและรู้จักกันแพร่หลายทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งเป็นแรงจูงใจจากภายนอก (External Motivation) เพราะผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมปัจจัยหลายอย่างที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาค้นคว้าของเฮอร์ซเบอร์กได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ของนักบัญชีและวิศวกรกว่า 200 คน ในเมืองพิตต์เบอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา การสัมภาษณ์นี้ต้องการคำตอบว่า อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนงานชอบหรือไม่ชอบงานผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ตัวกระตุ้นหรือปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) เกี่ยวข้องกับเนื้องานลักษณะหรือธรรมชาติของงานที่ท้าทายและความรู้สึกทางความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับงานที่เขาทำ ปัจจัยจูงใจนี้นำไปสู่ความรู้สึกชอบงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ เมื่อใดองค์ประกอบเหล่านี้ลดต่ำลงกว่าระดับที่ควรจะเป็น จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่ชอบงานและขัดขวางความรู้สึกให้ชอบงานนั้นๆ ด้วย โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างดี ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานหรือของหน่วยงาน

1.2 การยกย่องและการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องและการยอมรับนับถือ การได้รับความไว้วางใจ ยกย่อง ชมเชยด้วยดี การให้กำลังใจ และการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง ประเภทของงานที่ท้าทายให้อยากทำน่าสนใจ มีความพอดี และงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ (Advancement) หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้มีโอกาสศึกษา รวมทั้งการเข้ารับการอบรมหรือได้วุฒิสูงขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่ง ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนหรือรายได้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยเหล่านี้ ลดลงกว่าที่ควรจะเป็น ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับที่พอหรือสูงกว่า ความรู้สึกไม่ชอบงานจะหมดไป อย่างไรก็ตามเมื่อไม่มีความรู้สึกไม่ชอบงาน ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกเฉยๆ เท่านั้น ไม่ช่วยให้เขาชอบงานแต่อย่างไร นั้นหมายความว่า ถ้าเขาพอใจเงินเดือนที่ได้รับมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน จะไม่ช่วยกระตุ้นให้เขาชอบงานมากขึ้น แต่คงช่วยให้เขารักษาการทำงานนั้นให้คงสภาพต่อไป ดังมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานในองค์กร และติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.2 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงในองค์กร

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาวาจาที่แสดงถึงความผูกพันต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง รายได้ที่ได้รับเป็นประจำเดือนและค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีเฮอร์ซเบอร์ก เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่เหมาะสมเมื่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เกิดความไม่เหมาะสม ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน

**องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก**

1. **ความสำเร็จของงาน (The Success in Working)** เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า ความสำเร็จ ในการทำงานของบุคคลจากการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นเมื่อผลงานสำเร็จเขารู้สึกพอใจ

สเตร้า และเซย์เลส์ (Strause and Sayles, 1960, p.11 อ้างอิงในนารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 27) กล่าวถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญ แม้ผู้ปฏิบัติจะได้รับเงินเดือนสูง แต่อาจไม่พอใจทำงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนที่ไม่มีความสำคัญ หากเขาไม่มีโอกาสใดๆ และไม่ไร้จุดหมายที่ชัดเจน ความต้องการที่รุนแรงของคนหรือความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จ และงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภาคภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

แมคเคิลแลนด์ (McCelland, 1961, p. 23 อ้างอิงในสมยศ นาวีการ, 2539, หน้า 319) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ พบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล และยังพบว่าผู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงได้คนที่ใช้ความลำบากพอสมควร ชอบทำงานที่เป็นปัญหามุ่งไปสู่เป้าหมายที่เขากำหนดเองโดยพิจารณาเป้าหมาย ณ ระดับที่ท้าทายแต่บรรลุได้ ชอบเลือกงานรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าส่วนรวม ต้องการข้อมูลความคืบหน้ากลับมาทันที

วัฒนา สูตรสุวรรณ (2521, หน้า 136 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 27) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งทำให้มีความสุขในการทำงาน และทำงานของเขาได้ดีที่สุด คือ การได้รับการรับรู้ระดับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

2. **การยอมรับนับถือ (Recognition)** เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคคลเข้าไปปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะทำให้ผู้นั้นมีกำลังใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory, อ้างอิงใน จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, 2547, หน้า 253) กล่าวว่า เป็นความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสรภาพ และการรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กรหรือการที่สามารถใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ล้วนแล้วแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540, หน้า 66 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่าการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนๆ มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน การยอมรับนี้ อาจจะเป็นการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. **ลักษณะของงาน (The Work Itself)** เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นงานที่น่าสนใจ มีความยากง่าย กว้างขวาง ท้าทายความสามารถต้องอาศัยความคิดริเริ่ม การวางแผน การตัดสินใจ

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 222-223 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 28) กล่าวว่า เนื้อหาของงานจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจมากที่สุด พนักงานต้องทำงานที่ท้าทาย พวกเขาไม่ต้องการทำงานที่ไม่ได้ใช้ความคิดวันแล้ววันเล่า ลักษณะของงานที่กระทบต่อความพึงพอใจในงานมีอยู่ 2 ด้าน คือ ความหมายของงาน และการควบคุมวิธีการทำงาน โดยทั่วไปงานที่มีความหลากหลายพอประมาณจะสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงสุด งานที่มีความหลากหลายน้อยเกินไปจะทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายงานมีความหลากหลายมากเกินไป จะทำให้พนักงานรู้สึกเครียด งานที่ให้ความเป็นอิสระจะสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงที่สุด พนักงานต้องการควบคุมวิธีการทำงานของพวกเขาเอง การควบคุมวิธีการทำงานโดยผู้บังคับบัญชาจะสร้างความไม่พึงพอใจในงานที่ทำได้เพราะความเป็นมนุษย์ของพนักงานถูกลดลงด้วยการกระทำทุกอย่างของพวกเขาถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชา

4. **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบควบคุมอย่างใกล้ชิด

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 279 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 29) กล่าวถึง ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอันสืบเนื่องมาจากที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจัดสำคัญของความรับผิดชอบ คือ ข้อผูกพัน (Obligation) ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Superior and Subordination Relationship) ในความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเห็นว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามีอำนาจ มีสิทธิที่จะสั่งการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำงานตามสั่งได้ และในขณะเดียวกันฝ่ายผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ย่อมปฏิบัติการหรือบริการ ในด้านกำลัง

ความคิดตามคำสั่งซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์การและผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติงานของตน อำนาจหน้าที่และการบังคับบัญชาและการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งมีความสัมพันธ์ในตัวตามลำดับขั้นตอน คือ ความรับผิดชอบนั่นเอง

ประชุม รอดประเสริฐ (2528, หน้า 231 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 29) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะของผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยผลงานนั้นจะต้องมีข้อจำกัดว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมได้อย่างมีระเบียบและเป็นปัจจุบัน

5. **ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน** (Advancement) เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg,1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการได้มีโอกาสฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เนื่องจากความมั่นคง การได้เลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ระบบราชการไทยให้ความก้าวหน้าแก่ข้าราชการหลายประการ ซึ่งนับเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ได้แก่

5.1 การศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวิทยฐานะโดยได้รับเงินเดือนเดิม ทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในด้านศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5.2 การได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางทั้งในลักษณะการฝึกอบรม ดูงาน หรือการร่วมประชุมสัมมนาในประเทศและต่างประเทศ

5.3 การเลื่อนตำแหน่งและชั้นยศ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าสูงขึ้นในตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนทำให้มีเงินเดือนสูงขึ้น

เกศินี หงนันทน์ (2538, หน้า 129-130 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 30) กล่าวว่า ปัจจัยขั้นพื้นฐานอันหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ คือ ความก้าวหน้าโดยได้รับการพิจารณาจากความสามารถและมีความยุติธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาจะได้รับ การใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ส่วนระบบอุปถัมภ์จะมีความพึงพอใจส่วนผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในระบบนี้จะเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งถือว่าเป็นการบั่นทอนความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

6. **นโยบายและการบริหาร** (Policy and Administration) เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950 p.102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในหน่วยงาน

พีเคอร์ส และไมเออร์ส (Pigors and Myers, 1981, p.160 อ้างอิงในสุรัตน์ ศรีเดช, 2549, หน้า 33) กล่าวว่า นโยบายคือแผนระยะยาวหรือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานในด้านการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการและการสร้างกฎทั่วๆ ไป เนื้อหาของนโยบายสามารถสร้างให้เป็นประโยชน์ โดยใช้เป็นเครื่องมือยืนยันหลักการทั่วๆ ไป ในการปฏิบัติงานการวางจุดมุ่งหมายในระยะยาวรวมถึงการตัดสินใจ โดยทั่วไปนโยบายจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการบริหารนโยบายมีไว้เพื่อชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่สามารถทำได้หรือกำลังจะทำนั้น

สุจินต์ จินายน (2538, หน้า 165 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหารงานจะสำเร็จต้องมีโยบายที่ดี นโยบายที่ดีจะต้องร่วมกันกำหนด บางคนกำหนดไว้ในใจหรือบางคน อาจทำไปโดยไม่รู้ว่า ที่ทำไปนั้นเป็นนโยบายซึ่งจะเขียนหรือไม่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม นโยบายที่ดีนั้นต้องมีเป้าหมาย มีแผนวิธีปฏิบัติและสามารถสื่อถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าไม่สามารถสื่อได้จะมีอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทั้งกับผู้ปฏิบัติงานทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 15 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผนการจัดการ การสั่งการและการควบคุมทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น บุคคลจะไม่ใช้ ผู้บริหารถ้าหากว่าไม่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

7. **ความมั่งคงในการทำงาน** (Security) เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงในวินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 63 อ้างอิงในนารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 32) กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีรายได้ดี และมีหลักประกันต่างๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอ

สงวน ช้างฉัตร (2541, หน้า 128 อ้างอิงใน นารถ โหมเพ็ง และคณะ, 2551, หน้า 32) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงของชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและอบอุ่น เช่นในการทำงานบุคคลต้องการงานที่ถาวรมั่นคง มีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ดี

8. **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation)** เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้เป็นองค์ประกอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

พนัส หันนาคินทร์ (2530, หน้า 204-206) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือศรัทธาแล้ว ย่อมเป็นหลักประกันได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้เป็นองค์ประกอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 223) กล่าวว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือกันและเป็นมิตรจะเป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจในงาน พนักงานต้องการโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน และไม่ชอบงานที่ทำให้เขาแยกตัวออกจากเพื่อนร่วมงานของพวกเขา กลุ่มงานสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมได้

9. **สภาพการทำงาน (Working Conditions)** เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า สภาพการทำงานเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เป็นองค์ประกอบภายนอกของหน่วยงานอย่างหนึ่งที่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

เสนาะ ติเยาว์ (2539, หน้า 344) กล่าวว่า สภาพการทำงาน นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่มีผลกระทบ กระเทือนต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุบัติเหตุและลดความเมื่อยล้าระหว่างปฏิบัติงาน

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 223) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง อุณหภูมิ ความชื้นการระบายอากาศ แสงสว่าง และเสียง ตารางเวลาทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน และเครื่องมือที่เพียงพอ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพราะว่าพวกเขาต้องการความสบายทางด้านร่างกาย การผ่อนคลายในขณะทำงาน การมีเวลาที่เป็นส่วนตัวที่เหมาะสม พวกเขาก็จะมีชีวิตนอกเวลางานที่ดีขึ้น

10. **เงินเดือน** (Salary) เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1950, p. 102 อ้างอิงใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 103) กล่าวว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่งที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ที่ได้รับตอบแทน สวัสดิการอื่นๆ ที่พึงได้รับด้วย

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 222) กล่าวว่า ค่าจ้างและเงินเดือนมีบทบาทที่สำคัญต่อการสร้างความพอใจมาก เพราะว่าผลตอบแทนจะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ตอบสนองความต้องการของคนได้หลายอย่างและบ่งบอกถึงความสำเร็จของงาน ได้รับการยกย่องทางสังคมอย่างหนึ่งเป็นเครื่องสะท้อนการยกย่องของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร ส่วนสวัสดิการนั้นมีส่วนน้อยต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพราะพนักงานจะประเมินค่าสวัสดิการที่ได้รับน้อยกว่าความเป็นจริง

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 255) กล่าวว่า เงินค่าจ้างที่จ่ายให้พนักงานมิใช่มีความหมายเพียงเป็นเงินที่จ่ายให้พนักงานใช้สอยเท่านั้น แต่รวมถึงความสำคัญทางจิตวิทยาคือเป็นเครื่องมือแสดงถึงฐานะ และการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า127-135) ได้กล่าวว่า ในปี ค.ศ.1966 เฮอร์ซเบอร์ก จากมหาวิทยาลัยยูทา (University of Utah) ได้นำเสนอความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก ซึ่งทฤษฎีความต้องการของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1966 อ้างถึงใน Hodgetts 1999, p. 44-47) ได้ศึกษาเพิ่มเติมจากแนวความคิดของ เทเลอร์ และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยมุ่งเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลปฏิบัติแตกต่างกันไปในลักษณะเฉพาะตน เฮอร์ซเบอร์ก ศึกษาว่า คนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบ คือ คนเราต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเขาอธิบายว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงานกับปัจจัยบำบัดรักษาป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ ทั้งสองสิ่งนี้มีความหมายต่างกัน และเนื่องจากเป็นปัจจัยที่เกิดจากสิ่งจูงใจสองกลุ่ม จึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (The Two – Factor Theory of Motivation) โดยมีสมมติฐานว่าความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประเภท คือ

1. **ปัจจัยกระตุ้นดลใจหรือปัจจัยจูงใจ** (Motivation Factors) เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่จำเป็นนั้นก็คืองานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.3 การยอมรับนับถือ (Esteemed) เป็นผลมาจากความสำเร็จ ซึ่งการยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูด หรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยทำให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 ลักษณะของงาน (The Work Itself) ความพึงพอใจของงานบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับการได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2. **ปัจจัยป้องกันรักษาหรือปัจจัยสุขวิทยา** (Hygiene Factors) บางครั้งอาจใช้คำว่าปัจจัยการธำรงรักษา (maintenance) เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมาก เมื่อเทียบกับปัจจัยกระตุ้นดลใจ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงผลตอบแทน จากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง (Wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้น หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) หมายถึงการปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4 สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

2.5 การนิเทศ (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

2.6 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.8 สภาพความเป็นอยู่ (Person Life) หมายถึงสถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 51-53) ได้กล่าวว่า Frederick Herzberg เสนอแนวความคิดในการจูงใจให้คนทำงานในองค์กรโดยศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Dissatisfaction) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน (Satisfaction) ซึ่ง Herzberg พบว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน แนวความคิดของ Herzberg แบ่งปัจจัยในการจูงใจคนในการทำงานออกเป็น 2 ประเภทคือ

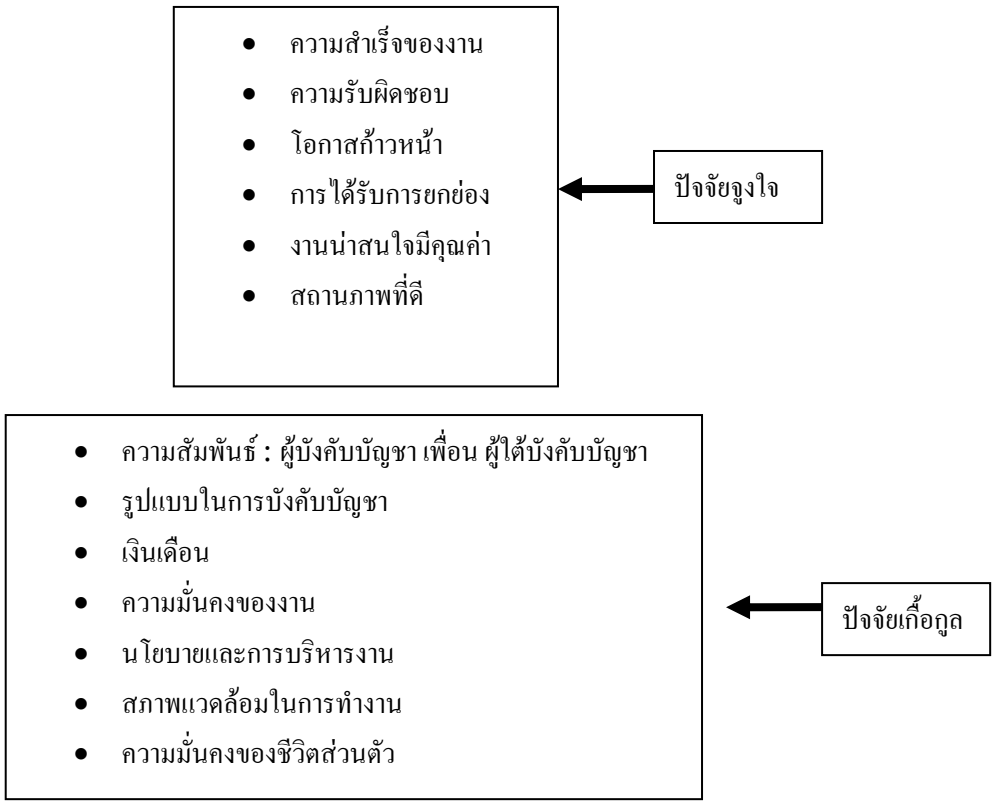
1. ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีในองค์กรจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าองค์กรจัดให้มีขึ้นจะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานลงได้แต่จะไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานแต่ประการใดปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีพนักงานจะไม่เกิดความพอใจในการทำงานหากมีจะก่อให้เกิดความ

พอใจในการทำงานปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะ ความก้าวหน้า การเจริญเติบโต สัมฤทธิผลในการทำงาน เป็นต้น

การศึกษาของ Herzberg เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานเป็นหลักและเห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยคนละประเภท ทำให้องค์กรสามารถวางระบบในการจูงใจพนักงานในองค์กร

และสมคิด บางโม (2548, หน้า 183-184) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้เรียกว่า Motivation-Maintenance หรือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (Two-Factors Theory of Motivation) จากการวิจัยของเขาและคณะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้




ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของบุคคลที่ทำงานแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation) หรือตัวกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงานโดยตัวของมันเองจูงใจให้อยากทำ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การยกย่องในงานที่ทำ และโอกาสที่จะก้าวหน้า

2. ปัจจัยเกื้อกูล (Hygiene factors) ได้แก่ รูปแบบในการบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงของงาน ปัจจัยเกื้อกูลต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงานหรือเพื่อเพิ่มผลผลิต แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการให้ผลประโยชน์พิเศษจะเป็นการจูงใจในการเพิ่มผลผลิตแท้จริงแล้วเป็นเพียงสิ่งบำรุงเท่านั้น ไม่ได้สร้างความพอใจให้เกิดขึ้นเลย

**และได้นำเสนอวิธีจัดกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์ก** การจูงใจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การมอบหมายงานควรมอบหมายงานง่ายๆ ให้ทำก่อนแล้วส่งมอบงานที่ยากขึ้นให้ตามลำดับ
2. เพิ่มความรับผิดชอบให้ทั่วถึงและมากขึ้น
3. ยกย่องให้เกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น มอบรางวัล มอบเกียรติบัตร มอบโล่ จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี
4. ให้มีโอกาสร่วมประชุมในวาระการประชุมที่สำคัญ
5. มอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทาย
6. แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น
7. สร้างความรู้สึกว่างานขององค์กรเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า
8. เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาศึกษาดูงาน

กล่าวโดยสรุป การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารคนในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้งานนั้นสำเร็จและมีคุณภาพที่ดี สร้างคนให้มีความรับผิดชอบ และต้องการความก้าวหน้า อีกทั้งบำรุงสภาพจิตใจ สร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ทำให้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และงานนั้นสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

3. **ประเภทของแรงจูงใจ**

**ได้มีผู้ให้ประเภทของแรงจูงใจไว้หลายท่านดังนี้**

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2538, หน้า 63-64) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **แรงจูงใจภายใน** (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา ด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do or learn something for its own sake) บุคคลที่มีการจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่างๆ ด้วยความพึงพอใจและยินดีในงาน

ของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ ความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงอันดับที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ท้าทายต่อสิ่งนั้น

2. **แรงจูงใจภายนอก** (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจูงใจภายนอก ทำให้เห็นจุดหมาย และทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคลโดยทั่วๆ ไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์ที่เพิ่มขึ้น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดมุ่งหมายอาจเป็นสิ่งของ รางวัล ความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้นรางวัลที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบตก การถูกทำโทษ-ติเตือน เป็นต้น

หลุย จำปาเทศ (2539, หน้า 98 - 102) กล่าวถึง แรงจูงใจที่ใช้ในองค์กรมี 2 แบบ ได้แก่

1. แรงจูงใจแบบอิงเกณฑ์ หมายถึง แรงจูงใจที่วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วถ้าปฏิบัติตามจะให้รางวัล (ประเภทบวก) หรือถ้าไม่ปฏิบัติตาม/ปฏิบัติไม่ได้จะได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลังการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้

1.1 เป็นสิ่งพึงปรารถนาของผู้รับ

1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป

1.3 ควรตอบสนองทันที

2. แรงจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึงแรงจูงใจที่ไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง แรงจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อนมี 2 ประเภท คือ

2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เยี่ยมเยือนยามป่วยไข้ ให้รางวัลไม่บอกล่วงหน้า

2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉย ไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิ์พิเศษเมื่อเดือดร้อน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ต่อบุคคลที่แตกต่างกันทั้งทางกายและทางอารมณ์ ทั้งนี้องค์กรจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบท และไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541, หน้า136) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. **แรงจูงใจโดยวิธีการเด็ดขาด** (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลถือว่าบุคคล คือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและลงโทษเป็นเครื่องจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. **การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม** (Flexible motivation) เป็นการจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิคโดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน มีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญและกำลังใจอันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. **การดำเนินการแบบต่อรอง** (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยองค์กรอาจกำหนดมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

4. **การดำเนินการโดยการแข่งขัน** (Competitive motivation) เป็นการจูงใจโดยการวางผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผล และรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. **การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง** (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเอง โดยจูงใจการเกิดความรู้สึก เป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันของกลุ่มปฏิบัติงานคิดหาวิธีให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนการมีสิทธิ์มีเสียงต่างๆ อันจะก่อเกิดความรักความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน การจูงใจวิธีนี้ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ให้มีขึ้นจะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

4. **ความหมายและความสำคัญของการบริหารงาน**

**ความหมายของการบริหารงาน**

ได้มีผู้ให้คำอธิบายและนิยามไว้มากมาย ดังนี้

การบริหารงาน หมายถึง การดำเนินงานโดยอาศัยหลัก ระบบและการควบคุมในการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Joseph, Massie, Essentials of Management, 1971, pp. 17-18)

การบริหาร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการที่จะใช้ความพยายามของกลุ่มนั้น เพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไป ดังนั้นการจัดการจะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งมีการกระทำบางอย่างที่มีผลโดยตรงต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนี้

1. เทคนิควิธีที่กลุ่มนั้นใช้ในการประสานงานกับผู้อื่น
2. ผู้บริหารนั้นไม่ค่อยตะกระทำกิจกรรมนั้นด้วยตัวเองแต่จะอาศัยผู้อื่นเป็นผู้กระทำ

เจมส์ มูวี่ (James Mooney) มองการบริหารงานว่าเป็นเทคนิค หรือศิลปะของการอำนวยการสั่งการ และการให้กำลังใจคน การจัดองค์กรเป็นเทคนิคของการเชื่อมโยงสัมพันธ์ในงานต่างๆ กันระหว่างหน้าที่ต่างๆ ให้ประสานคล้องจองกัน

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) มองว่าหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การจัดให้มีระบบการสื่อสารเพื่อที่จะดำรงที่จะรักษาไว้ซึ่งความยินดีของทุกคนในองค์กรในการให้ความร่วมมือในกิจกรรมทั้งหลายขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรจะดำรงอยู่ได้นั้นวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้จำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และพนักงานในระดับต่างๆ ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง (Chester I. Barnard, The Functions of The Executive, 1972 P.Viii)

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (วิโรจน์ สันติวงษ์, 2543, หน้า 3)

การบริหารงาน เป็นการจัดการโดยการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารงานเป็นกระบวนการที่กลุ่มคนมีเจตนาและความสนใจร่วมกันจะกระทำงานให้สำเร็จลุล่วง และการที่จะทำงานร่วมกันได้นั้น ต้องอาศัยวิธีการด้านการประสานงาน ดังนั้นลักษณะสำคัญของการบริหารงาน คือ การผสมผสานและการประยุกต์ความรู้จากสาขาวิชาต่างๆ และใช้วิจารณญาณมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างกลมกลืน และสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องค้นหาวิธีที่เหมาะสมในการดำเนินงานและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ ด้วยเหตุนี้การบริหารงานจึงเป็นเรื่องที่ไม่ได้ยึดอยู่กับทฤษฎีใดแต่เป็นการหาวิธีการที่ใหม่ๆ ที่จะยากกว่า เหนือกว่า เพื่อให้เป็นหนทางบรรลุเป้าหมาย (จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์, 2544, หน้า 59-63)

กล่าวโดยสรุป การบริหารงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจที่ตั้งไว้ โดยใช้กระบวนการการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และ

การควบคุม มาบริหารและจัดการองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**ความสำคัญของการบริหารงาน** (Basic Functions)

**การบริหารที่มีประสิทธิภาพ**

เนื่องจากการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับคน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยศิลปะในการชักจูงให้คนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จในการบริหารดังกล่าวขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร ความฉลาดและประสบการณ์ ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีและสถานการณ์ในขณะนั้นประกอบกันเสมอ จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ตลอดเวลา การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย การบริหารตนเอง และการบริหารงาน (สมพร สุทัศนีย์, 2551, หน้า 413-414, 421)

ทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรหรือพนักงานมีความสำคัญที่สุดการจะประกอบธุรกิจให้เจริญรุ่งเรืองขึ้นมาได้ไม่ใช่ เพราะใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นผลจากการทำงานร่วมกันเป็น Team ดังนั้นหากบริษัทหรือกิจการใดได้ทรัพยากร มนุษย์ คือ คนดี คนเก่ง และตั้งใจทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ กิจการบริษัทนั้นๆ ก็จะเจริญไม่ใช่ทำงานเพราะถูกบังคับให้ทำหรือมีระบบที่ไม่ยุติธรรม เช่น การถือพรรค ถือพวก หรือเป็นครอบครัว คิดว่ามันล้าสมัยไปแล้ว

ปัจจุบันในการบริหารงานโดยหลักการแล้วควรจะให้โอกาสพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเปิดโอกาสให้ขึ้นมาเป็นระดับสูงได้เสมอ เพื่อแสดงให้เห็นว่า หากมีผลงานดีเป็นที่ยอมรับมีความวิริยะอุตสาหะ นับเป็นความสามารถของบุคคลที่จะถีบตัวขึ้นมาบริหารระดับสูงได้เสมอ

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นโยบายที่ต้องยึดถือมีอยู่ 4 ข้อ คือ**

1. การแจกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานในอัตราที่ไม่ต่ำกว่าส่วนเฉลี่ยของท้องตลาดเพื่อให้ความเป็นธรรม และให้รู้สึกว่าเขาไม่ได้อะไรที่ต่ำกว่าหลักการในท้องตลอด

2. ต้องพัฒนาบุคลากรโดยไม่หยุด คนเราต้องการรับการพัฒนา เราปรารถนาให้พนักงานของเราไปจนกว่าจะปลดเกษียณ ถ้าเราไม่พัฒนาพนักงานของเรา เขาก็โง่ ก็ต้องโง่ไปจนเจ๊งแน่ เมื่อเราต้องการให้เขาอยู่นานๆ เราก็ต้องพัฒนาให้เขาฉลาดขึ้นไปเรื่อยๆ บริษัทก็จะเจริญก้าวหน้า

3. ต้องให้พนักงานทุกคนมีหน้ามีตาในสังคมเพราะการทำงานของเราอยู่ในสังคม ทำให้เขามีโอกาสแสดงความภาคภูมิใจ มีวิธีการต่างๆ ที่เราสามารถทำให้พนักงานมีหน้ามีตาในสังคมได้

4. ต้องหางานที่สนุกๆ ให้พนักงานทำ หากพนักงานคนไหนทำท่าไม่สนุกในงานที่ได้รับมอบหมายชิ้นนั้นๆ เราต้องพยายามหางานที่สนุกๆ ให้เขาทำ เพราะชีวิตคนเราอยู่ที่ทำงานเสียกว่าครึ่งถ้าไม่นับเวลานอนดังนั้นหากทำงานไมสนุกแล้วก็เหมือนกับตกนรก เราจึงต้องให้ความสุขในการทำงานของทุกคนด้วย

การบริหารงานบุคคลต้องการความละเอียดอ่อนในความรู้สึกของมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุดอันดับแรกที่ต้องทำ พวกเขาเรียนทฤษฎีต่างๆ และปฏิบัติต่อทรัพยากรบุคคลเหมือนกับสิ่งของทรัพย์สินที่จะต้องทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า โดยลืมนึกถึงคามรู้สึกหรือความสัมพันธ์ของความเป็นมนุษย์อีกต่อไป

องค์กรจะแข็งแกร่งได้โดยทรัพยากรบุคคลเป็นกุญแจสำคัญสุด แต่กุญแจที่สำคัญที่สุดนี้นอกจากจะต้องมีคุณภาพแล้วยังต้องมีความรู้สึก มีเลือดเนื้อ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีจึงจะยังประโยชน์ให้แก่องค์กรได้สูงสุด (ศรัญญู กลิ่นจันทร์, 2546, หน้า 12-13, 16)

คงจะไม่มีผู้บริหารหรือคนใดคนหนึ่งมีความปรารถนาจะพบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ทุกคนมีความปรารถนาที่จะพบแต่ความสำเร็จ แต่มีปัญหาที่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งหลายก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำงานได้สำเร็จ ความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานหรือคนซึ่งเป็นทรัพยากร หนึ่งในสี่ประการของการบริหารงานที่เรียกว่า 4Ms อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ที่มีความสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์อันดี

**5. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร**

วิฑูรย์ สิมะโชค (2537, หน้า 175) ได้กล่าวถึง วิธีการและกิจกรรมหลายประการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์กรต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควรต้องการปัจจัยสี่ไม่ต้องวิตกกังวลในเรื่องการเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้ค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและการมีประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนทำงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุขและมีความพอใจในงาน

2. สภาพการทำงานที่น่าชื่นชมยินดี คุณภาพของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้ในสำนักงานต่างๆ ทันสมัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเป็นผลทำให้ผู้ทำงานเกิดความผ่อนคลายมีกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ เขาจะผลิตสิ่งของอย่างดี มีความระมัดระวังเหมือนกับสิ่งนั้นเป็นของของตัวเอง องค์กรควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลายๆ วิธี เช่น การให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ถ้าผู้บังคับบัญชามีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือมีการจ่ายค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีการแจกงานต่างๆ ที่เหลื่อมล้ำกัน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแบ่งแยกตัวเองออกจากกลุ่ม ไม่ยอมทำงานกับกลุ่มเป็นการสร้างความรู้สึกในแง่ที่ขาดความเที่ยงธรรม

5. ความรู้สึกสำเร็จผล พนักงานทุกคนต้องการให้งานของตนเองสัมฤทธิผลต้องการรู้ว่าเขามีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์กรอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เขาเกิดความพอใจในงาน ความรู้สึกดังกล่าว ได้แก่ ความรู้สึกในความเชื่อมั่นความสามารถของตนเองที่ทำงานประสบความสำเร็จ ความรู้สึกว่าเขากำลังช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมด้วยงานที่ทำ และความรู้สึกว่าเขากำลังเจริญรุ่งเรืองจากความรู้สึกประสบความสำเร็จนี้ พนักงานควรจะได้รับการส่งเสริม การเลื่อนฐานะในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยระบบการพิจารณาผลงาน (Merit System)

6. ความรู้สึกว่ามีความสำคัญ ทุกคนย่อมปรารถนาที่ได้รับการยอมรับหรือตระหนักในคุณค่าว่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน การให้ความรู้สึกว่ามีความสำคัญนั้นอาจกระทำได้หลายอย่าง เช่น รับฟังความคิดเห็นหรือการขอคำปรึกษาหารือการให้เกียรติยกย่องผลงานดีเด่น เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วมในงานนโยบาย การกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกพอใจในงานมากขึ้น เพราะแสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยที่ผู้ใหญ่ฟังเสียงผู้น้อย การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นการสนองแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความเป็นอิสรเสรี ในการแสดงออก ซึ่งการกระทำและความต้องการให้เห็นถึงความสำคัญของตนเอง ถ้าหากสิ่งใดก็ตามที่เกิดจากกลุ่มทุกคนในกลุ่มจะต้องรับผิดชอบและเกี่ยวข้องด้วยในอันที่จะทำให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ

8. การนับถือตนเอง การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานอย่างเต็มที่นั้น งานนั้นจะต้องช่วยให้คนทำงานรู้สึกเคารพนับถือตนเอง โดยทุกคนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในงาน

ด้วยความรู้สึกเท่าเทียมกันกับผู้อื่น เขาจะไม่รู้สึกเคารพตนเอง หากเขาถูกติว่ามีปมด้อย การทำงานที่มีวินัยในตนเองและการนำตนเอง ขวัญในการทำงานจะสูง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ก็มีน้อยลงได้

จะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากร ทำให้เกิดความรักและเคารพในงานที่ทำ และทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้วิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม จัดอบรม สัมมนาให้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้บุคลกรรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ สามารถทำงานได้บรรลุและสำเร็จตามเป้าหมาย รวมไปถึงมีความสุขกับการทำงาน

**ส่วนที่ 2 เอกสารเกี่ยวกับความเป็นมาและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร**

**1. ประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวร**

ความเป็นมาเกี่ยวกับประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวรนั้น มีสภาพการที่สืบต่อเนื่องกันมาหลายขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2510 ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยวิชาการศึกษา ภายหลังการก่อตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร ซึ่งจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรก เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2497 เป็นเวลา 13 ปี โดยเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาแห่งที่ 4 รองจากประสานมิตร ปทุมวัน และบางแสน ตามลำดับ

วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก เริ่มรับนิสิตรุ่นแรก เข้าเรียนในชั้นปีที่ 3 ในปี พ.ศ. 2510 แต่เนื่องจากความไม่พร้อมของสถานที่จึงได้ฝากเรียนที่วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน วิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน และในปี พ.ศ. 2511 จึงเริ่มเปิดการเรียนการสอน โดยรับนิสิตเข้าศึกษาต่อในชั้นปีที่ 3 โดยดำเนินการสอนที่พิษณุโลก ต่อมาวิทยาลัยวิชาการศึกษาได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2517 นามมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นนามพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานตามหนังสือด่วนมากของสำนักพระราชวังที่ รล. 0002/1601 ลงวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2517 และพระราชทานความหมายกำกับว่า "ศรีนครินทรวิโรฒ" (มหาวิทยาลัยที่เจริญเป็น ศรีสง่า แก่มหานคร วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก ซึ่งเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา 1 ใน 8 ขณะนั้น จึงยกฐานะขึ้นเป็น มหาวิทยาลัย โดยเป็นวิทยาเขต 1 ใน 8 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อันมีวิทยาเขตประสานมิตร เป็นศูนย์กลางการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยในขณะนั้น มหาวิทยาลัยมีที่ดินอยู่ในครอบครอง 1 แปลง คือ โฉนดที่ดินเลขที่ 6498 เนื้อที่ 102-3-37 ไร่ ขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุแล้ว

ในปี พ.ศ.2522 มหาวิทยาลัย ได้ขออนุญาตกระทรวงหมาดไทยใช้ที่ดินสาธารณประโยชน์บริเวณทุ่งหนองอ้อ ปากคลองจิก เนื้อที่ตามหนังสือสำคัญ สำหรับหลวง 1280-2-85 ไร่ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีการกำหนดเขตที่ดินบริเวณนี้ เป็นเขตจัดรูปที่ดินอยู่ในความดูแลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงขอใช้ที่ดินดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ได้รับอนุมัติแล้วได้นำขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2527 โดยทำการรังวัดที่ดินใหม่ เป็น 2 แปลง แปลงที่ 1 มีพื้นที่ 1283-3-06 ไร่ ทะเบียนราชพัสดุเลขที่ 903 แปลงที่ 2 มีพื้นที่ 102-3-37 ไร่ ทะเบียนราชพัสดุเลขที่ 904 รัฐบาลได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค และมีมติรับหลักการที่จะยกฐานะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก ขึ้นเป็น มหาวิทยาลัยเอกเทศ ในวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2527 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ดำเนินการตราพระราชบัญญัติ จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้น ช่วงปี พ.ศ. 2527-2531 มหาวิทยาลัย ได้เตรียมความพร้อมสำหรับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ โดยจัดทำผังแม่บทการเตรียมงบประมาณทางด้าน การก่อสร้าง และพัฒนาด้านอาคารสถานที่ และบุคลากร รัฐบาลขณะนั้นมี พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีมติให้ยกฐานะวิทยาเขตพิษณุโลก ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ และได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษเล่มที่ 107 ตอนที่ 131 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 ซึ่งเป็นวันครบรอบ 400 ปี ของการเสด็จขึ้นครองราชย์ ของสมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระมหากษัตริย์ผู้ทรงคุณูปการอันใหญ่หลวงแก่แผ่นดินไทย อีกทั้งยังทรงเป็นพระมหากษัตริย์ที่ทรงมีประสูติกาล และจำเริญวัยที่เมืองพิษณุโลก มหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดให้วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 เป็นวันกำเนิดมหาวิทยาลัย และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ พระราชทานนามมหาวิทยาลัยใหม่นี้ว่า “มหาวิทยาลัยนเรศวร” เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2532 นับเวลาจากการเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา 7 ปี และได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอีก 16 ปี รวมเวลาแห่งการก่อตั้งแต่เริ่ม จนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ใช้เวลายาวนานถึง 23 ปี

## 2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

### วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นแหล่งรวมและเสริมสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคมไทยให้นำไปสู่ การพึ่งพาตนเองรวมทั้งการแข่งขันได้แบบยั่งยืนไปประชาคมโลก

### พันธกิจ

มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องเร่งปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเพื่อปฏิบัติภารกิจหลักที่สำคัญในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากลที่มีการ

ประกันคุณภาพทางการศึกษาตลอดจนมีการประเมินแผนและโครงการต่างๆ ที่เป็นระบบโดยมุ่งกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรในภูมิภาคโดยเฉพาะในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด ได้แก่ กำแพงเพชร ตาก นครสวรรค์ พิษณุโลก พิจิตร เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์ อุทัยธานี และจังหวัดพะเยา โดยการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งกลุ่มสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ โดยมีพันธกิจที่สำคัญดังนี้

1. **ด้านการผลิตบัณฑิต**

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีภารกิจหลักที่ต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการชักนำให้เกิดความเจริญยิ่งยืนนานและการหลีกเลี่ยงภาวะชะงักงันเส้นทางการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตให้มีงานทำ และสามารถไปทำงานได้ทุกแห่งในโลก การผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาโท – เอก จะดำเนินการโดยการมีหุ้นส่วน (Partnership) หรือสร้างเครือข่าย (Networking) ทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมด้านอาจารย์ของเราควบคู่ไปกับมาตรฐานทางวิชาการด้วย นอกจากนี้จะต้องปรับตัวให้มีพลวัตและความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต ทั้งในเชิงวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากำลังคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อพัฒนาทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพ ในฐานะแรงงานทางเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อพัฒนาจิตสำนึกและยุติธรรมในฐานะมนุษย์และพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก กลุ่มเป้าหมายอุดมศึกษาต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ครอบคลุมทั้งกลุ่มเป้าหมายก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับตัวเกี่ยวกับเรื่องวิธีการและเนื้อหาสาระอีกด้วย

2. **ด้านการวิจัย**

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่มีรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่ออุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ทุนปัญญามากกว่าทุนแรงงานหรือทุนวัตถุดิบ การวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการฟื้นฟู และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม การวิจัยเชิงอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนาระบบบริการด้านสาธารณสุข เป็นต้น ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยนเรศวรจะให้ความสำคัญสูงขึ้นแก่การวิจัยพื้นฐานควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ โดยมุ่งให้การพัฒนาการวิจัยพื้นฐานในสาขาต่าง ๆ เป็นฐานนำไปสู่การวิจัยประยุกต์ที่มีประสิทธิภาพและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล และสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองด้านความรู้ของประเทศไทยได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยจะต้องสร้างผู้นำในการทำวิจัย ดำเนินการในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) หรือ

การสร้างเครือข่าย (Networking) กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้นำไปสู่ความเป็นสากลได้เร็วขึ้นด้วย

3. **ด้านการบริการวิชาการ**

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลายขึ้น การให้บริการบางประเภทควรจะเน้นแหล่งเงินทุนที่สำคัญยิ่งขึ้นของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะการให้บริการวิชาการแก่กลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้งควรได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนและดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนในการบริการวิชาการบางประเภท โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยทดสอบมาตรฐานในสาขาต่างๆ เพื่อให้บริการทั่วไป เป็นต้น การดำเนินการอาจจะต้องใช้ระบบหุ้นส่วน (Partnership) และการสร้างเครือข่าย (Networking) เข้ามาช่วยในการสร้างจุดแข็งและการยอมรับของสังคมโดยทั่วไป

4. **ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**

มหาวิทยาลัยนเรศวร ตระหนักดีว่าภารกิจด้านนี้กว้างขวางยิ่งขึ้นในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มการผสมผสานทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกในด้านเศรษฐกิจมากขึ้น ทำให้การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทยเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีดุลยภาพ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไม่ควรถูกจำกัดอยู่แต่ในการอนุรักษ์มรดกทางศิลปะและวัฒนธรรมไทยเท่านั้น แต่ควรหมายรวมถึงการศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การสงวนความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล และสังคมอีกด้วย

**เป้าหมาย**

มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากลด้วยการให้ได้รับการยกย่องในระดับชาติและระดับนานาชาติ การปฏิบัติตามภารกิจไม่ว่าจะเป็นการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะตั้งเป้าหมายให้นำไปสู่ความมั่นคงและความยืนยงของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญจึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรไว้ดังนี้

**เป้าหมายที่** 1

เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีในกลุ่มวิชาหลัก 3 ด้านได้แก่ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย 4 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์และสาขาวิชาทางด้านเกษตรศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพประกอบด้วย 5 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาแพทยศาสตร์

สาขาวิชาทันตแพทศาสตร์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านสหเวชศาสตร์ และสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย 5 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาทางด้านศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านมนุษยศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และสาขาวิชานิติศาสตร์ โดยในแต่ละกลุ่มให้อยู่ในสัดส่วน 45:20:35 ตามลำดับ

**เป้าหมายที่** 2

เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องการปรับระบบการบริหารให้มีอิสระจากระบบราชการ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพทางวิชาการเข้ามาในระบบให้มากที่สุด การจัดรูปแบบองค์กรจะจัดในลักษณะบูรณาการ (Integration) เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เน้นความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการ สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

**เป้าหมายที่** 3

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล มีความรอบรู้ทางทฤษฎี และมีทักษะการปฏิบัติงานวิชาชีพในสาขาของตนเองได้ตามมาตรฐานวิชาชีพกำหนด อีกทั้งต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพด้วย มุ่งเน้นการประกันคุณภาพการศึกษาโดยตั้งปรัชญาของบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความเพียร ความอดทน มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม บูรณาการทั้งร่างกาย จิตใจ และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

2. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ มีความเสียสละ ตลอดจนอุดมการณ์ต่อส่วนรวม

3. เป็นผู้รอบรู้วิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพในสาขาวิชานั้นๆ ตลอดจนคิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาเป็น และมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

4. เป็นผู้มีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการบริหารจัดการ

**เป้าหมายที่** 4

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติโดยการเชื่อมโยงองค์ความรู้ของชุมชนและท้องถิ่นเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ให้นำไปสู่การสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันที่ยั่งยืนของประเทศ โดยยกเลิกการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาในศูนย์วิทยบริการ 10 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดกำแพงเพชร ตาก เชียงใหม่ พิจิตร แพร่ เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ สุโขทัยอุตรดิตถ์ และอุทัยธานี ยกเว้น กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ ปีการศึกษา 2551 เป็นต้นไป

**เป้าหมายที่** 5

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research based University) โดยการจัดตั้งองค์กรภายในแต่ละคณะวิชา วิทยาลัย หรือสถาบัน มุ่งสร้างผู้นำทางการวิจัยภายใต้ Partnership และNetworking กับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ โดยจัดเงินรายได้เน้นทุนสนับสนุนการวิจัยเพื่อเติมจากแหล่งทุนอื่นเพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำงานวิจัยอย่างทั่วถึง และต้องตีพิมพ์ในวารสารระดับประเทศและระดับนานาชาติได้ด้วย

**เป้าหมายที่** 6

เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางภาษาต่างประเทศและความทันสมัยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาวิชาการและการแข่งขันที่ยั่งยืนในประชาคมโลก

**เป้าหมายที่** 7

เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องสร้างให้เป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบสงบ สันติ เป็นสังคมแห่งความเอื้ออาทร เป็นตัวอย่างที่ดีงามของสังคมและเป็นที่พึ่งพิงของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

**เป้าหมายที่** 8

เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อสร้างจิตสำนึกและความผูกพันของชุมชนกับมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

**เป้าหมายที่** 9

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งปฏิบัติภารกิจในลักษณะของ Partnership และมีระบบเครือข่าย (Networking) กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถทางวิชาการของบุคลากร ตลอดจนการเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารอันเป็นองค์ความรู้ใหม่ด้วย

**เป้าหมายที่** 10

เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยจะต้องดำเนินการประกันคุณภาพของทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและจะต้องกำหนดมาตรการในการประกันคุณภาพให้เป็นภารกิจของบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัย

**เป้าหมายที่** 11

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาโดยจะให้โอกาสนักเรียนในเขตภาคเหนือตอนล่างเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และจัดสรรเงินรายได้เป็นทุนการศึกษาให้นิสิตระดับปริญญาตรีร้อยละ 5 ทุกปี และจะเพิ่มการ

รับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอกในทุกคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน จัดให้มีหลักสูตรรองรับอย่างต่ำ 1 สาขาวิชาภายในปี 2550

**เป้าหมายที่** 12

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอกที่มีกำลังแรงงานที่อยู่ในและนอกสถานประกอบการ รวมทั้งจัดตั้งองค์กรขึ้นสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นรูปธรรม

**เป้าหมายที่** 13

เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้นำไปสู่การพัฒนาด้านวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. ต้องการจัดหางบประมาณมาทำการก่อสร้างอาคารเรียน อาคารปฏิบัติการ อาคารที่พักอาศัยของบุคลากรและนิสิต สนามกีฬากลางแจ้ง และอาคารบริการอื่นๆ เพิ่มเติมให้เพียงพอกับการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติภารกิจในฐานะสถาบันอุดมศึกษาทั้งที่จังหวัดพิษณุโลกและที่วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา

2. ต้องการจัดหาครุภัณฑ์สำนักงาน ครุภัณฑ์ประกอบอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา ครุภัณฑ์การแพทย์ให้สอดคล้องกับอาคารที่ได้ทำการก่อสร้างไปแล้ว รวมทั้งจัดหาครุภัณฑ์การศึกษาทดแทนของเดิมที่ชำรุดหรือล้าสมัยด้วย

3. การปรับปรุงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้สามารถเชื่อมโยงครบสมบูรณ์ทุกอาคารทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งจัดซื้อคอมพิวเตอร์ไว้บริการโดยภาพรวมให้ได้สัดส่วนบุคลากร 1:2 และนิสิต 1:5

4. ต้องการจัดหาอาจารย์และบุคลากรสายบริการเพิ่มขึ้นตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดและจัดส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อ เพิ่มวุฒิให้ได้ปริญญาโท: ปริญญาเอก = 50:50 ภาย ปี 2554

5. ต้องการสนับสนุนให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี สำหรับตำแหน่งศาสตราจารย์ ร้อยละ 10 ต่อปี สำหรับตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และร้อยละ 15 ต่อปีสำหรับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

6. ต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของมหาวิทยาทั้งที่เป็นข้าราชการพนักงานสายวิชาการและสายบริการอย่างเป็นระบบ

7. ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของทุกหน่วยงานรวมทั้งต้องติดตามและประเมินผลทุกรอบปี เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพของงานและการใช้งบประมาณอย่างสมเหตุสมผล

8. ต้องนำระบบงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ที่เป็นระบบ Electronic มาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เป็นต้นไป

9. ต้องจัดให้มีโรงพยาบาลขนาด 300 เตียง ภายในคณะแพทยศาสตร์เพื่อให้บริการรักษาพยาบาลและรองรับการจัดการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ภายในปี พ.ศ. 2554

10. ต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ทั้งส่วนกลางและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

11. ดำเนินการและประสานงานการยกฐานะวิทยาเขตสารสนเทศพะเยา ให้เป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ โดยจะเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นไป

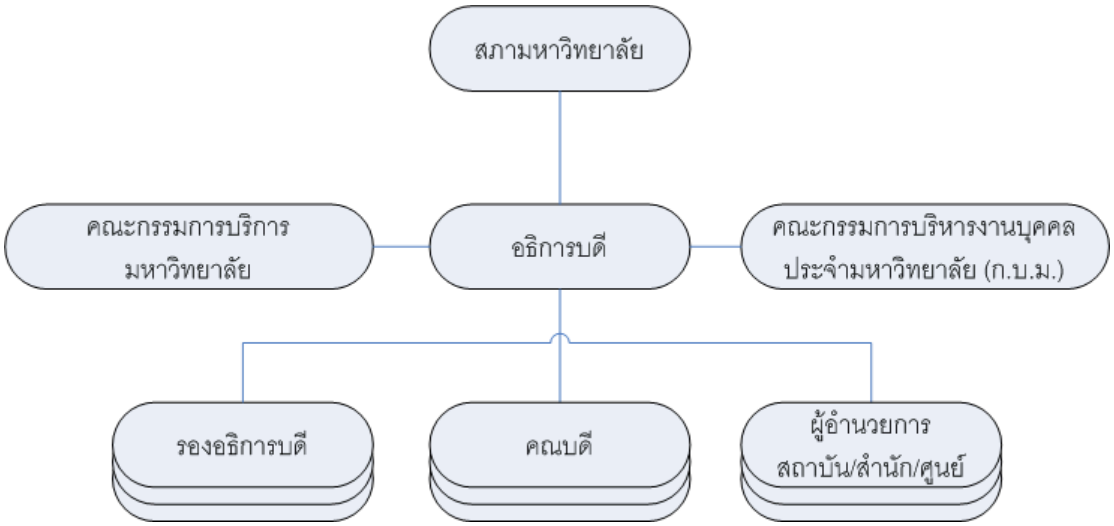
12.ดำเนินการสร้างหอพักนิสิตให้เพียงพอที่จะรองรับนิสิตชั้นปีที่ 1 ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก และที่วิทยาเขตสารสนเทศพะเยาในชั้นปีที่ 1-2 ครบทุกคน ในปีการศึกษา 2550 เป็นต้นไป

**3. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร**

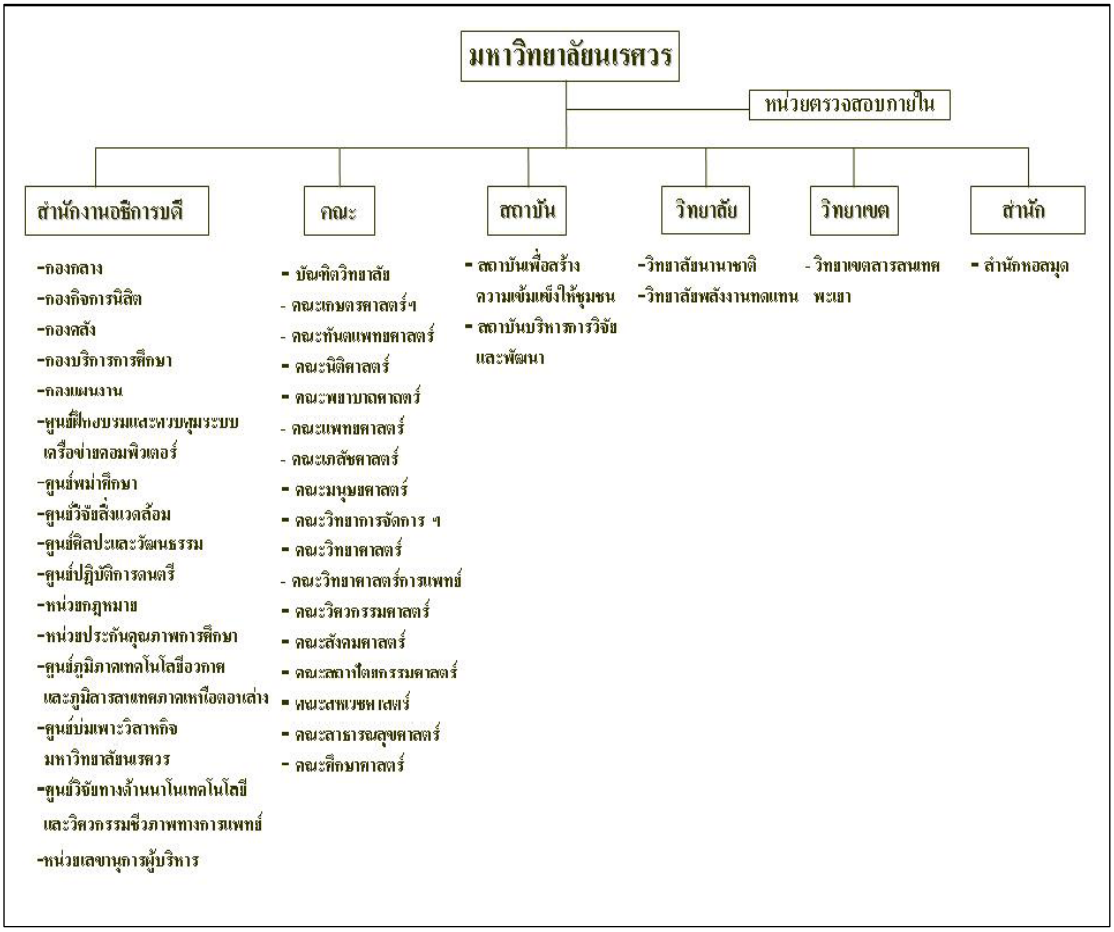
**การบริหารทรัพยากรบุคคล**

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องสร้างและพัฒนาให้บุคลากรทุกคนเข้มแข็ง มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนเรศวรเน้นการจัดรูปแบบในลักษณะบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี เน้นความประหยัดและมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มตั้งแต่ระบบการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ และมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีศักยภาพตรงตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยนเรศวร มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 3,781 คน ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,962 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1,819 คน (สถิติจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัย ณ วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2552) สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2552 จาก ที่มา http://www.nu.ac.th/ab-diagram.php




**ภาพ 3 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี 2551**




**ภาพ 4 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี 2551**

**รายละเอียดของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้**

1. สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย
    1.1 กองกลาง
    1.2 กองกิจการนิสิต
    1.3 กองคลัง
    1.4 กองบริการศึกษา
    1.5 กองแผนงาน
    1.6 ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ ม.นเรศวร
    1.7 ศูนย์ปฏิบัติการดนตรี
    1.8 ศูนย์ภูมิภาคเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศภาคเหนือตอนล่าง
    1.9 ศูนย์วิจัยทางด้านนาโนเทคโนโลยีและวิศวกรรมชีวภาพทางการแพทย์
    1.10 ศูนย์ฝึกอบรมและควบคุมระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์
    1.11 ศูนย์พม่าศึกษา
    1.12 ศูนย์ศิลปะและวัฒนธรรม
    1.13 ศูนย์วิจัยสิ่งแวดล้อม
    1.14 สถานีวิทยุกระจายเสียง
    1.15 หน่วยกฎหมาย
    1.16 หน่วยประกันคุณภาพการศึกษา
    1.17 โครงการจัดตั้งหน่วยทรัพย์สินทางปัญญา
    1.18 หน่วยเลขานุการผู้บริหาร
    1.19 โรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. บัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย
    2.1 สำนักงานเลขานุการ
3. คณะเกษตรศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย
    3.1 สำนักงานเลขานุการ
    3.2 ภาควิชาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
    3.3 ภาควิชาวิทยาศาสตร์การเกษตร
    3.4 ภาควิชาอุตสาหกรรมเกษตร

4. คณะทันตแพทยศาสตร์ ประกอบด้วย
    4.1 สำนักงานเลขานุการ
    4.2 ภาควิชาชีววิทยาช่องปาก
    4.3 ภาควิชาทันตกรรมบูรณะ
    4.4 ภาควิชาทันตกรรมป้องกัน
    4.5 ภาควิชาทันตกรรมโรงพยาบาล
    4.6 ภาควิชาทันตกรรมวินิจฉัย
    4.7 โรงพยาบาลทันตกรรม
5. คณะนิติศาสตร์ ประกอบด้วย
    5.1 สำนักงานเลขานุการ
    5.2 สาขาวิชานิติศาสตร์
6. คณะพยาบาลศาสตร์ ประกอบด้วย
    6.1 สำนักงานเลขานุการ
    6.2 ภาควิชาพยาบาลศาสตร์
7. คณะแพทยศาสตร์ ประกอบด้วย
    7.1 สำนักงานเลขานุการ
    7.2 ภาควิชากุมารเวชศาสตร์
    7.3 ภาควิชาจักษุโสต ศอ และนาสิก
    7.4 ภาควิชาจิตเวชศาสตร์
    7.5 ภาควิชาพยาธิวิทยาและนิติเวชศาสตร์
    7.6 ภาควิชารังสีวิทยา
    7.7 ภาควิชาวิสัญญีวิทยา
    7.8 ภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชนครอบครัวและอาชีวเวชศาสตร์
    7.10 ภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีเวชวิทยา
    7.11 ภาควิชาศัลยศาสตร์
    7.12 ภาควิชาออร์โธปิดิกส์และเวชศาสตร์ฟื้นฟู
    7.13 ภาควิชาอายุรศาสตร์
    7.14 สำนักงานสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ
    7.15 โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

8. คณะเภสัชศาสตร์ ประกอบด้วย

8.1 สำนักงานเลขานุการ

8.2 ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม

8.3 ภาควิชาเภสัชกรรมปฏิบัติ

8.4 ภาควิชาเภสัชเคมีและเภสัชเวท

9. คณะมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย

9.1 สำนักงานเลขานุการ

9.2 ภาควิชาภาษาตะวันตก

9.3 ภาควิชาภาษาตะวันออก

9.4 ภาควิชาศิลปกรรมศาสตร์

9.5 ภาควิชาภาษาและคติชนวิทยา

10. คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ ประกอบด้วย

10.1 สำนักงานเลขานุการ

10.2 ภาควิชาบริหารธุรกิจ

10.3 ภาควิชานิเทศศาสตร์

10.4 ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และการบัญชี

11. คณะวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย

11.1 สำนักงานเลขานุการ

11.2 ภาควิชาคณิตศาสตร์

11.3 ภาควิชาเคมี

11.4 ภาควิชาชีววิทยา

11.5 ภาควิชาฟิสิกส์

11.6 ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

12. คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประกอบด้วย

12.1 สำนักงานเลขานุการ

12.2 ภาควิชาภายวิภาคศาสตร์

12.3 ภาควิชาจุลชีววิทยาและปรสิตวิทยา

12.4 ภาควิชาชีวเคมี

12.5 ภาควิชาสรีรวิทยา

13. คณะวิศวกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย
    13.1 สำนักงานเลขานุการ
    13.2 ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล
    13.3 ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์
    13.4 ภาควิชาวิศวกรรมโยธา
    13.5 ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
14. คณะสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย
    14.1 สำนักงานเลขานุการ
    14.2 สาขาวิชาจิตวิทยา
    14.3 สาขาวิชาประวัติศาสตร์
    14.4 สาขาวิชาพัฒนาสังคม
    14.5 สาขาวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
15. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย
    15.1 สำนักงานเลขานุการ
    15.2 ภาควิชาสถาปัตยกรรม
    15.4 ภาควิชาศิลปะและการออกแบบ
    15.5 ศูนย์บริการวิชาการสถาปัตยกรรม
16. คณะสหเวชศาสตร์ ประกอบด้วย
    16.1 สำนักงานเลขานุการ
    16.2 ภาควิชากายภาพบำบัด
    16.3 ภาควิชาเทคนิคการแพทย์
    16.4 ภาควิชาเทคโนโลยีหัวใจและทรวงอก
    16.5 ภาควิชารังสีเทคนิค
17. คณะสาธารณสุขศาสตร์ ประกอบด้วย
    17.1 สำนักงานเลขานุการคณะ
    17.2 สาขาวิชาชีวสถิติและวิทยาการระบาด
    17.3 สาขาวิชาการส่งเสริมสุขภาพและพัฒนาพฤติกรรม
    17.4 สาขาวิชานโยบายและพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข
    17.5 สาขาวิชาอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย

18. คณะศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย
    18.1 สำนักงานเลขานุการ
    18.2 ภาควิชาการศึกษา
    18.3 ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
    18.4 ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา
19. วิทยาลัยนานาชาติ ประกอบด้วย
    19.1 สำนักงานเลขานุการ
    19.2 ศูนย์ภาษา
20. วิทยาลัยพลังงานทดแทน ประกอบด้วย
    20.1 สำนักงานเลขานุการ
    20.2 ฝ่ายวิชาการ
    20.3 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
    20.4 ศูนย์วิจัยและฝึกอบรมพลังงานแสงอาทิตย์
21. สำนักหอสมุด ประกอบด้วย
    21.1 ฝ่ายบริหาร
    21.2 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
    21.3 ฝ่ายวิชาการ
22. สถาบันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ประกอบด้วย
    22.1 สำนักงานเลขานุการ
    22.2 ฝ่ายวิชาการ
    22.3 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
23. สถาบันบริหารการวิจัยและพัฒนา
24. วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา
    24.1 สำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศพะเยา
    24.2 สำนักวิชาการเกษตรศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
    24.3 สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์
    24.4 สำนักวิชาแพทย์ศาสตร์
    24.5 สำนักวิชาเภสัชศาสตร์
    24.6 สำนักวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

24.7 สำนักวิชาวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์

24.8 สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์

24.9 สำนักวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

24.10 สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

24.11 สำนักวิชาศิลปกรรมศาสตร์

24.12 สถาบันศึกษาและสืบสานศิลปวัฒนธรรมสถาปัตยกรรมล้านนา (ไต)

**ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**1. งานวิจัยในประเทศ**

บุญเจือ ทองประหวั่น (2525, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ขวัญไม่ดี แต่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำทุกปัจจัย ปัจจัยที่ต่ำมาก ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการปฏิบัติงาน ความเจริญก้าวหน้า และเงินเดือนรวมถึงประโยชน์เกื้อกูล

อุกฤษฎ์ ฟุ้งขจร (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี และ อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ความมั่นคงในงานส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

สุรีย์พร กิจหรารักษ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานเลขานุการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน การประสบความสำเร็จ และความรับผิดชอบในการทำงาน ส่วนลูกจ้างประจำโดยรวมมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือด้านการประสบผลสำเร็จความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

มณฑล รอยตระกูล (2546, หน้า 40) ซึ่งได้ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ที่ได้ข้อค้นพบว่าว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จและด้านการยอมรับนับถือ

ชาตรี พัฒนเลิศพันธ์ (2546) ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชี ดี ไอ เอ การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานแต่ละมิติตามแนวความคิดของแฮกแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความเด่นชัดของงาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน และด้านผลสะท้อนจากงาน รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของงานแต่ละมิติกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานสอบบัญชี ดี ไอ เอ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสำหรับประชากรสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การวิเคราะห์การเปรียบเทียบพหุคูณเพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ และการหาความสัมพันธ์ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยมีตำแหน่งพนักงานเป็นส่วนใหญ่ และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ทั้งนี้พนักงานมีอายุเฉลี่ย 29 ปี ส่วนระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งของพนักงานโดยเฉลี่ย คือ 5 ปี เมื่อพิจารณาระดับคุณลักษณะของพนักงาน พบว่า พนักงานมีคุณลักษณะงานที่อยู่ในระดับจริง ได้แก่ ด้านความหลากหลายของทักษะ และด้านความสำคัญของงาน ส่วนด้านความเด่นชัดของงาน ด้านผลสะท้อนของงาน และด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน พนักงานมีคุณลักษณะงานดังกล่าวอยู่ในระดับไม่แน่ใจ นอกจากนี้พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า 1) เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและรายได้ แตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 2) อายุและระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) คุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะมีความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 4) คุณลักษณะงานด้านความเด่นชัดของงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 5) คุณลักษณะงานด้านความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 6) คุณลักษณะงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 7) คุณลักษณะด้านผลสะท้อนจากงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**2. งานวิจัยต่างประเทศ**

จอห์นสตัน และแบวิน (Johnston and Bavin, 1973, p.136 - 141) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์ก ทดสอบความพึงพอใจกับครูชายที่ทำการสอนในโรงเรียนราษฎร์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกองค์ประกอบบางอย่างออกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงาน กับกลุ่มที่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่งเฮอร์ซเบอร์กถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กลับปรากฏว่าไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับพบว่าเป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

แจ๊คสัน (Jackson, 1974, p.756-A) แห่งมหาวิทยาลัย Northern Illinois) ได้ทำการวิจัยระดับปริญญาเอก เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อองค์ประกอบตามทฤษฎี แรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 422 คน และรองประธานกรรมการบริหาร จำนวน 337 คน การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบแนวคิดของผู้บริหารระดับกลาง และแนวคิดของรองประธานกรรมการบริหารต่อปัจจัยแรงจูงใจสุขอนามัยตามระดับงานของเขา ผลการศึกษาในเรื่องนี้ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหาร เลือกปัจจัยแรงจูงใจมากกว่าปัจจัยสุขอนามัย อย่างไรก็ตามปัจจัยสุขอนามัยจำเป็นที่มีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เมนนิ่ง (Manning, 1977, P, 4028-4029 A) ได้ศึกษา เรื่อง สภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ซเบอร์ก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายเรื่องที่ไม่ดีและที่ดีในที่ทำงานแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยทั้งสอง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยกระตุ้นดังต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การรับผิดชอบที่สูงขึ้น และการมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญมากเป็นตัวจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะ ความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือเห็นว่าสำคัญที่สุด และงานที่ทำอยู่นั้นเห็นว่าเป็นปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และชุมชน ถือว่าเป็นปัจจัยค้ำจุน และเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นเป็นตัวจูงใจ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ผู้วิจัยศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาเรื่องปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในองค์กรนั้นเป็นหนึ่งภารกิจหลักที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการที่บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะก่อให้เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อการสร้างผลงาน และก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันการที่บุคลากรทำงานด้วยความไม่พึงพอใจ ไม่มีความสุข ขาดการจูงใจที่ดีและเหมาสมย่อมทำให้เกิดผลกระทบในด้านลบต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จของงานและไม่เป็นไปตามความมุ่งหวังและเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรต้องการทุ่มเทในการทำงานนั้นให้สำเร็จ ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก มาใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขภาพอนามัย ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก