

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายสินค้า การทำเรือแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
2. ความรู้เกี่ยวกับ การทำเรือแห่งประเทศไทย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

##### ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “movere” ซึ่งแปลว่าเคลื่อนไหว หรือสถานะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทางประกอบด้วย การทำให้เกิดพฤติกรรม การยับยั้งพฤติกรรม และการกำหนดแนวทางการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2558, ออนไลน์) ในทางจิตวิทยาทั่วไปแรงจูงใจหมายถึงการที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์ (Goal) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลไปถึงซึ่งเป้าประสงค์ที่ต้องการจะได้รับกล่าวคือการจูงใจเป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเป็นความต้องการ (Need) หรือความกดดันที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งพร้อมที่จะกระตุ้นหรือชี้ทางให้คนเราแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ โดยเป็นสภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้นพลังของสิ่งกระตุ้น (Driving Force) ที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งผลักดันให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวัง (Goal-directed Behavior) โดยแรงจูงใจเองเป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งการจูงใจนี้จะทำให้เกิดผลงานขององค์การสูงขึ้นแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นหรือความรู้สึกอันเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีการกระทำหรือ

มีพฤติกรรมในรูปแบบที่แน่นอนโดยทำให้บุคคลได้รู้ถึงความต้องการของเราเองและเป็นการให้เหตุผลสำหรับการกระทำหนึ่งที่กระทำไป (สุกร เสรีรัตน์, 2558, ออนไลน์)

แรงจูงใจนั้นจึงมีความหมายเป็นสองนัยคือเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องกระทำและเป็นการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือทำงานให้สำเร็จ (Dubrin, 1984, p. 105)

นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานได้ให้ความหมายแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงานดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2547, หน้า 3-6) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลการนำเสนอทิศทางที่จะนำพนักงานไปสู่พฤติกรรมที่ต้องการนั้นจนกระทั่งสามารถโน้มน้าวจิตใจให้เขาปฏิบัติได้แม้ว่าพนักงานผู้นั้นจะต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคมากสักเพียงใดก็ตาม

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายบุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นมีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

เสนาะ ดิยาว (2543, หน้า 208) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้นการระบุว่าใ้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานให้องค์กรหรืออีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือจูงใจนั้น

สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 29) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กรผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจความกระตือรือร้นในการทำงานการจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการของบุคคล

ลัทธิกาล ศรีวระมย์ (2541, หน้า 139) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงกระบวนการภายในของบุคคลซึ่งมีพลังอำนาจและชักนำให้เกิดพฤติกรรมเป็นแรงผลักดันของบุคคลหรือหมายถึงแรงผลักดันส่วนบุคคลที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างแรงจูงใจจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 23) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่มีแรงผลักดันและมีทิศทางที่ใช้กับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2538, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการกระทำสนับสนุนความก้าวหน้าและกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำหรือการจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

สมพงษ์ เกษมสิน (2547, หน้า 302) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าการจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจสิ่งจูงใจอาจมีได้จากทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเองแต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือความต้องการ

จากความหมายแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานหมายถึงสิ่งที่มีกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหรือตอบสนองความต้องการที่ตนมีอยู่แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นพลังที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จตามที่องค์กรกำหนดซึ่งบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานจะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานและความต้องการนั้นจะเริ่มด้วยความปรารถนาความประสงค์จุดมุ่งหมายเป้าหมายความอยากเป็นเงื่อนไขและถ้าเงื่อนไขได้รับการกระตุ้นหรือผลักดันแล้วก็จะได้รับการตอบสนองโดยบุคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

### **ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน**

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการคือความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน (Vroom, 1970, p. 10) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความ需求和แสดงการกระทำออกมาตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆด้วยหลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน

แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือแรงจูงใจนั่นเองแรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้เมอร์เรย์ (Murray, 1961, p. 91) กล่าวว่าความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนเป็นความต้องการทางจิตของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคมุ่งกระทำสิ่งที่ยากให้สำเร็จเป็นความปรารถนาหรือแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งใดๆให้สำเร็จโดยเร็วที่สุดดังที่ แมค เคลแลนด์ (Mc Clelland, 1961, p.14) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคมพบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจและเป็นแรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จจะมีความทะเยอทะยานมีการมุ่งแข่งขันและมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น (Lindgren, 1976, p. 31-34)

วินัย เพชรช่วย (2558, ออนไลน์) กล่าวว่าองค์ประกอบของการจูงใจเกี่ยวข้องกับอยู่ 3 ประการ ได้แก่ประการแรกคือความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำเช่นใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้คนอื่นประทับใจหรือพยายามทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นงานที่ชอบเป็นต้นการที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จประการที่สองในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าวบุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่าง ๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติเช่นเพื่อทำให้คนอื่นประทับใจตนบุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติด้วยการทำงานมากขึ้นเพื่อให้เกิดผลดีทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้หนักขึ้นเป็นพิเศษเป็นต้นทางเลือกเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกันและประการสุดท้ายคือการรักษาระดับของพฤติกรรมหรือกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย

สุพัตรา สุภาพ (2541, หน้า 125-126) กล่าวว่าส่วนประกอบของการทำงาน (Components of Performance) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์กรและมีการจูงใจที่เพียงพอเขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ถ้าหนึ่งของปัจจัยขาดไปการทำงานก็จะมีปัญหาอย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้วผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงานและถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดีผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้นเพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่

ซับซ้อนและผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกใจและจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไรเหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงานความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารมีหลายประการดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อมนุษย์ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้มนุษย์มีความกระตือรือร้นเกิดความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จจุดมุ่งหวังหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

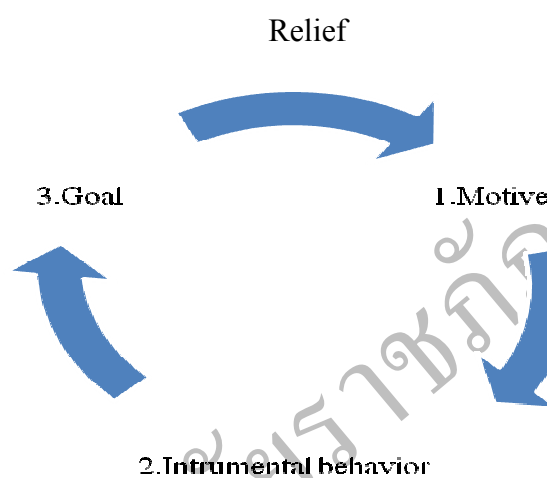
#### กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

วินัย เพชรช่วย (2558, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงทฤษฎีกระบวนการจูงใจ (Process Motivation Theory) ไว้ว่าทฤษฎีนี้พยายามทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมของคนเราถูกจูงใจได้อย่างไรและทำไมจึงเป็นเช่นนั้นทำไมเขาจึงเลือกเป้าหมายนี้ในการทำงานทำไมเขาจึงทำอย่างนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการคนเราประเมินความพอใจต่อเป้าหมายหรือความต้องการอย่างไร อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีนี้พยายามเข้าใจกระบวนการคิดของบุคคลในการกระทำพฤติกรรมนั่นเอง

พริ้มเพรา ดิษยวณิช (2558, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงสภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นหรือผลักดันโดยแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่หวังไว้มีคำหลายคำซึ่งเกี่ยวข้องกับการจูงใจอย่างใกล้ชิดเช่นความต้องการ (Need) ความพยายาม (Striving) ความปรารถนา (Desire) แรงขับ (Drive) ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นต้นแต่แต่ละคำมีความหมายทั้งเหมือนกันและแตกต่างกันไม่มากนัก้อยการจูงใจมีลักษณะที่เด่นชัดสามอย่างคือ

1. สภาวะบางอย่างที่กำลังจูงใจอยู่ในคนๆนั้น ได้ผลักดันให้เขาไปสู่เป้าประสงค์
2. พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นความพยายามเพื่อบรรลุเป้าประสงค์นั้น
3. การบรรลุผลสำเร็จของเป้าประสงค์ดังกล่าว

ลักษณะสามประการของแรงจูงใจนี้มักเกิดขึ้นเป็นวงกลมหรือวัฏจักรดังในภาพที่ 2.1 กล่าวคือภาวะที่กำลังจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมพฤติกรรมนำไปสู่เป้าประสงค์และเมื่อถึงเป้าประสงค์แล้วแรงจูงใจจะหมดไปหรือลดลงอย่างน้อยก็ชั่วคราว

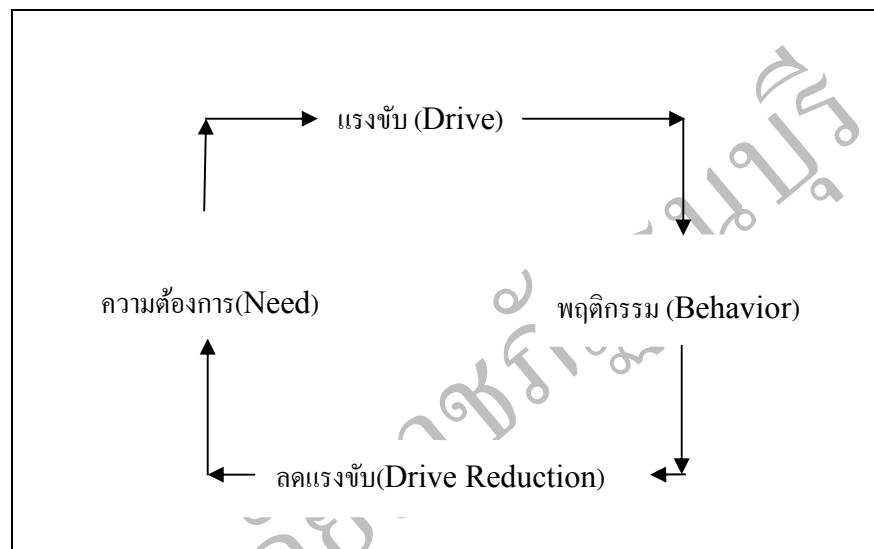


ภาพที่ 2.1 -fgbgg วัฏจักรของการจูงใจ  
ที่มา: พร้มเพรา ดิษยวณิช (2558, ออนไลน์)

รัชดาภรณ์ เค้นพงส์พันธ์ (2539, หน้า 44) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. **ขั้นความต้องการ (Need Stage)** ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่นหรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิตเช่นอาหารความรักฯลฯบางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มากจากความสุขภาพของบุคคลเช่นความเจ็บป่วยจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ
2. **ขั้นแรงขับ (Drive Stage)** ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับคือเมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆไม่ได้ซึ่งเรียกว่า“ภาวะเกิดแรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการด้วย

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น
4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้ายคือแรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว



ภาพที่ 2.2 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

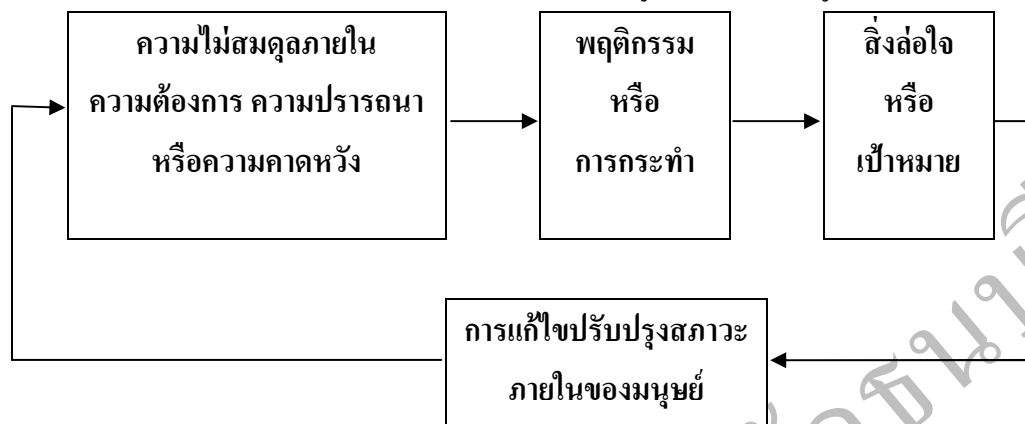
ที่มา: Hodgett (1999, p. 57)

ในเวลาใดเวลาหนึ่งความต้องการของมนุษย์แต่ละบุคคลมีหลายร้อยอย่างและความต้องการทุก ๆ อย่างจะแข่งขันกันทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลนั้นความต้องการที่มี “แรงมากที่สุด” ในเวลานั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรมและเมื่อความต้องการเริ่มได้รับการตอบสนองให้พึงพอใจแล้วแรงจะลดลงและจะไม่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสวงหาเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพอใจอีกต่อไป

สตีเยร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1979, pp. 6-7) ได้แสดงรูปแบบ (Model) ของการจูงใจว่าประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ

1. ความต้องการหรือความคาดหวัง
2. พฤติกรรม
3. เป้าหมาย
4. การป้อนกลับ

เมื่อมนุษย์เกิดภาวะไม่สมดุลขึ้นภายในหรือมีความต้องการหรือความคาดหวังในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมีพฤติกรรมออกมาเพื่อใ้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนต้องการแล้วก็จะหันไปกระทำพฤติกรรมอื่นๆแทนหากสิ่งจูงใจที่ได้นั้นไม่เพียงพอกับความต้องการมนุษย์ก็จะกระทำพฤติกรรมนั้นๆใหม่จนกว่าจะเพียงพอหรือจนกว่าจะพอใจ โดยแสดงรูปแบบของการจูงใจดังกล่าวไว้ดังนี้

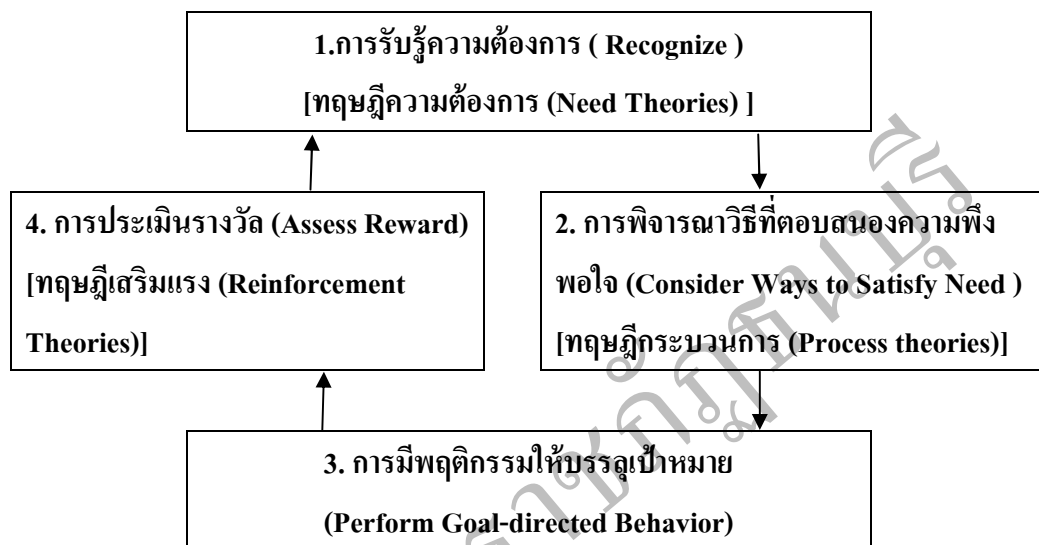


ภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบของการจูงใจ  
ที่มา : Steers & Porter (1979, pp. 6-7)

อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจมนุษย์นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กันเป็นขบวนการคือเมื่อมนุษย์มีความต้องการก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อนในร่างกายและจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือสิ่งจูงใจ (Motivator) ตามที่ต้องการสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 407) อธิบายว่ากระบวนการในการจูงใจจะเริ่มจากบุคคลที่มีความต้องการเกิดขึ้นและการรับรู้ของบุคคลไม่สมหวังพนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ทำหยาบค่าตอบแทนที่สูงขึ้นการยอมรับจากกลุ่มงานความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานสามารถสนองตอบความพึงพอใจและตามด้วยการกระทำอาจกระตุ้นโดยการให้รางวัลคงรูป





ภาพที่ 2.4 แสดงพื้นฐานของการจูงใจ (Basic model of motivation)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 407)

ไมเออร์ส (Myers, 1970, p. 124) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเน้นถึงการวางเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลในเชิงปฏิบัติว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัวงานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้
  - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
  - 3.2 ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง
  - 3.3 งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจ
  - 3.4 งานจะต้องมีลักษณะท้าทาย

3.5 งานนั้นจะต้องสามารถทำให้สำเร็จได้เป้าหมายของงานตามลักษณะนี้จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานความสำเร็จของงานความรับผิดชอบการยอมรับนับถือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในการทำงานซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ อีแวนส์ (Evans, 1971, pp. 31-38) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานโดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับ ไมเออร์ส ซึ่งอีแวนส์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า “กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้นย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้” อีแวนส์ได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Path – goal Model) ซึ่งสรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานแนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานแต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงานเช่นขาดความรู้ความสามารถในการทำงานขาดอิสรภาพก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอนหรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ถ้าไม่มีแรงจูงใจกิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้อาจจะกระทำขาดตอนเป็นช่วงๆไม่มีความสม่ำเสมอกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอและความสม่ำเสมอในการทำงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงานประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ประกอบทั้ง 2 ประการนี้หากขาดประการหนึ่งประการใดความสำเร็จจะลดน้อยลง

#### **ประเภทสิ่งจูงใจ**

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden & Sherman, 1968, pp. 306-309) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สิ่งจูงใจทางบวกประกอบด้วยเงินทองความมั่นคงปลอดภัยการชมเชยการยอมรับนับถือการแข่งขันการได้รับรู้ผลงานการมีส่วนร่วมสิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

2. สิ่งจูงใจทางลบได้แก่การบังคับการขู่เชิญและการลงโทษซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน

สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ (Barnard, 1974, pp. 142-148)

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุได้แก่เงินสิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนชมเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุจัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุเพราะสิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่นเช่นเกียรติภูมิตำแหน่งการให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจเป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนาหมายถึงสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่สถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติเป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความท้อแท้มากที่สุดผลประโยชน์ทางอุดมคติหมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกันการได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่นรวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคมหมายถึงความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคลหมายถึงการปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวางหมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกันหมายถึงความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคมซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงานเช่นการรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าวิธีการจูงใจของ บาร์นาร์ดนอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินทองสิ่งของและการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้วยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกันให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถแสดงความคิดเห็นในงานและสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานอันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2547, หน้า 75-76) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทเช่นกันได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงินเป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิดคือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรงได้แก่เงินเดือนหรือค่าจ้าง

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อมได้แก่บำเหน็จและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้เงินทองหรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ได้แก่ความพึงพอใจในงาน สวัสดิการหรือผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีได้อยู่ในรูปของเงินทองหรือที่มีลักษณะเป็นนามธรรม

นอกจากสิ่งจูงใจดังกล่าวแล้วผู้บริหารยังสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้ด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรมส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดีให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานการยอมรับชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นเอาใจใส่ดูแลให้ความสนทนสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Negro, 1969, p. 201)

สรุปได้ว่าประเภทสิ่งจูงใจมีทั้งทางบวกและทางลบสิ่งจูงใจทางบวกเมื่อได้รับแล้วจะเกิดความพึงพอใจส่วนสิ่งจูงใจทางลบเมื่อได้รับจะเกิดความไม่พอใจไม่เต็มใจในการได้รับ

#### องค์ประกอบของแรงจูงใจ

พิกอร์ส และไมเออร์ส (Pigors & Myers, 1981, p. 116) ยังได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

สำหรับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทยนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญของยูซอมได้รวมปัจจัยของความต้องการของข้าราชการไทยพอสรุปได้ดังนี้

1. ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม
2. ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนอันหมายถึงการทำงานการควบคุมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
3. มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานดี
4. มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ
5. ระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ
6. การสอบแข่งขันหรือการคัดเลือกหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรมเชื่อถือได้และประหยัด
7. มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง
8. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น
9. มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

ดังนั้นองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วยสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลพอสรุปได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่เหมาะสมลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถและมีความปลอดภัยความก้าวหน้าในสายงานความมั่นคงในอาชีพความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจต่อความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจเพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคคลในองค์กรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจมีมากมายในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลายดังต่อไปนี้

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954, p. 158) ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 2 ระดับคือ

1. Lower-order Needs ได้แก่ความต้องการทางด้านร่างกายและเศรษฐกิจ

2. Higher-order Needs ได้แก่ความต้องการมีหน้ามีตาและความเคารพนับถือจากผู้อื่น  
ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการทำสำเร็จด้วยตนเอง

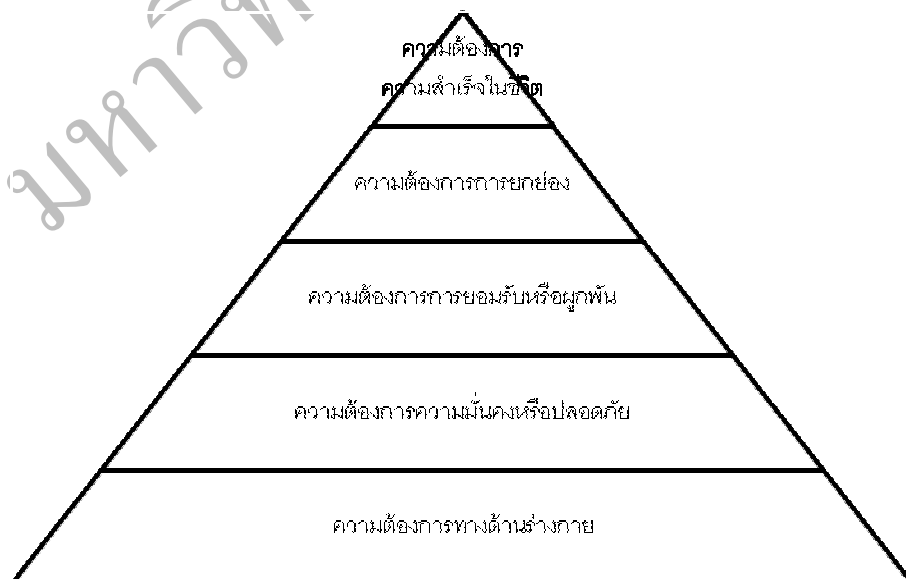
โดยมาสโลว์มีความเชื่อว่าองค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นขึ้นอยู่กับ  
ความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรในการทำงานนั้นเมื่อผู้บริหารองค์กรเข้าใจความต้องการ  
ของมนุษย์และเลือกใช้วิธีการจูงใจความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (Maslow, 1954, p. 80) ได้  
ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการไว้ 3 ประการคือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการความต้องการจะมีอยู่ตลอดเวลาและจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ  
ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมของ  
บุคคลอีกต่อไปความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการ  
ตอบสนอง

3. ความต้องการของบุคคลที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงในขณะที่ความต้องการลำดับ  
ขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้นขึ้นไปก็จะตามมาแต่หากบุคคล  
รู้สึกว่าการต้องการในลำดับขั้นต่ำที่ได้รับการตอบสนองไปแล้วนั้นถูกระทบกระเทือนก็จะหัน  
กลับมาคิดถึงความต้องการในลำดับขั้นอื่นอีก

มาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการ (The Needs Hierachy) ของคนไว้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์

ที่มา : Maslow (1954, p. 80)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้แก่ความต้องการอาหารน้ำดื่มอากาศที่อยู่อาศัยเครื่องนุ่งห่มยารักษาโรคการพักผ่อนความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้านความต้องการความมั่นคงในการทำงานตลอดจนความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่ว ๆ ไปต้องการเป็นตัวของตัวเองมีอิสระในการตัดสินใจ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization of Self – realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เช่นความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959, pp. 113-115) ศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์และได้พบซึ่งบทสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) เป็น 2 ด้านดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านกระตุ้นเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวกซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรงปัจจัยด้านนี้ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานกลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่น โดยทั่วไปซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึงความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจน่าเบื่อหน่ายทำทลายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรแต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นเรียกว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัยเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงานปัจจัยด้านนี้ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารงานขององค์กรการให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จรวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กรเช่นการที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือนโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การพบปะสนทนาความเป็นมิตรการเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

2.3 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงานความมั่นคงขององค์กร

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานเช่นแสงเสียงอากาศเครื่องมืออุปกรณ์และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.5 รายได้และสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ค่าเบี่ยเลี้ยงค่าพาหนะเงินช่วยเหลือบุตรค่ารักษาพยาบาลตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ

เฮร์ซเบอร์ก ให้ความเห็นว่าผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุนเช่นเมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ทำงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการ



ทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นการปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติแต่ได้เป็นการจูงใจให้ทำงานทำงานให้ดีขึ้นผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเช่นมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นหรือส่งเสริมความก้าวหน้าของผลงานจะเป็นการกระตุ้นคนงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยจูงใจให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ทำงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2538, หน้า 69)

ดังนั้นการนำทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์กไปประยุกต์ใช้นั้นจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานมีส่วนสำคัญไม่น้อยโดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามากนอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการทำงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525, หน้า 78)

ผู้ทำวิจัยได้นำปัจจัยจูงใจของ เฮอริชเบอร์กมาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงานผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮอริชเบอร์กคือทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การพอสรุปได้ 5 ประการดังนี้ (นิพนธ์ ศศิธร, 2523, หน้า 148-150)

1. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตนมีความรู้เทคนิคใหม่ๆที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น
2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคมให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะเป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ
3. การยกศักดิ์ศรีและสาระของงานให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จและความรับผิดชอบสูงขึ้นเพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด
4. การปรับปรุงระบบติดต่อให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้นโดยมุ่งเน้นให้ผู้ทำเป็นผู้คิดเอง
5. การปรับปรุงภาวะผู้นำโดยทุกๆคนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจมีสิทธิเท่าเทียมกัน

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) แมคเคลแลนด์มีความเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือความต้องการสัมฤทธิ์ผลมนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุความสำเร็จ (Needs for Achievement : N Act) ความต้องการความรักและผูกพัน (Needs for Affiliation : N Aff) ความต้องการอำนาจ (Needs for Power : N Power) (McClelland, 1961, p. 100-110)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนดได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้าน N Ach เป็นสำคัญบุคคลแต่ละคนเมื่อมี N Ach สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผลและแมคเคลแลนดได้สรุปทฤษฎีแรงจูงใจไว้ว่าความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล (N Ach) นั่นคือบุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำสามารถให้ประสบการณ์เรียนรู้หรือการฝึกอบรมจนทำให้ความต้องการด้านนี้สูงขึ้นได้สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีก็อาจทำให้ดีขึ้นได้โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น(McClelland, 1961, pp. 100-101)

โดยสรุปแล้วทฤษฎีในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีขั้นความต้องการของมาสโลว์ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กและทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลแลนดล้วนเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งพยายามศึกษาความต้องการของมนุษย์เกิดจากอะไรถ้าหากเปรียบเทียบทฤษฎีต่างๆ ในกลุ่มนี้จะเห็นได้ว่ามีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแม้ว่าจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกันผู้ที่ศึกษาในการนำไปใช้ควรพิจารณาในแต่ละทฤษฎีร่วมกันเพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของพนักงานในองค์กรและทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบงานตลอดจนปรับปรุงรางวัลและสิ่งตอบแทนในงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความคาดหวังอธิบายว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นแต่ละบุคคลมีกระบวนการเกิดขึ้นได้อย่างไรนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงองค์ประกอบของกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังซึ่งจะนำมากล่าวไว้ดังต่อไปนี้

วูรัม (Vroom, 1970, pp.151) กล่าวว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลนั้นเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏอย่างไรเนื่องจากความคาดหวังในองค์ประกอบ 2 ประการคือ

1. ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการทำงานของตน
2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัตินั้นบุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามีค่าสำคัญหรือพึงพอใจมากเพียงใด

จากองค์ประกอบสองประการนี้สรุปได้ว่าหากบุคคลคาดหวังว่ามีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงานและผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้นเขารู้สึกว่ามีค่าสำคัญ

และเขาพึงพอใจบุคคลนั้นก็จะมีแรงจูงใจมากพอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปในทางกลับกันหากบุคคลคาดหวังว่าเขาไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยที่จะได้รับผลหรือผลตอบแทนจากการทำงานอย่างหนึ่งหรือว่ามีโอกาสอยู่มากที่จะได้รับแต่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่มีความสำคัญหรือเขาไม่พึงพอใจบุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมการทำงานออกมาไม่ดีหรือกล่าวว่ามีแรงจูงใจต่ำนั่นเอง (Vroom, 1970, p.18)

ลอว์เลอร์ (Lawler, 1977, p.79) กล่าวถึงความเป็นมาของทฤษฎีความคาดหวังซึ่งอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจว่ามีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมเกิดจากสาเหตุสองประการรวมกันคือลักษณะภายในของแต่ละบุคคลกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมมิใช่เกิดจากสาเหตุใดเพียงอย่างเดียวลักษณะของแต่ละบุคคลเช่นประวัติครอบครัวประสบการณ์ในอดีตประวัติการศึกษาการฝึกอบรมซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขามีทัศนคติความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ กันขณะเดียวกันภายในองค์การก็มีสิ่งแวดล้อมของงานเช่นลักษณะของผู้นำระบบการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2. พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นบุคคลแต่ละคนจะเลือกตัดสินใจเองว่าควรแสดงออกมาอย่างไรพฤติกรรมในหน่วยงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทได้แก่พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเต็มใจเช่นการมาทำงานการอยู่ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานส่วนประเภทที่สองได้แก่พฤติกรรมที่แสดงออกถึงระดับของความพยายามในการทำงานเช่นจะทำงานหนักแค่ไหนให้ได้ผลงานเป็นอย่างไรมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน

3. บุคคลแต่ละคนมีความปรารถนาเป้าหมายตลอดจนต้องการชนิดของผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงานที่แตกต่างกัน

4. บุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมการทำงานในระดับดีเมื่อเขารับรู้หรือคาดหวังว่าจะเป็นโอกาสที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ต้องการและจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะทำให้เขาได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่ต้องการ

ลอว์เลอร์ (Lawler, 1977, p. 119) ได้สรุปว่าจากสมมติฐานที่กล่าวมาแล้วทฤษฎีความคาดหวังที่อธิบายกระบวนการเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังจึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความคาดหวังในโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Performance Outcome Expectancy) อธิบายไว้ว่าบุคคลเมื่อได้ทำงานไปแล้วเขาคาดหวังว่าจะได้รับบางสิ่งบางอย่างเป็นผลลัพธ์หรือผลตอบแทนและการทำงานอย่างหนึ่งอาจนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนได้หลายชนิดที่แตกต่างกัน

2. ความสำคัญของผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Valency) อธิบายได้ว่าเป็นความพอใจต่อผลลัพธ์หรือผลตอบแทนซึ่งบุคคลแต่ละคนจะรู้สึกพึงพอใจต่อผลลัพธ์หรือเห็นว่าผลลัพธ์แต่ละอย่างมีความสำคัญต่อตนเองมากน้อยแตกต่างกันเช่นบางคนอาจพอใจผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนมากกว่าการได้รับการยอมรับนับถือขณะที่บางคนให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนที่เป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือความรู้สึกว่าตนเองได้รับความสำเร็จเป็นต้น

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่สามารถทำให้งานสำเร็จ (Effort-performance Expectancy) อธิบายได้ว่าเป็นความเชื่อหรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่าเมื่อใช้ความพยายามในการทำงานอย่างหนึ่งแล้วตนเองสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากน้อยแค่ไหนหากบุคคลคาดหวังว่าถึงใช้ความพยายามแล้วแต่ไม่อาจทำให้งานสำเร็จได้แรงจูงใจก็จะต่ำกว่าเมื่อคาดหวังไว้ว่าหากใช้ความพยายามแล้วจะสามารถทำให้งานสำเร็จได้

จากองค์ประกอบสามประการดังกล่าวสรุปได้ว่าแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังเป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาหลังจากผ่านกระบวนการคิดไตร่ตรองและคาดหวังถึงสิ่งต่าง ๆ มาก่อนแล้ว

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบสามประการแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังมีค่ามากที่สุดได้แก่

1. ความคาดหวังว่าเมื่อทำงานแล้วมีโอกาสมากที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่าง

2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้นเป็นที่ต้องการหรือผู้ทำงานเห็นว่ามีค่า

3. ความคาดหวังว่าความพยายามของเขาสามารถทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จได้

**ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

**1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor)**

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2545, หน้า 67) ได้กล่าวถึงปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญได้แก่อายุเพศประสบการณ์สถานภาพสมรสและระดับการศึกษานับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลนอกจากนี้แล้ว

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 124-125) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดังรายละเอียดต่อไปนี้ปัจจัยด้านบุคคลคือคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานดังนี้

1. ประสบการณ์จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่าประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

2. เพศแม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตามแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใดรวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงินเพศหญิงมีความอดทนที่ที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนมากกว่าผู้ชาย

3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบกลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานงานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกันต้องมีสมาชิกที่มีทักษะการทำงานหลายด้านและความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงานก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสมาชิกในการทำงาน

4. อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงานผู้มีอายุมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วยแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5. เวลาในการทำงานงานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ดีหรือไม่ต้องทำงานเพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

6. เช่าวัยขุ่นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเช่าวัยกับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในลักษณะงานบางอย่างพบมีความแตกต่างกันบุคคลที่มีเช่าวัยขุ่นในระดับสูงแต่งงานที่ทำงานเป็นประจำพบว่ามักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานเพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

7. การศึกษาการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนักจากงานวิจัยบางแห่งพบว่าการศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานแต่ก็ขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่

8. บุคลิกปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพเนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดก็คือคนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติทั้งนี้เพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

9. ระดับเงินเดือนจากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าเงินเดือนมีส่วนสร้างความพึงพอใจในการทำงานเงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะ

ไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงานและเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วยผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

10. แรงจูงใจในการทำงานแรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. ความสนใจในงานบุคคลได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจจะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งานนั้นจากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่าปัจจัยด้านบุคคลประกอบด้วยประสบการณ์เพศสถานภาพสมรสจำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบอายุเวลาในการทำงานเซาว์ปัญญาการศึกษาบุคลิกระดับเงินเดือนแรงจูงใจในการทำงานและความสนใจในงาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน (Factor in the jobs)

ปัจจัยด้านงานคือปัจจัยด้านต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการดังนี้ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 126-127)

1. ลักษณะงานได้แก่ความน่าสนใจของงานความท้าทายของงานความแปลกของงานการมีโอกาสได้เรียนรู้และศึกษาและมีโอกาสที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จการรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงานการที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์และท้าทายสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่จะปฏิบัติงานนั้นๆและเกิดความผูกพันต่องาน

2. ทักษะในการทำงานความชำนาญในงานที่ทำมักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงานฐานะทางอาชีพความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

3. ฐานะทางวิชาชีพตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูงเช่นเป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพที่ต่ำกว่าความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่กับความอิสระในงานและความภาคภูมิใจในงานประกอบไปทั้งนี้เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วยในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญกับฐานะของอาชีพแตกต่างกันไปเมื่อระยะเวลาเปลี่ยนไปฐานะทางอาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

4. ขนาดของหน่วยงานความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่เพราะพนักงานมีโอกาสรู้จักและทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ทำให้รู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกันขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงานการที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงานการเดินทางไม่สะดวกต้องตื่นแต่เช้ามีรถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทางถ้าต้องไปทำงานต่างท้องที่ที่มีปัญหาความไม่คุ้นเคยทางภาษาทำให้ไม่คุ้นเคยในการทำงานต้องใช้เวลาในการปรับตัวและสร้างความคุ้นเคยซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพทางภูมิศาสตร์คนในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจน้อยกว่าคนในเมืองเล็กเนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนในเมืองเล็กมากกว่าคนในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กันดี

7. โครงสร้างของงานหมายถึงความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานรายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้สะดวกป้องกันความผิดพลาดในการทำงานนอกจากนี้ยังพบว่างานใดที่มีโครงสร้างของงานดีรู้ว่าจะทำอะไรและดำเนินการอย่างไรสภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้นจากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่าปัจจัยด้านงานประกอบด้วยลักษณะงานที่ทักษะในการทำงานฐานะทางวิชาชีพขนาดของหน่วยงานความห่างไกลของบ้านและที่ทำงานสภาพทางภูมิศาสตร์โครงสร้างของงาน

### 3. ปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร

การบริหารเป็นปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งมีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นความจริงที่ปรากฏอยู่ทั่วไปว่าบุคลากรจำนวนมากที่เกิดความรู้สึกท้อแท้เบื่อหน่ายต่องานในบางครั้งถึงกับต้องลาออกจากรานเนื่องจากความไม่พอใจในรูปแบบและปัจจัยในการบริหารดังนั้นปัจจัยการบริหารจึงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2547, หน้า 13-14) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหารหมายถึงใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (administrative resource) มาประกอบกันขึ้นให้เป็นไปตามกระบวนการทางการบริหาร (process of administration) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยในการบริหารดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 15) ได้ให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยในการธุรกิจให้ดำเนินตามวัตถุประสงค์ของกิจการคือทฤษฎี 4 M ในทฤษฎีนี้ได้แยกทรัพยากรการบริหารออกเป็น 4 ประเภทคือบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการบริหารจัดการ (Management) ทฤษฎีนี้นิยมใช้ในการบริหารภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-Profit

Orientation) การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็เพราะเหตุว่าในการบริหารเกือบทุกประเภทต้องอาศัยเงินวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือบริหารธุรกิจ

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548, หน้า 21 -26) ได้เสนอว่าปัจจัยในการจัดการธุรกิจปัจจุบันควรประกอบด้วย 6Ms คือทฤษฎี 6 M ในทฤษฎีนี้ได้แยกทรัพยากรการบริหารออกเป็น 6 ประเภทคือบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Material) วิธีการบริหารจัดการ (Management) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) ทฤษฎีนี้นิยมใช้มากในการบริหารงานในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่แสวงหากำไร (Profit Orientation)ทฤษฎีของศาสตราจารย์ William T. Greenwood เห็นว่าทรัพยากรการบริหารนั้นควรมีอย่างน้อย 7 อย่างคือบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities) ทฤษฎีนี้นิยมใช้มากทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีทั้งการแสวงหากำไรและมาแสวงหากำไร

### **ความรู้เกี่ยวกับ การทำเรือแห่งประเทศไทย**

การทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาธารณูปการในสังกัดกระทรวงคมนาคมก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทยพุทธศักราช 2494 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการทำเรือเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน ปัจจุบันการทำเรือแห่งประเทศไทยรับผิดชอบบริหารทำเรือที่สำคัญ ได้แก่ทำเรือกรุงเทพ ทำเรือแหลมฉบังทำเรือเชียงแสน ทำเรือเชียงของ และทำเรือระนอง

#### **ประวัติการทำเรือแห่งประเทศไทย**

หลังจากประเทศไทยเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตย เมื่อปี พ.ศ. 2475 ความคิดริเริ่มที่จะก่อสร้างทำเรือของรัฐให้ทันสมัย โดยพลเรือโท พระยาราชวังสันซึ่งดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมขณะนั้นได้เสนอโครงการขุดลอกสันดอนปากน้ำเจ้าพระยาเพื่อส่งเสริมกิจการด้านพาณิชย์น้ำไว้ให้เรือเดินสมุทรขนาดใหญ่สามารถผ่านร่องน้ำเข้ามาบรรทุก - ขนถ่ายสินค้าจากทำเรือได้อย่างสะดวกและปลอดภัยแทนการลำเลียงสินค้าระหว่างกรุงเทพ - เกาะสีชังที่เคยปฏิบัติกันมาแต่เดิมและปรับปรุงทำเรือที่มีอยู่ให้เป็นทำเรือที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการค้ากับต่างประเทศ แต่โครงการของพลเรือโท พระยาราชวังสัน ต้องประสบกับอุปสรรคนานัปการดังนั้นรัฐบาลไทยจึงได้ส่งเรื่องขอความช่วยเหลือไปยังสำนักงานใหญ่สันนิบาตชาติ ณกรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์



สองปีต่อมา สันนิบาตชาติได้ส่งผู้เชี่ยวชาญเดินทางมาสำรวจสภาพเศรษฐกิจการค้าใน กรุงเทพฯและสำรวจสถานที่สร้างท่าเรือของรัฐบาลไทย ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ได้เสนอให้มีการขุดลอก ร่องน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยา และเสนอบริเวณที่จะก่อสร้างท่าเรือให้รัฐบาลไทยเลือก 2 แห่ง คือ ที่ ปากน้ำสมุทรปราการ กับที่ตำบลคลองเตยรัฐบาลจึงเลือกที่ตำบลคลองเตยเป็นที่ก่อสร้างท่าเรือซึ่ง ก็คืออาณาบริเวณของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน

ปี พ.ศ. 2478 รัฐบาลจัดตั้งคณะกรรมการจัดสร้างท่าเรือขึ้น มีพลเอก พระบริรักษ์ยุทธ กิจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐกิจเป็นประธานกรรมการดำเนินการขุดลอกสันดอนปากแม่น้ำ เจ้าพระยา และสร้างท่าเรือที่ทันสมัยที่ตำบลคลองเตยตามข้อเสนอของสันนิบาตชาติ

ปี พ.ศ. 2479 คณะกรรมการจัดสร้างท่าเรือดำเนินการประกวดการออกแบบก่อสร้าง ท่าเรือ ปรากฏว่า แบบก่อสร้างท่าเรือของศาสตราจารย์อากัทซ์ชาวเยอรมันได้รับการคัดเลือก สำหรับการประกวดราคาก่อสร้างท่าเรือปรากฏว่า บริษัท คริสเตียนแอนดร์สันได้รับเลือกให้ เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างท่าเรือในวงเงิน 20 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2481 รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานท่าเรือกรุงเทพ ให้หลวงประเสริฐวิถิธนาย ช่างจากกรมรถไฟมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานท่าเรือกรุงเทพ (พ.ศ.2481-2486) และควบคุม การก่อสร้าง โดยมีนาย โรเบิร์ตชวาทเกเป็นนายช่างที่ปรึกษา ขึ้นตรงต่อกระทรวงเศรษฐกิจและ เริ่มลงมือก่อสร้างท่าเรือที่คลองเตย

ปี พ.ศ. 2483 รัฐบาลได้สั่งซื้อเรือสันดอน 1 จากประเทศเนเธอร์แลนด์ และเริ่มขุด ลอกร่องน้ำแต่งงานขุดลอกร่องน้ำและการก่อสร้างท่าเรือต้องหยุดชะงักไปเนื่องจากเกิด สงครามโลกครั้งที่ 2 ขึ้นในขณะนั้นท่าเรือกรุงเทพมีเพียงเขื่อนเทียบเรือยาว 1,500 เมตร มีโรงพัก สิ้นค้า 4 หลังคลังสินค้า 3 ชั้น 1 หลัง (คลังสินค้าทันสมัยบนปัจจุบัน) อาคาร OB (ตึกอำนวยการ ปัจจุบัน)

ปี พ.ศ. 2490 ได้เปิดดำเนินการท่าเรือ โดยมีหลวงยุกตเสวีวิวัฒน์ เป็นผู้อำนวยการ และคณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางนโยบายและควบคุมกิจการสำนักงานท่าเรือ กรุงเทพมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเป็นประธาน

ปี พ.ศ. 2491 นาวาเอกหลวงสุกิจอุทกธาร (สุกิจจันทมาศ)ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สำนักงานท่าเรือกรุงเทพดำเนินการซ่อมแซมอาคารต่างๆที่ได้รับความเสียหายจากสงครามพร้อม กับก่อสร้างเพิ่มเติม

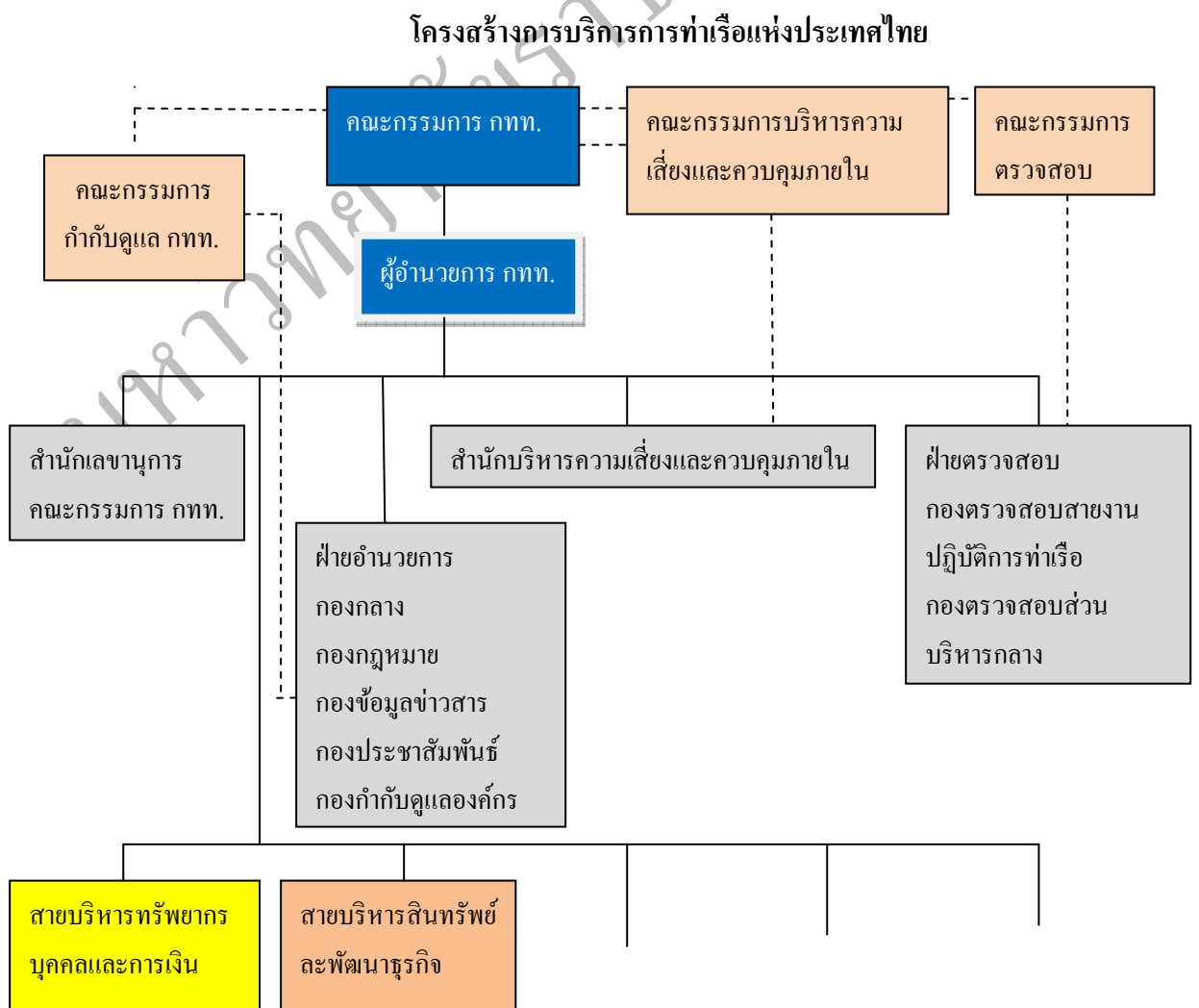
ปี พ.ศ. 2494 รัฐบาลกู้เงินจากธนาคารโลกมาดำเนินการขุดลอกร่องน้ำสันดอนทาง เตินเรือจากปากน้ำสมุทรปราการ-ในแม่น้ำ เจ้าพระยาถึงท่าเรือคลองเตยรวมระยะทางประมาณ 66 กิโลเมตรและจัดซื้ออุปกรณ์การยกขนสินค้ามาพัฒนาท่าเรือกรุงเทพ

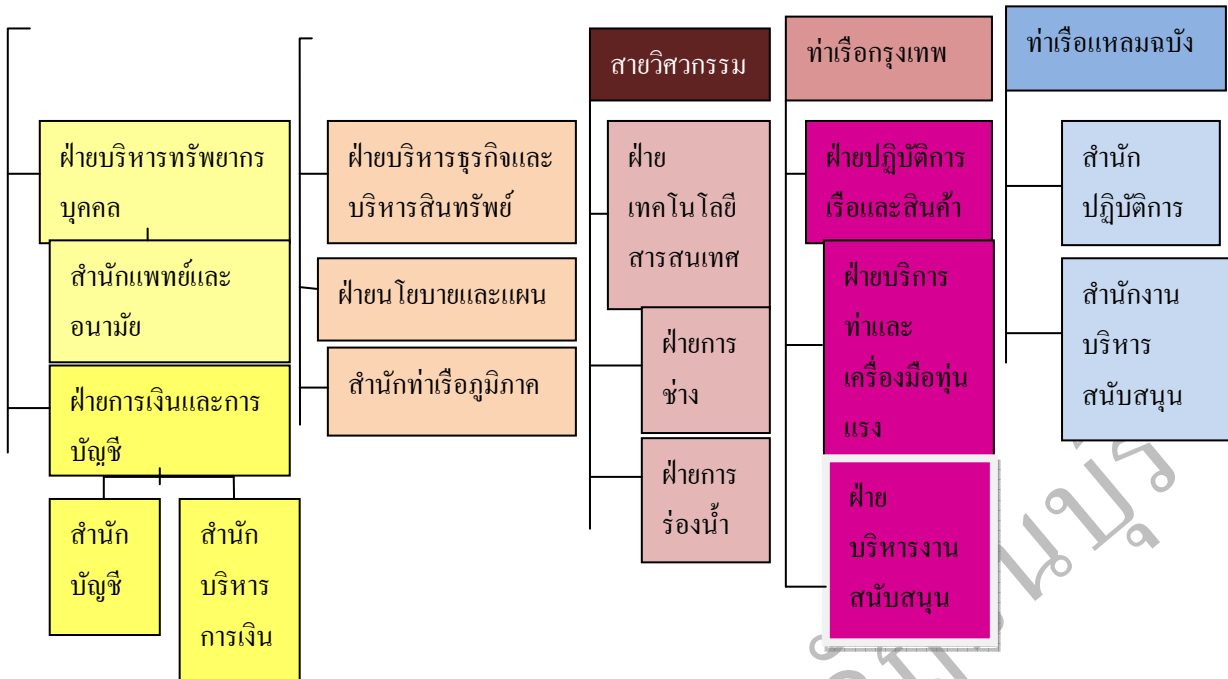
ในเดือน พฤษภาคม 2494 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2494 จัดตั้งการทำเรือแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมพร้อมรับโอนกิจการทำเรือจากสำนักงานทำเรือกรุงเทพมาดำเนินการนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2494 ที่การทำเรือแห่งประเทศไทยได้รับการก่อตั้งเป็นต้นมากิจการด้านการขนส่งทางน้ำได้มีการพัฒนาเรื่อยมาเป็นลำดับจนถึงปัจจุบันโดยในอดีตสินค้าที่ขนส่งทางทะเลเป็นเรือสินค้าทั่วไปและสินค้ากองท่าเทียบเรือที่มีอยู่ในขณะนั้นได้แก่ ท่าเทียบเรือเขื่อนตะวันตก จำนวน 9 ท่า เป็นท่าสำหรับบรรทุก - ขนถ่ายสินค้าทั่วไปและสินค้ากองจนกระทั่งการขนส่งสินค้าด้วยระบบคอนเทนเนอร์ได้แพร่ขยายเข้ามาสู่ประเทศไทยประมาณปี 2518-2520 การทำเรือจึงได้ดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือเขื่อนตะวันออกเพื่อใช้เป็นท่าอเนกประสงค์และจัดให้รับผู้สินค้า โดยเปิดใช้งานได้ในปี 2520 ตั้งแต่ปี 2520 เป็นต้นมา มีการบรรทุก - ขนถ่ายผู้สินค้าที่ทำเรือกรุงเทพจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี จนท่าเรือกรุงเทพเริ่มแออัดเนื่องจากเครื่องมือทุ่นแรงที่จำเป็นสำหรับบรรทุก - ขนถ่ายและเคลื่อนย้ายผู้สินค้ามีไม่เพียงพอ จนกระทั่งปี 2530-2531 เกิดภาวะความแออัดอย่างรุนแรง การทำเรือจึงได้เร่งพัฒนาท่าเทียบเรือเขื่อนตะวันออกเป็นท่าเทียบเรือผู้สินค้าโดยติดตั้งปั้นจั่นหน้าท่าในระยะเริ่มแรกจำนวน 7 คันและได้จัดซื้อเพิ่มเติมจนปัจจุบันมีจำนวน 14 คันปรับปรุงพื้นที่หลังท่าให้สามารถวางผู้สินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือทุ่นแรงบริเวณหลังท่าเพื่อใช้จัดเรียงผู้สินค้าและนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในกิจการทำให้มีวิสัยสามารถในการรับผู้สินค้าเพิ่มขึ้นเป็น 1.3 ล้าน ที.อี.ยู.ภายหลังรัฐบาลได้มีนโยบายจำกัดผู้สินค้าที่ทำเรือกรุงเทพไว้ที่ 1 ล้านที.อี.ยู. ต่อปีเพื่อลดปัญหาการจราจรและส่งเสริมให้มีผู้ไปใช้ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่มมากขึ้น

เนื่องจากท่าเรือกรุงเทพเป็นท่าเรือแม่น้ำทำให้มีข้อจำกัดในการรองรับเรือสินค้าขนาดใหญ่ประกอบกับความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาท่าเรือขนาดใหญ่เพื่อรองรับเรือและสินค้าที่เพิ่มมากขึ้นนอกจากนี้เกิดภาวะความแออัดอย่างรุนแรงในปี 2530 - 2531 ทำให้รัฐบาลได้เร่งรัดได้มีการก่อสร้างท่าเรือแหลมฉบังซึ่งการก่อสร้างแล้วเสร็จสมบูรณ์ปลายปี 2533 และเริ่มเปิดให้บริการในเดือนมกราคม 2534 โดยในระหว่างการก่อสร้างได้มีการเปิดใช้ท่าเอกชนในแม่น้ำเจ้าพระยาสำหรับบรรทุกขนถ่ายผู้สินค้าเป็นการชั่วคราว เพื่อผ่อนคลายความแออัดที่ท่าเรือกรุงเทพ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการทำเรือฯ ได้พัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพงานบริการของท่าเรือต่างๆที่อยู่ในความรับผิดชอบนอกจากนี้ยังได้นำระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้รวมทั้งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานเป็นแบบธุรกิจเอกชนเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานและรองรับการขยายธุรกิจใหม่ๆที่เกี่ยวข้องในอนาคต ตลอดจนนำระบบรับรองมาตรฐานคุณภาพต่างๆมาใช้เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ ณ วันนี้การ

ท่าเรือฯ ได้ก้าวมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจการค้าของประเทศ มีผลประกอบการที่ดีติด 10 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจที่นำเงินรายได้เข้ารัฐสูงสุด ได้รับการประเมินผลงานจากรัฐบาลให้เป็นรัฐวิสาหกิจชั้นดีติดต่อกันหลายปีเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการทั้งในและต่างประเทศ





ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ที่มา : การท่าเรือแห่งประเทศไทย, 2558

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัชณี กลั่นสอน (2553, หน้า 1) ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชาโดยจำแนกตามเพศอายุระดับการศึกษาประเภทบุคลากรตำแหน่งสายงานและประสบการณ์การทำงานโดยปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในการศึกษาค้นคว้าเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ตามทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญพนักงานมหาวิทยาลัยพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชาจำนวนทั้งสิ้น 145 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชามีการรับรู้ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการพบว่า 2.1) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีเพศระดับการศึกษาประเภทบุคลากร

ตำแหน่งสายงานและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2.2) บุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปีและกลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรได้รับการส่งเสริมเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนให้มากยิ่งขึ้น

ถนัดชัย ธนะสูตร(2553, หน้า 1) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลย (2) ระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลย (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและแรงจูงใจกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลย (4) แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลย และ (5) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลยการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมดซึ่งได้แก่เจ้าหน้าที่สถานีอนามัยที่ปฏิบัติงานในสถานีอนามัยในจังหวัดเลยจำนวน 326 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาซึ่งได้แก่การแจกแจงความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมานซึ่งได้แก่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลยในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าเพศอายุระดับการศึกษารายได้ และประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในสถานีอนามัยไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลยส่วนแรงจูงใจทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุด (4) แรงจูงใจทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานคือตัวแปรที่มีค่าพยากรณ์มากที่สุดและ (5) ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญได้แก่ปัญหาด้านสภาพวิชาชีพและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือรัฐบาลและกระทรวงสาธารณสุขควรส่งเสริมให้มีกฎหมายรองรับความ

เป็นวิชาชีพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในระดับสถานีนามัยที่ยังไม่มีสภาวิชาชีพ  
รองรับการปฏิบัติงานเพื่อจะได้มีบทบาทที่มีความเสมอภาคหรือโอกาสเท่าเทียมกับวิชาชีพอื่นๆ  
นอกจากนั้นในการพิจารณาความดีความชอบและความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บังคับบัญชาควรรีดยึด  
หลักคุณธรรมควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน

เพ็ญจิต เสวีวัฒน์ ( 2554, หน้า 1 ) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม  
งานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชนในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดสกลนคร การวิจัยเชิงบรรยาย  
และเปรียบเทียบครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่มงาน  
เวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชนในโรงพยาบาลชุมชนทั้งรายด้านและโดยรวม 2) เพื่อเปรียบเทียบ  
แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรจำแนกตามอายุประสบการณ์ในการทำงานและรายได้กลุ่ม  
ตัวอย่างเป็นบุคลากรกลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชนในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัด  
สกลนคร 17 แห่งจำนวน 86 คนซึ่งได้จากการสุ่มอย่างง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบ  
แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรซึ่งมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับซึ่งผ่านการ  
ตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมีค่า IOC อยู่ระหว่าง .66 – 1 จำนวน 47 ข้อและมีค่าความเชื่อมั่น  
สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค .95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละและแผนเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐานการทดสอบค่าที่การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ( one-way analysis of  
variance )

ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัว  
และชุมชนในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (  $M=3.47, SD=0.69$  )  
และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก  
(  $M=3.58, SD=0.69$  ) และมีแรงจูงใจในทุกด้านของปัจจัยจูงใจในระดับมากยกเว้นด้าน  
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่อยู่ในระดับปานกลาง (  $M=3.37, SD=0.80$  ) และพบว่าบุคลากรมี  
แรงจูงใจในปัจจัยค่าจูงอยู่ในระดับปานกลาง (  $M=3.35, SD=0.72$  ) และมีแรงจูงใจในทุกด้าน  
ของปัจจัยค่าจูงได้แก่ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านรายได้และสวัสดิการด้านความสัมพันธ์  
กับบุคคลในหน่วยงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ใน  
ระดับปานกลาง 2) บุคลากรกลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชนที่มีอายุประสบการณ์ในการ  
ทำงานและรายได้แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .05

วิชัย สีนโตร์มย์ (2554, หน้า 1 ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ  
ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับแรงจูงใจ  
ในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง (2) ปัจจัยที่มีผลต่อ  
แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางและ (3) ปัญหา

และเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดประชากรได้แก่ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางจำนวน 696 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 255 คนคำนวณจากสูตรของทอโรยามาเน่เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.962 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ในภาพรวมข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง มีระดับ แรงจูงใจในการทำงานในระดับมากโดยด้านความพยายามในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความมุ่งมั่นในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจพบว่าปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะงานและปัจจัยสุขอนามัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานมีผลมากที่สุดต่อแรงจูงใจในการทำงาน (3) ปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงานพบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ข้าราชการ ธุรการได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสถานการณ์ปัจจุบันการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบไม่ชัดเจนข้อเสนอแนะได้แก่องค์กรควรกำหนดแนวทางในการ พิจารณาความดีความชอบให้โปร่งใสชัดเจนให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติเข้ามีส่วนร่วมมอบหมายงานให้ ตรงกับความรู้ความสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานเป็นแนวทางเดียวกัน รวมทั้งจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเช่นจัดรถรับส่งที่พักอาศัย

จิตาวัดย์ ชื่นรุ่งโรจน์ (2555, หน้า 1) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขในสถานบริการสาธารณสุขเขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุขที่ 17 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยด้านบุคคลปัจจัยด้านงานและปัจจัย สนับสนุนการปฏิบัติงาน (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลปัจจัยด้านงานและปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขในสถานบริการสาธารณสุขเขตตรวจ ราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 17 และ (4) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขประชากรที่ศึกษาคือเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานใน สถานบริการสาธารณสุขเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 17 ใน 5 จังหวัดคือเพชรบูรณ์ พิษณุโลกอุดรดิษฐ์โขทัยและตากจำนวนทั้งหมด 245 คนจำนวนตัวอย่าง 215 คนใช้วิธีการสุ่ม ตัวอย่างแบบง่ายเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.93 สถิติที่ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบไคสแควร์และ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยด้านบุคคลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุเฉลี่ย 34 ปี สถานภาพสมรส โสดการศึกษาระดับปริญญาตรีมีรายได้เฉลี่ย 16,598 บาทระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 13 ปีปัจจัยด้านงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับชำนาญการร้อยละ 60 ปฏิบัติงานเฉพาะในเวลาราชการร้อยละ 52 และพื้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบลร้อยละ 47 ปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ในการปฏิบัติงานทุกอย่างร้อยละ 88 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสม ร้อยละ 73 และได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเป็นบางครั้ง ร้อยละ 66 (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง (3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) คือปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานได้แก่วัสดุอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานการฝึกอบรมเพิ่มเติมตามหลักสูตรต่างๆของกระทรวงสาธารณสุขและความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่การปฏิบัติงาน และ (4) ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือขาดกำลังคนในตำแหน่งเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขและทันตแพทย์เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อยไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและขาดความก้าวหน้าในสายงานข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารสาธารณสุขคือควรเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรตำแหน่งเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขและทันตแพทย์เพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับปริมาณงานและตามวุฒิการศึกษาเปิดโอกาสให้เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขศึกษาต่อจนถึงระดับปริญญาตรีและเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในสายงานให้เท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น