

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานรับโทรศัพท์ ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้กำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1. ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจ (motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า movere ซึ่งมีความหมายว่าการเคลื่อนไหว (move) ซึ่งความหมายที่พบบ่อยเห็นได้ชัดจากคำจำกัดความที่เขียนโดย Benard Berelson และ Garry A. Steiner ว่าแรงกระตุ้น (motive) เป็นสภาวะภายในอันดับหนึ่งที่เป็นพลัง สิ่งกระตุ้น สิ่งนำการกระทำของมนุษย์ไปในทิศทางหรือช่องทางที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

วิจิตร อวระกุล (2525, หน้า 143) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มชนเป้าหมาย เปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากความร่วมมือทั้งสองฝ่ายเป็นขบวนการแห่งความร่วมมือซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายจูงใจและผู้รับการจูงใจ หมายถึง ความพอใจของทั้งสองฝ่าย การจูงใจย่อมจะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาและจิตวิทยาสังคม ศิลปะในการสอน การทำความเข้าใจ ตลอดจนถึงการเกลี้ยกล่อม และโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตาม เปลี่ยนทัศนคติและตัดสินใจปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจได้ตั้งเป้าหมายไว้

หลุยส์ จาปาเทศ (2533, หน้า 7) ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าให้อินทรีย์เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเท เพื่อให้บรรลุความปรารถนา

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีการจูงใจจะมีลักษณะดังนี้ มีเป้าหมายในการแสดงออก มีพลังในการแสดงออก มีความพยายามในการแสดงออก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2530, หน้า 150) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกบุคคล

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 352 อ้างอิงใน ฮัลโลแรน, ม.ป.ป, หน้า 122) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการอธิบายถึงแรงขับภายในของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 152 อ้างอิงใน เบรอน และพอลล์ส, ม.ป.พ, หน้า 142) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่าเป็นกระบวนการการทำให้เกิดพลัง และการนำพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย

กลัค (Glueck, 1982, p. 138) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรม ทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลมีพลังมากขึ้น และดำเนินเรื่อยไปอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุความต้องการของตนเอง

สรุปแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความเป็นมาของการจูงใจในการทำงาน

การใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้นมีใช้ของใหม่ที่เพิ่งเริ่มเกิดขึ้นในเร็วๆ นี้ ในสมัยโบราณก็มีการใช้วิธีการดังกล่าวทั้งกับมนุษย์ด้วยกันและกับสัตว์ที่จัดเป็นผู้ร่วมงานด้วยเช่นกัน กลยุทธ์ที่นำมาใช้บางประการเป็นไปได้โดยทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจ สัมครใจที่จะทำ กลยุทธ์บางประการแม้จะได้ผลในการสร้างแรงกระตุ้น

ให้ทำงานได้มากขึ้น แต่ผู้ปฏิบัติอาจมีเจตคติทางลบต่อผู้บริหาร เพราะถูกเอาเปรียบเกินไป หรือบุคคลภายนอกอาจมองโดยไม่ยอมรับนัก เพราะเอาเปรียบกัน

### 3. ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของการจูงใจในการทำงานอาจโดยตั้งปัญหาถาม-ตอบ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนบางคนที่เราพบเห็นในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างรายการปัญหา เช่น เพราะอะไรนักวิทยาศาสตร์บางคนจึงใช้เวลามากมายอยู่ในห้องทดลองบางคนใช้เวลาส่วนใหญ่เกือบตลอดชีวิตของเขาเพื่อการทดลองนั้นๆ เพราะอะไรนักกีฬาบางคนจึงสู้ทนเหนื่อยยากกับการฝึกซ้อมซ้ำๆ ซากๆ เป็นเวลาแรมเดือน แรมปี ก่อนเข้าแข่งขันกีฬาคสำคัญ เพราะอะไรคนบางคนจึงยอมอดทน เสียสละ ทำงานหนัก และใช้พลังทั้งหมดในตัวตลอดชีวิตของเขา เพื่อ การค้นพบโลกอนาคตในบางลักษณะที่ยังไม่มีใครพบได้มาก่อน ในขณะที่คนบางคนทำในลักษณะเดียวกัน แต่เพื่อการค้นหาร่องรอยอดีตของโลกดึกดำบรรพ์ไม่สนใจใฝ่รู้ในโลกอนาคต เป็นต้น

จากตัวอย่างปัญหาที่ยกมานี้ คำตอบต่อปัญหาดังกล่าวคือ เพราะพฤติกรรมเหล่านั้นมีสิ่งผลักดันหรือมีแรงจูงใจให้เกิดขึ้น คือ เป็นพฤติกรรมที่มีการจูงใจ พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น จริงจัง ลงทุนลงแรง กระทำในสิ่งนั้นเพื่อให้ผลงานหรือผลการกระทำ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กล่าวสรุปเป็นข้อๆ ถึงความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

#### 3.1 การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

3.1.1 พลัง (energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

#### 3.2 การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

3.2.1 ความพยายาม (persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

### 3.3 การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

3.3.1 การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบความสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

### 3.4 การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

3.4.1 บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลผู้นั้น มีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

สรุปจากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่า องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมี แรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนั้นยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

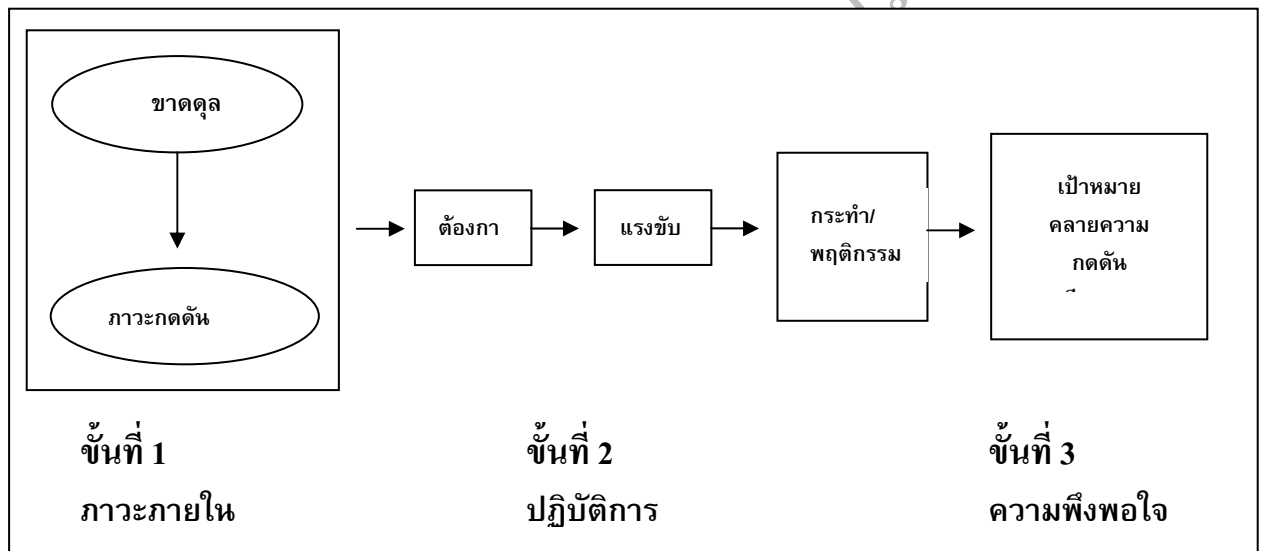
## 4. องค์ประกอบของการจูงใจ

การจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 20 – 21)

4.1 ความต้องการ (need) คือ ความไม่พอเพียง หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรา ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ เช่น ความต้องการอาหารเกิดขึ้นเมื่อเซลล์ในร่างกายขาดอาหาร เป็นต้น

4.2 แรงขับ (drive) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง เป็นการไม่พอเพียงกับทิศทางหรือ “แรงขับ” อาจหมายความว่า เป็นพฤติกรรมที่จูงใจ ตัวอย่าง ของความต้องการน้ำและอาหาร จะถูกแปลออกมาในรูปของแรงขับของความกระหาย และ ความหิว ความต้องการมีเพื่อนพ้อง ซึ่งจะแปลออกในรูปของแรงขับที่ต้องการจะมีคนคบหาสมาคมเป็นพวกพ้องด้วย

4.3 เป้าหมาย (goals) เป้าหมายที่ใช้ในวงจรของการจูงใจ คือ สิ่งหนึ่งที่เป็นอะไรก็ได้ ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่ง จะหมายความถึงการทำให้สภาพทางด้านร่างกายหรือจิตใจฟื้นฟูสู่สภาพที่มีความสมดุล และลด หรือจัดแรงขับให้หมดไป การกินอาหาร ดื่มน้ำ การมีเพื่อนจะทำหน้าที่เสมือนการฟื้นฟู สภาวะสมดุลและลดแรงขับเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ



รูปที่ 2.1 แสดงกระบวนการจูงใจ  
ที่มา : เรียม ศรีทอง 2542, หน้า 353

โดยทั่วไป การจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อเกิดภาวะขาดดุล ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและจิตใจ ก่อให้เกิดภาวะกดดัน เครียด และมีความต้องการ จะลดสภาพการณั้้น โดยมีแรงขับเคลื่อนทั้งทางด้านความคิด อารมณ์ และร่างกายให้กระทำ เพื่อสนองความต้องการ เกิดเป็นพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย หลังจากนั้นก็คลายความกดดันลง

อยู่ในสภาวะสมดุลชั่วคราว แล้วก็จะเกิดภาวะขาดดุลอีก ต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ ในเรื่องต่าง ๆ ไม่มีวันสิ้นความต้องการ ทรายจนชีวิตมนุษย์จะหาไม่ (เรียม ศรีทอง, 2542 , หน้า 353)

## 5. ประเภทของแรงจูงใจ

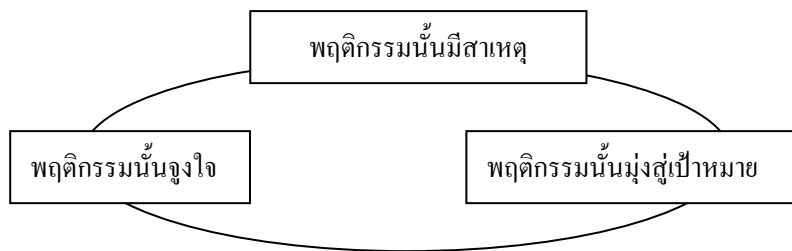
แรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

5.1 แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยความชอบของตนเอง ไม่มีใครบังคับ ไม่มีของ มาล่อใจ ได้แก่ เจตคติ ความสนใจ ความต้องการ ซึ่งเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับโดยความรู้สึกรู้สึกของเขาเองในขณะที่เขากำลังทำงาน ดังนั้นจึงเกิดการประสานสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานและรางวัลที่ได้

5.2 แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจากภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจ ประเภทนี้มักจะเกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ หรือนโยบายของหน่วยงาน

## 6. ชนิดของพฤติกรรมและการจูงใจ

สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมาณะ (2542, หน้า 90) ได้กล่าวไว้ว่า สมมุติฐาน 3 ประการ คือพฤติกรรมนั้นมีสาเหตุ พฤติกรรมนั้นมีแรงจูงใจและพฤติกรรมนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันเป็นรูปวงกลม นั่นคือ ต้องมีสาเหตุมาก่อน ซึ่งจะกลายเป็น ต้นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรม (idea of causality) พฤติกรรมของมนุษย์อาจเปรียบเสมือนสิ่งของ สิ่งของนั้นเมื่อถูกแรงกระทบบางอย่างก็จะมีผลทำให้เกิดการเคลื่อนไหวได้ แต่พฤติกรรมของ บุคคลนั้นมีไม่เพียงแต่มีสาเหตุเท่านั้น การที่บุคคลมีแรงจูงใจ (idea of motivation) จะทำให้ บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมมุ่งไปสู่บางสิ่งบางอย่างซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมายที่แน่นอนที่บุคคล นั้นต้องการ (idea of directness) และเมื่อบรรลุเป้าหมายก็จะทำให้สาเหตุแห่งพฤติกรรมหมดไป ซึ่งยังผลให้ไม่มีการจูงใจและที่สุดก็ไม่เกิดพฤติกรรมอีก



รูปที่ 2.2 แสดงตัวแบบพฤติกรรมและการจูงใจในรูปกระบวนการ

ที่มา : สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 90

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความต้องการจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจหรือสิ่งล่อใจ ซึ่งอาจแบ่งประเภทของสิ่งจูงใจได้ 2 ประเภทดังนี้ (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 356 – 363)

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้แก่

1.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ต้องถือหลักความเป็นธรรมและความยุติธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เพราะคนเราขอมไม่สามารถจะทำงานได้เต็มที่หากมีความกังวลใจเกี่ยวกับปัญหาการเงิน

1.2 การจ่ายโบนัส โดยทั่วไปมักจ่ายในรูปของเงินเป็นงวด ๆ โดยที่งวดหนึ่งอาจแบ่งเป็นระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงานโดยทางอ้อม ทั้งนี้เพื่อจะให้พนักงานมีฐานะทางการเงินสมควรแก่ฐานะารูป เป็นการจูงใจให้ทำงานโดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับค่าครองชีพของตน ซึ่งจะทำงานได้ผลและมีประสิทธิภาพขึ้น

1.3 การแบ่งปันผลกำไร หมายถึง วิธีการที่หน่วยงาน นายจ้างจะจ่ายหรือ ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานมากกว่าปกติ โดยขึ้นอยู่กับกำไรที่ธุรกิจนั้นได้รับมา (ไม่ใช่เป็นการให้ค่าจ้างเพิ่ม แต่เป็นการให้กรณีพิเศษ) เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมและเป็นการตอบแทนที่ได้ร่วมปฏิบัติงานด้วยกันมา

1.4 การให้บำเหน็จ อาจจะพิจารณาจากการทำงานมานาน และไม่มีความคิดให้ปรากฏจนเป็นที่น่าพอใจ และเมื่อออกจากงานแล้วก็จะมอบบำเหน็จรางวัลให้บุคคลผู้นั้น เพื่อสนองในความดีที่เขาได้กระทำ ซึ่งเป็นวิธีที่กระตุ้นให้ทำงานหรือบรรดาพนักงานมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้ได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนอัตราเงินเดือน เป็นต้น

1.5 การให้บำนาญ จะให้เป็นเงินรายเดือนอาจจะน้อยกว่าหรือเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับในระยะที่ปฏิบัติงานตามปกติก็ได้ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความมั่นคงต่อพนักงาน โดยพนักงานจะไม่ต้องเป็นห่วงว่าใครจะเลี้ยงดูตนเมื่ออายุมาก เป็นเหตุผลประการหนึ่งที่จูงใจให้คนนิยมเข้ารับราชการ

1.6 การให้ประโยชน์เกื้อกูล เป็นการจูงใจที่มีต่อขวัญ สุขภาพอนามัย ของพนักงาน ช่วยให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานภายในองค์กรดีขึ้น ได้แก่ กองทุนสงเคราะห์ การประกันภัยการทำงาน บริการทางด้านสุขภาพ บริการทางด้านสหนาการ เป็นต้น

1.7 การจัดกองทุนสงเคราะห์ เพื่อช่วยเหลือพนักงานในกรณีเกิดความเดือดร้อนทางการเงิน โดยที่พนักงานจะชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ แล้วแต่ทางกองทุนสงเคราะห์ ขององค์กรจะพิจารณาให้กู้ยืมเป็นราย ๆ ไป ถือเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรดีขึ้น เพราะพนักงานคิดว่าทางองค์กรไม่ทอดทิ้งพวกตน ยังพร้อมที่ให้ความเกื้อกูลแก่ตน อยู่เสมอ เมื่อเกิดความเดือดร้อนทางการเงิน

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน (non financial incentive) ได้แก่

2.1 การยกย่องและการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดีเด่น ควรได้รับการยกย่องชมเชย เพื่อทำให้พนักงานมีกำลังใจ รักงาน ทำคุณงาม ความดีตลอดไป

2.2 การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกันกับผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมาก ถ้าหากพนักงานเกิดความรู้สึกว่าสิ่งนี้ถูกทำลาย ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติไม่มี ทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำลงได้

2.3 การเข้ามามีส่วนร่วม เป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุด ช่วยกระตุ้นให้คนงานตั้งใจและเต็มใจทำงาน เช่น จัดให้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม ให้แสดงความคิดเห็น



นโยบายขององค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นการช่วยลดความรู้สึกต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากตัวเองมีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรอยู่ด้วยนั่นเอง

2.4 โอกาสก้าวหน้า ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกคนในการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นในทุกองค์กร ผู้บริหารจึงควรให้โอกาสก้าวหน้าแก่พนักงานตามสมควรของแต่ละบุคคล ตลอดจนจนถึงให้โอกาสได้รับความรู้ความสามารถในการทำงานจากการฝึกอบรม เป็นต้น

2.5 ความยุติธรรม หัวหน้างานจะใช้เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างสมอต้นเสมอปลาย เพราะทำให้มีความรู้สึกว่ามีคุณค่าเท่าเทียมกันทุกคน ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง

## 7. ประโยชน์ของแรงจูงใจ

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 364 – 365) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง
5. ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจ ในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีคู่กับใจที่เป็นสุขเท่านั้น
8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

9. คนงานจะมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ และเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำนั้นด้วย เมื่อมีความพอใจแล้ว งานที่ทำก็จะได้ผลงานมาก โดยไม่ต้องมีการตรวจตราควบคุมประจำ และผลผลิตจะสูงขึ้นตลอดเวลา

10. เกิดการร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จึงทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรารถนามากที่สุดขององค์กร คนงานจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะเกิดการร่วมมือประสานงาน กับหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้การทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

11. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ คนงานมุ่งทำงานของตนอย่างเต็มที่ มีความคิดริเริ่มและสนใจปัญหาต่าง ๆ ของงานทั้งเป็นรายบุคคลและกลุ่ม มีการเสนอแนะวิธีการปรับปรุงงานหรือวิธีการทำงานด้วย

12. จะเกิดความสนใจ พึงใจในงาน และมีความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาของตน มีสัมพันธภาพที่ดี ผลที่ตามมาคือ คนงานที่ไม่คิดจะลาออกจากงานจึงไม่ค่อยมีการขัดคำสั่งโต้แย้ง การหลีกเลี่ยงงานจะไม่ใคร่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

13. การร้องทุกข์มีน้อย จะไม่มีการนิทนาบผู้บังคับบัญชา ถ้าคนงานเกิดปัญหาข้องใจขึ้นมา ก็จะไปปรึกษาผู้บังคับบัญชาของตนโดยตรงได้ทันที

14. การควบคุมงาน หรือการใช้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น การปฏิบัติฝ่าฝืนระเบียบจะมีน้อยลง

15. ช่วยให้เกิดการประหยัดค่าจ้างแรงงานลงอีกจำนวนมาก เนื่องจากมีประสิทธิภาพของคนงาน

16. ช่วยเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

## 8. ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ
2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ
3. ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ

## 8.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามบ่งชี้ หรือ กำหนดว่าอะไรที่เป็นสาเหตุทำให้มนุษย์สร้างและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ สาเหตุนั้นอาจจะมาจาก สภาพภายในตัวบุคคลหรือสภาพแวดล้อมของการทำงาน สำหรับสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการต่าง ๆ ซึ่งจะสร้างแรงขับต่าง ๆ รวมถึงการบ่งชี้ว่าความต้องการหรือแรงขับต่าง ๆ นั้น มีการจัดลำดับอย่างไร ส่วนสาเหตุที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ชนิดของสิ่งจูงใจหรือเป้าหมาย ที่บุคคลพยายามมุ่งไปสู่ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการหรือแรงขับภายในตนเองนั่นเอง

สำหรับทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญซึ่งอยู่ในกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ ได้แก่

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow

ความต้องการของมนุษย์นั้นมาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด ดังนี้ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 24)

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการ ขั้นต้นเพื่อให้ตนเองมีความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งเป็นเสมือน พื้นฐานที่มาก่อนความต้องการสิ่งอื่นทั้งหมดมาสโลว์ ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ใน ภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคมและความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลนั้น จะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใด ๆ

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) ความต้องการความปลอดภัย มี 2 แบบ คือ ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อพิจารณาจากธรรมชาติ ของฝ่ายบริหารแล้วความต้องการด้านความปลอดภัยจะหมายถึง การให้ความแน่นอนหรือ การรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน แก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการตอบสนองความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจให้กับผู้ปฏิบัติงาน นั้นเอง

1.3 ความต้องการทางด้านสังคม หรือความรักหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง (social or love or belonging needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการ

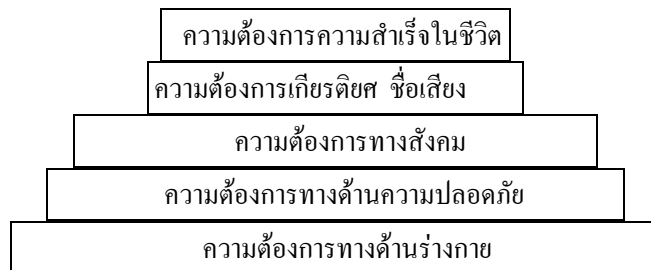
ความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ ต่อพฤติกรรมของตน ตามปกติคนมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้จึงเป็น ความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่รวมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

1.4 ความต้องการมีชื่อเสียงมีฐานะเด่นทางสังคม (esteem needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม ถึงความเชื่อมั่น หรือมั่นใจในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระเสรีภาพและรวมถึงการเป็นที่ยอมรับ นับถือของคนทั้งหลาย นั่นคือ เป็นที่ยกย่องของคนอื่นเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จ ความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและ ความรู้สึกว่าคุณค่า

1.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (self – actualization needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง คือ ความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าคุณค่า ความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และทักษะที่ตนเองชอบ องค์กรประกอบอื่น ๆ เช่น ความรู้สึกว่าคุณค่าในการทำงานที่มีความสำคัญ งานนั้น ทำท่าย ความสามารถ ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน ซึ่งความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสุดยอดของมนุษย์ที่มีน้อยคนจะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ได้

มาสโลว์ มีความเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ให้มาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการขั้นเหนือขึ้นไป จนถึงขั้น ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการขั้นต้น ๆ ต้องได้รับการตอบสนอง ก่อนที่ความต้องการขั้นสูงจะเข้ามามีบทบาทต่อความรู้สึกของบุคคลนั้น ดังรูปที่ 2.3

จุดสำคัญในความคิดของมาสโลว์ คือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนอง อันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการ ในระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจแทนที่อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้าง พฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไป



รูปที่ 2.3 แสดงลำดับชั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์  
ที่มา : เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 23.

## 2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

เฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp. 113 - 115) ได้ดำเนินการสำรวจทัศนคติที่มีต่องานของวิศวกรและนักบัญชี จำนวนประมาณ 200 คน ในเขตเมืองพิทส์เบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) สหรัฐอเมริกา เขาได้สรุปว่า ความพอใจงานที่ทำให้และความไม่พอใจงานที่ทำให้ เกิดขึ้นจากกลุ่มปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่มที่เขาเรียกว่า “สิ่งที่ให้ความพอใจ” (ปัจจัยจูงใจ) และ “สิ่งที่ให้ความไม่พอใจ” (ปัจจัยสุขอนามัย) มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (job satisfies) นั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

(1) ความสำเร็จ (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น

(2) การได้รับความยินยอม (recognition) หมายถึง การได้รับความยินยอมนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่น ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งแสดงออก

(3) ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของบุคคลในองค์กร โดยให้เกิดการพัฒนาทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้ กรณีที่บุคคลย้ายแผนกหนึ่งไปสู่อีกแผนกหนึ่งขององค์กรนั้น โดยไม่มีการเปลี่ยนตำแหน่งนั้นไม่ใช่ความก้าวหน้า ถือว่าเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น (เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ)

(4) ลักษณะของงาน (work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่า งานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย มีความจำเจ ทำทายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยาก – ง่าย

(5) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

2.2 ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfies) นั้นจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนืองานหรือเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานได้ ซึ่งปัจจัยนี้ทำให้คนทำงานได้อย่างมีความสุขประกอบด้วย

(1) สถานภาพ (status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคณะอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

(2) สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา (interpersonal relations supervisors) หมายถึง ความเป็นมิตร การเรียนรู้งาน การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

(3) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations peers) หมายถึง ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม ตลอดจนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

(4) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานของบริษัท การให้อำนาจแก่บุคคลเพื่อที่เขาจะได้ดำเนินงานสำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่ดี

(5) ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน

(6) สภาพการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์และอื่น ๆ

(7) ค่าจ้างหรือเงินเดือน (pay or salary) หมายถึง ความพึงพอใจในค่าจ้างหรือเงินเดือน

(8) โอกาสก้าวหน้า (possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

(9) สภาพความเป็นอยู่ (personal life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา

(10) การปกครองบังคับบัญชาหรือการนิเทศงาน (supervisor – technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน รวมทั้งการมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ นั้นจะทำการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์เกอร์ โดยทำการรวมทั้ง 2 ปัจจัยเป็นเพียงปัจจัยจูงใจปัจจัยเดียวเท่านั้น เป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งได้รวม ปัจจัยสุขอนามัยไว้ในข้อคำถามในแบบสอบถาม เรียบร้อยแล้ว

## 8.2 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ

กลุ่มทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดซึ่งจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเป็นอย่างมาก ได้แก่

### 1. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวังจะอธิบายแรงจูงใจในแง่ของความคาดหวังที่บุคคลมีต่อความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประเภทของรางวัลที่พวกเขาคาดหวังจะได้รับ ถ้าพวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัย 3 ประเภทที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2536, หน้า 376 – 379) ได้แก่

1.1 ความคาดหวังความพยายาม – ผลปฏิบัติงาน (effort – performance expectancy) เป็นการประเมินความน่าจะเป็น ที่เป็นความพยายามของเราที่จะนำไปสู่ระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ การประเมินนี้จะรวมทั้งความสามารถของเราเอง และการพิจารณาความพึงพอใจของปัจจัยทางสภาพแวดล้อม เช่น การที่เราได้รับมอบหมายโครงการพิเศษของบริษัท ซึ่งโครงการนี้เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการดำเนินระบบงาน โดยใช้คอมพิวเตอร์

สิ่งที่เราต้องพิจารณาคือ ความน่าจะเป็นของความสามารถเราเองที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ถ้าเรารู้สึกว่าไม่ค่อยมีความรู้เรื่องการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เราอาจจะประเมินความน่าจะเป็นของความสำเร็จไว้ต่ำ ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง  $E \rightarrow P$  ของการมอบหมายจะค่อนข้างต่ำ ในทางตรงกันข้ามถ้าเรารู้สึกว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับการมอบหมายงานนี้แล้ว เราอาจจะประเมินความน่าจะเป็นของความสำเร็จไว้สูง ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง  $E \rightarrow P$  ของการมอบหมายงานจะค่อนข้างสูง

1.2 ความคาดหวังผลการปฏิบัติงาน – ผลลัพธ์ (performance – outcome expectancy) เป็นการประเมินความน่าจะเป็น ที่ว่าการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จของเราจะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างเช่น โบนัสหรือการเลื่อนตำแหน่ง จากกรณีดังกล่าว เราอาจประเมินความคาดหวัง  $P \rightarrow O$  ไว้สูง ปานกลาง หรือศูนย์ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ได้อบรมหมายโครงการพิเศษนี้ให้เรา ซึ่งเขาอาจมีหรือไม่มีประวัติของการยกย่องและการให้โบนัสแก่บุคคลที่รับโครงการพิเศษนี้ก็ได้

1.3 คุณค่าของผลลัพธ์ (valence of outcomes) เป็นการประมาณคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้ารางวัลที่มีอยู่มีคุณค่าต่อเรา คุณค่าของรางวัลจะสูง ทั้งนี้เราอาจจะต้องสูญเสียเวลาพักผ่อน หรือการรบกวนครอบครัวของเรา (เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลลัพธ์ทางลบได้ด้วย) ที่อาจทำให้ลดล้างคุณค่าของรางวัลภายในสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้รางวัล จะมีผลกระทบทางการจูงใจต่อเมื่อเราให้คุณค่าในระดับสูงเท่านั้น

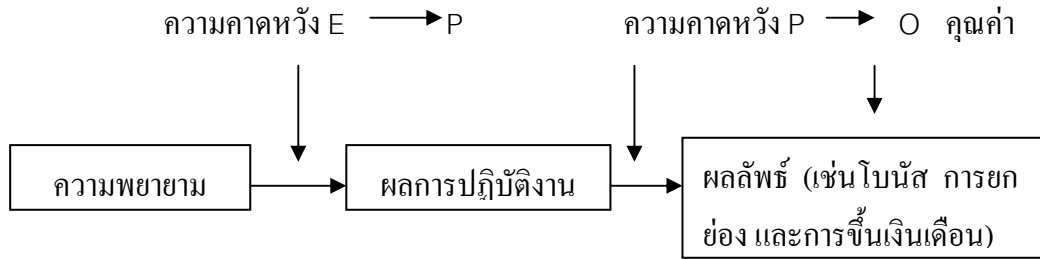
ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ผลลัพธ์หรือรางวัลที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจะมีอยู่หลายอย่าง เช่น โบนัส การยกย่อง หรือการเลื่อนตำแหน่ง เรียกว่า “รางวัลภายนอก” (Extrinsic Rewards) ส่วนรางวัลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ภายในตัวเองที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน เช่น ความรู้สึกทางความสำเร็จ ความท้าทาย และการเจริญเติบโต เรียกว่า “รางวัลภายใน” (Intrinsic Rewards)

การรวมองค์ประกอบเข้าด้วยกัน

ทฤษฎีความคาดหวังยืนยันว่าเราจะทุ่มเทความพยายามให้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับพิจารณาองค์ประกอบ 3 อย่างคือ ความคาดหวัง  $E \rightarrow P$ ,  $P \rightarrow O$  และคุณค่าของรางวัล บุคคลจะใช้ดุลพินิจกับองค์ประกอบแต่ละอย่างภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ และรวมองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกันบนพื้นฐานของสูตรโดยทั่วไปของทฤษฎีความคาดหวังคือ



$$(E \longrightarrow P) \times (P \longrightarrow O) \times \text{คุณค่า} = \text{แรงจูงใจ}$$



รูปที่ 2.4 องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง  
ที่มา : สมยศ นาวิการ, 2536, หน้า 378.

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความคาดหวังนี้จะชี้ให้เห็นว่าผู้บริหรต้องค้นหาว่า ผลลัพธ์  
อะไรที่มีคุณค่าสูงสุดต่อผู้ได้บังคับบัญชา และพยายามทำให้การได้มาของผลลัพธ์เหล่านี้  
ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องติดต่อสื่อสาร  
อย่างชัดเจนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาว่าผลการปฏิบัติงานและรางวัลมีความสัมพันธ์กันอย่างไร  
โดยผู้บริหรจะต้องทำให้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าสูง ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและมั่นใจว่า  
ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจว่าผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการจะได้อาจจากการที่พวกเขาปฏิบัติงานอย่างมี  
ประสิทธิภาพนั่นเอง ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่ถูกรวมเข้าด้วยกันและมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจอย่างไร

ความคาดหวัง $E \rightarrow P$	ความคาดหวัง $P \rightarrow O$	คุณค่าของผลลัพธ์	แรงจูงใจ
สูง	สูง	สูง	สูง
สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
สูง	ต่ำ	สูง	ปานกลาง
สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำมาก

ที่มา : สมยศ นาวิกาน, 2536, หน้า 379.

ตารางที่ 2.3 แสดงให้เห็นว่าส่วนผสมที่แตกต่างกันของความคาดหวังที่สูง - ต่ำ และคุณค่าที่ถูกรวมเข้าด้วยกันจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ โดยที่แรงจูงใจที่สูงต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างของทฤษฎีความคาดหวังที่สูงด้วย ในทางตรงข้ามแรงจูงใจที่ต่ำต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างของทฤษฎีความคาดหวังที่ต่ำด้วยเช่นกัน สำหรับแรงจูงใจระดับปานกลางนั้นจะเกิดขึ้นต่อเมื่อความคาดหวัง  $E \rightarrow P$  สูงเท่านั้น ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ 2 อย่างต้องมีอย่างใดอย่างหนึ่งที่สูง กรณีแรงจูงใจต่ำเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวัง  $E \rightarrow P$  ต่ำ หรือความคาดหวัง  $P \rightarrow O$  และคุณค่าของผลลัพธ์ต่ำ

### 8.3 ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ

ทฤษฎีการเสริมแรงอาศัยหลักการวิจัยของ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 44 - 45) สรุปไว้ว่า พฤติกรรมของบุคคลหรือแรงจูงใจของบุคคลสืบเนื่องจากการมีพฤติกรรมนั้นๆ เมื่อพฤติกรรมที่ต้องการเป็นการ

ส่งเสริมแรงในด้านบวก ก็จะมีการกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ แต่หากมีผลลบ พฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะถูกละทิ้งไม่กระทำต่อไป

ทฤษฎีการเสริมแรงนี้นำไปสู่วิธีการบริหาร ที่เป็นวิธีการปรับปรุงพฤติกรรม ซึ่งมีข้อสันนิษฐานว่า พฤติกรรมสามารถที่จะควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้ โดยการจัดให้มีโครงสร้างของการให้รางวัล นอกจากนี้ยังมีข้อสันนิษฐานที่สำคัญอยู่ที่ว่า คนเราชอบความสำเร็จ และตัวของความสำเร็จก็คือ สิ่งเสริมแรง สิ่งที่ดีว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่เครื่องเสริมแรงบอกได้นั้นจะ รวมทั้งการปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานควบคุมการทำงานด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีส่วนช่วยในกิจกรรมต่าง ๆ มีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เงินและการยกย่อง สิ่งสำคัญบางประการในการที่จะนำไปใช้ในการจัดการหรือการบริหารมีดังนี้

- (1) แจ้งให้ทราบว่า พฤติกรรมที่ต้องการที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล และพฤติกรรมที่ไม่ต้องการนั้นคืออะไร
- (2) การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเรื่องลักษณะของงาน คุณภาพของงานและความบกพร่องต่าง ๆ
- (3) ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่บุคคลเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- (4) ให้รางวัลการปฏิบัติงานที่ดีเหมาะสมหรือเท่าเทียมกับงานห้ามหรือไม่ให้รางวัลแก่คนทุกๆ คนเหมือน ๆ กัน ในเมื่อมีความแตกต่างในระดับของการปฏิบัติงาน

### **ขบวนการของการปรับปรุงพฤติกรรม มีข้อดี 3 ประการ ดังนี้**

- (1) การใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดจากวิธีการให้รางวัลในด้านบวก และการใช้การลงโทษน้อยที่สุด
- (2) จากการวิเคราะห์สถานการณ์ในการทำงาน และเน้นถึงพฤติกรรมที่ต้องการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำให้หลีกเลี่ยงการที่จะพิสูจน์ทัศนคติของคนได้ และทำให้สามารถทำงานแก้ไขสิ่งที่ให้ผลลบได้อย่างต่อเนื่อง
- (3) เน้นที่ผลของงาน หรือความสำเร็จของงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในปี ค.ศ. 1927 – 1932 ศาสตราจารย์เมโย (Elton Mayo) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และคณะได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานที่เรียกว่า การศึกษาฮอว์ธอน (Hawthome Studies) และได้ค้นพบความจริงสรุปได้ดังนี้

(1) คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่แท้ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกันกับปัจจัยทางกายภาพ แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ขวัญและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

(2) เงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

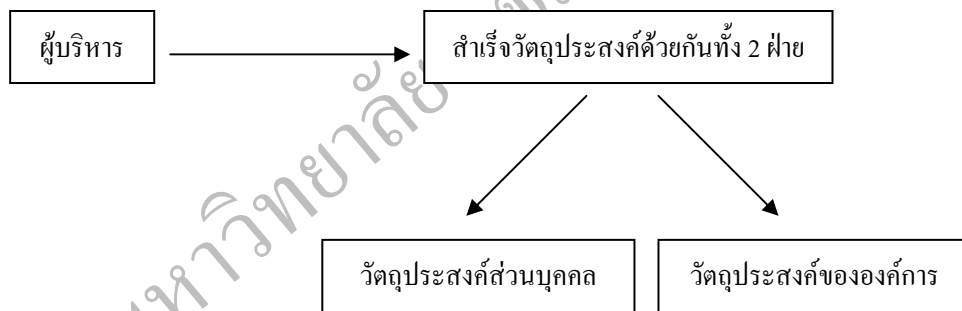
(3) ปริมาณการทำงานของคนงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานนั้นด้วย ทำนองคับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก

การศึกษาของ เมโย ได้เน้นให้เห็นว่า ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสำคัญต่อคนงานไม่แพ้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งทำให้นักบริหารมุ่งความสนใจไปถึงปัญหาที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจของคนงานว่า มีความเป็นมาอย่างไรและมีความสัมพันธ์กับวิธีการจูงใจหรือไม่ และจะมีผลกระทบต่อผลผลิตอย่างไรบ้าง ผลการศึกษาข้อสรุปที่ปรากฏค่อนข้างแน่ชัดก็คือ การจูงใจขวัญของคนงานและผลผลิตจะ มีความสัมพันธ์ต่อกันเสมอ การที่ฝ่ายบริหารจัดการให้คนงานได้มีโอกาสรับการตอบสนองสิ่งจูงใจของตนเองแล้ว ขวัญของคนงานก็จะสูง และผลผลิตก็จะสูงและดีตามไปด้วย (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 366)

การจูงใจคนงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำการศึกษา เพื่อโน้มนำให้คนงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ โดยการเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จะให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่คนงานตามที่เขาต้องการ ซึ่งเป็นการตอบสนองให้ตรงความต้องการของเขาแล้ว คนงานก็จะมีขวัญกำลังใจที่ดี แสดงออกในความมีศรัทธาและพอใจในการทำงาน มีความพยายามกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎบังคับขององค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและผลผลิตดีขึ้น ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน แต่ถ้าหากความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว คนงานจะมีขวัญที่ไม่ดีในการทำงาน เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจในการทำงาน ขาดงาน ไม่อยากรับผิดชอบงาน ผลผลิตจะไม่ดีหรืออาจต่ำลงได้

ดังนั้นวิธีการจูงใจที่ถูกต้องจึงควรต้องให้เป็นไปในรูปที่ว่า ขณะที่คนกำลังหาความพอใจตอบสนองสิ่งจูงใจของตนเองอยู่นั้น ต้องควบคู่กันไปกับการที่องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วย ดังนั้นขวัญกำลังใจของคนงานก็จะดีและผลผลิตขององค์กรก็จะสูงขึ้นด้วย (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 369) นั่นคือ ผู้บริหารพยายามจัดให้สภาพของการทำงานที่เป็นอิสระที่จะช่วยให้คนที่ทำงานสามารถตอบสนองความต้องการของคนได้ เช่น การที่พนักงานแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง สืบเนื่องจากความพร้อม ความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานเป็นรายบุคคล หรือทำงานเป็นทีมงานก็ได้ในทันทีทันใด โดยไม่มีการรื้อให้เสียเวลา โดยเปล่าประโยชน์ (อำนาจ แสงสว่าง, 2543, หน้า 119) ผู้บังคับบัญชาจะให้โอกาสคนงานแสดงความคิดเห็น ให้เข้ามาพบเพื่อปรึกษาหารือกันว่าวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นอย่างไร แล้วตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงแค่ไหน จะดำเนินการอย่างไรจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้คนงานมีขวัญสูง และหวังว่าผลผลิตที่ได้จะสูงขึ้น

#### แรงจูงใจจากเจ้าหน้าที่การงานโดยตรง



ภาพที่ 2.5 แสดงวิธีการจูงใจคนงานที่ถูกต้อง

ที่มา : กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 369.

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยในการบริหารงานที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและได้ผลดีมากกว่าผู้ปฏิบัติที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจึงพยายามที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจขึ้นได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### 1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 143) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ แสงสว่าง (2536, หน้า 88) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การแสดงความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกในทางบวกที่มีต่อองค์กร บุคคลผู้ร่วมงานและงานที่ทำ ได้แก่ การแสดงความยินดี ชื่นชม การคิดสร้างสรรค์ การร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ การมีความสุขในการทำงาน เป็นต้น

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ดังกล่าวนั้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการทำงาน อันมีผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ได้อย่างเหมาะสมก็จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการที่ผู้ปฏิบัติงาน จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ฉะนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงเป็นบทบาทสำคัญยิ่งในด้านการบริหารงาน ดังนั้น

การสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารงาน ที่ต้องสร้างขึ้นเพื่อประสานจิตใจของร่วมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

## 2. ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

จากความหมายของความพึงพอใจทำให้ทราบว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญและทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้โดย

(1) การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

(2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน ลางาน และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

(3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและเป้าหมายขององค์กรรวมทั้ง เป็นความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคคลที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ นอกจากนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยรวมอีกด้วย

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร จำเป็นจะต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค และวิธีการ โดยอาศัยการจูงใจเป็นเครื่องมืออันสำคัญ การจูงใจบุคคลากรให้ได้ผลนั้นผู้บริหารจะต้องใช้สิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล ความเข้าใจในเรื่องของเครื่องจูงใจจะทำให้เข้าใจและทำนายพฤติกรรมของคนได้ ดังนั้นความพึงพอใจในงานที่ทำในหน่วยงานหรือองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อนำไปปรับปรุงวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ระดับการปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยจูงใจทุกปัจจัยมีความสำคัญในระดับมากในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ประชาสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตำแหน่งงาน ผลสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ การงาน ลักษณะที่ท่า และการยอมรับจากผู้อื่น

ธิดารัตน์ ดีประเสริฐ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด พบว่า

พนักงานส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง 18 – 27 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 3 ปี และมีรายได้เฉลี่ย ไม่เกิน 10,000 บาท พนักงานมีความต้องการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานมีความต้องการอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความต้องการผูกพัน หรือเป็นเพื่อนอยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานมีความต้องการเจริญก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก พนักงานมีความต้องการผลตอบแทน อยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานมีความพอใจในสภาพที่ทำงานอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีผล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และสภาพที่ทำงาน

ธราพันธ์ ไกรกังวาร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการปรับตัวของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า

พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่าพนักงานชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานเพศหญิง พนักงานที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนสูง



ลัดดา กุลนันทน์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วท.) พบว่า

พนักงานส่วนใหญ่เป็นชาย อายุระหว่าง 41 – 50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี และประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี โดยพนักงานมีแรงจูงใจเรียงจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับจากผู้อื่น ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน นโยบายการบริหาร และเงินเดือนค่าจ้าง ตามลำดับ

หน่วยวิจัยสถาบันและสารสนเทศงานนโยบายและแผน คณะแพทยศาสตร์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของ บุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจในการทำงานระดับสูง
2. ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยสุขอนามัย ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ
3. ปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา
4. ปัจจัยสุขอนามัย ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ

ธิดา สุขใจ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ: ศึกษากรณีส่วนโรงงานฟอกย้อม 2 บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน) พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุอยู่ในช่วง 18-30 ปี รายได้อยู่ในช่วง 5,000-10,000 บาท ต่อเดือน มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น อายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีสถานภาพสมรสและโสด มีภาระรับผิดชอบสัดส่วนเท่ากัน การศึกษาโดยหลักการของทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์ซเบอร์ก พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง พบว่าด้านความสำเร็จของงานและด้านชีวิตส่วนตัว มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและความมั่นคงในงานมีระดับแรงจูงใจในการทำงานต่ำที่สุด และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า ระดับงาน รายได้ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม

บุศรา เติรณบรรจง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสิงห์บุรี พบว่า

1. พยาบาลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีสมรสแล้ว มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี และปฏิบัติงานในแผนกอาคารพิเศษ

2. พยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพยาบาลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน ซึ่งเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสในการก้าวหน้า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3. พยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรี มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความพอใจในงานที่ทำ และด้านการขาดงานหรือทำงานเชิงซ้ำ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงสูง และมีขวัญในการปฏิบัติงานด้านการร้องทุกข์หรือบ่นตบตบอยู่ที่อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

4. พยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรีมีอายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงาน ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ความพอใจในงานที่ทำ การขาดงานหรือทำงานเชิงซ้ำ และคำร้องทุกข์หรือบ่นตบตบ ไม่แตกต่างกัน

5. พยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรีที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านคำร้องทุกข์หรือบ่นตบตบที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ความพอใจในงานที่ทำ และการขาดงานหรือทำงานเชิงซ้ำ ไม่แตกต่างกัน

6. พยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรีที่มีแผนกที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านคำร้องทุกข์หรือบ่นตบตบที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พยาบาลมีขวัญในการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นในการทำงานและความพอใจในงานที่ทำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. แรงจูงใจและขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นางเยาว์ ศรีชนะ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ เขตธุรกิจ 5 พบว่า

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเฉลี่ยโดยรวมทั้ง 12 ปีจัด อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน

เกศสุภา อรวรรณสกุล (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ของสำนักงานเขตทั้ง 30 เขตของกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านผลตอบแทน

ปรีดา โทธิสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) พบว่า

ผู้จัดการสาขามีความพึงพอใจในระดับมากในปีจัด 5 ปีจัด ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในปีจัด 5 ปีจัด ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน ความก้าวหน้าในงานที่ทำ นโยบายและการบริหาร และเงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทน

นภาพร อยู่ถาวร (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต วิทยาเขตพัฒนาการ ผลการศึกษาพบว่า

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต วิทยาเขตพัฒนาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 มี 5 ตัวแปร ได้แก่ รายได้ บรรยากาศในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่กับเพื่อนร่วมงาน และอายุ

2. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต วิทยาเขตพัฒนาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มี 1 ตัวแปร ได้แก่ สุขภาพจิต

3. ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต วิทยาเขตพัฒนาการ มี 12 ตัวแปร ได้แก่ เพศชาย เพศหญิง ระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี สถานภาพโสด สถานภาพคู่ สถานภาพหม้าย ประสบการณ์ทำงาน บุคลิกภาพ ภาระความรับผิดชอบ และสัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่กับสมาชิกในครอบครัว

4. ตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต วิทยาเขตพัฒนาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มี 4 ตัวแปร โดยเรียงลำดับจากตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุดไปยังตัวแปรที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่กับเพื่อนร่วมงาน รายได้ และเพศชาย ตามลำดับ