

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครอง ที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีแรงจูงใจ
  - 2.1 ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก
  - 2.2 ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์
  - 2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ด
  - 2.4 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์
3. ข้อมูลทั่วไปของที่ทำการปกครองอำเภอในจังหวัดกาฬสินธุ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

สุชา จันทน์อม (2533 : 101) กล่าวว่าแรงจูงใจโดยทั่ว ๆ ไปหมายถึง ประการแรก สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง (Goal) ที่ตั้งไว้ ประการที่สองพฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง ประการที่สามพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้น โดยแรงขับ (Drive) ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่งและร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้ เมื่อร่างกายเกิดความต้องการ (Need) ขึ้นก็จะเกิดแรงขับซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมนุษย์และสัตว์จะต้องดิ้นรนหาทางบำบัดความต้องการนี้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533 : 102) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจมาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า "Mover" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "to move" มีความหมายว่าเป็นสิ่งที่โน้มน้าว หรือมักจะชักนำ

ให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ แรงจูงใจใช้กันมากในวงการศึกษาผู้ใหญ่ในทุก ๆ โครงการ เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ผลดี

ธีรวิทย์ สวัสดิ์ (2536 : 18) ได้อธิบายถึงความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึงการที่บุคคลในองค์กร ได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคและสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าคนใดคิดว่าตนไม่ได้รับความเสมอภาพ จะทำให้คนนั้นไม่พอใจ

เรวัตม์ สวัสดิ์ (2536 : 3) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ คือสิ่งที่เร้ากระตุ้นและเสริมสร้างความปรารถนาของบุคคลให้ทำงานแก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กิติ ตัษคานนท์ (2537 : 78) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใด ๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

พวงเพชร วัชรอยู่ และคณะ (2537 : 187) ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

มนัส บุญวงศ์ (2537 : 37) ได้อธิบายว่าสิ่งจูงใจที่ได้ผลมี 2 อย่าง คือ สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ สิ่งจูงใจด้านวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเงินรางวัลที่ได้ปฏิบัติงานมาอย่างดี และสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เช่น การมีเกียรติ อำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นความดีงาม เช่น ความภาคภูมิใจ และสิ่งจูงใจทั่ว ๆ ไป

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 404) ได้อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึงวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

เสนาะ ตีเยาว์ (2543 : 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่งคือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าเป็นงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์กร แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมี

ลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need), พลัง (Force), ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ตรีพร ชุมศรี (2545 : 9) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จได้ Luthans (1922 : 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือกระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่พอเพียงหรือเติมไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ(Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives)

บอลเลส (Bolles 1967 : 20) อธิบายแรงจูงใจ คือตัวแทน (Agency) หรือปัจจัย (Factor) หรือพลังขับเคลื่อน (Force) ที่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรม แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวยุมนุษย์หรืออินทรีย์ต่าง ๆ

ดูบริน และ ไอร์แลนด์ (Dubrin and Ireland 1993 : 294) แรงจูงใจ คือกระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การ

เชอร์ริงตัน (Cherrington 1994 : 132) มองแรงจูงใจว่าเป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทันทนฝืน (Persistence) ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

วรูม (Vroom 1995 : 7) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึงกระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisms) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทาง อื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

กริฟฟิน (Griffin 1999 : 484) แรงจูงใจ หมายถึงชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

ดาฟท์ (Daft 2000: 534) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึงพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้นักศึกษารักษาพฤติกรรมนั้นไว้

สรุปได้ว่า “แรงจูงใจ” หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือ

ภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้ และแรงจูงใจในการทำงาน คือพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้นุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดง เพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ

## 1.2. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 30-31) ได้อธิบายถึงความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ก่อนปี ค.ศ.1760 (ก่อน พ.ศ.2303) นั้น การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือเป็นอุตสาหกรรมครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบนายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนทำงานจะสำนึกในบุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมากคือ การทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งดให้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง) หรือทางสังคม (ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้สึกกลัวการลงโทษหรือมีความละอายที่จะรับการลงโทษ จึงทำให้ความพยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้วมีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความเห็นห่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้รับค่าตอบแทนมาก หรืออีกนัยหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบแข่งขันและยึดคติตัวใครตัวมัน

ต่อมาได้มีผู้รู้หลายท่านลงความเห็นว่า ระบบการแข่งขันนั้น ก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผลงงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมากแต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงานและการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่า หากมุ่งแต่ด้านการผลิตเพียงอย่างเดียวแล้ว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่น

ของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่าขวัญ กำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการใน หน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่น มั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหาวิถีต่าง ๆ นอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว จะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อัน เป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

### 1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 57) ให้ความเห็นถึงเรื่องการจูงใจให้ คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถว่าองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรทำให้งานมี ลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานมี ลักษณะท้าทายต่อบุคคลคนหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งก็ได้ และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำด้วย

พิกอ์ส และ ไมเยอร์ (Pigors and Myers 1981 : 116) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะ เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

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

เกตินี หงสนันท์ (2528 : 130-131) ให้ความเห็นว่าสำหรับแรงจูงใจในการทำงานของ ข้าราชการไทย มีองค์ประกอบดังนี้

1. ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม
2. ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง การทำงาน การ

ควบคุมยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

3. มาตรฐานและการควบคุมของหน่วยงานดี
4. มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ
5. ระบบการจําแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบ และ

ความสามารถ

6. การสอบแข่งขัน หรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็น ไปอย่างยุติธรรม เชื่อถือได้และประหยัด

7. มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง
8. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น
9. มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

สุพิศตรา สุภาพ (2536 : 138-140) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจคือสิ่งที่ทำให้มีกำลัง ทั้งกาย และใจในการทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบหลายทาง ดังนี้

1. งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่อยากแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับ จึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมี โอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (merit system) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

5. สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการ

ทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะป็นรรับส่ง น้ำดื่ม กระจายชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความคิดความชอบด้วย ความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ลี้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 210) ได้แสดงแนวคิดไว้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงในงาน
3. ความเป็นเพื่อน
4. การยอมรับผลงาน
5. งานที่ดี
6. โอกาสก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย
8. ภาวะผู้นำที่สามารถและเป็นธรรม
9. คำสั่งและการกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีเหตุผล

อนุศักดิ์ โกมลศาสตร์ (2533 : 14) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานมีดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาด

ความรู้ย่อมเห็นว่าคุณค่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าคุณค่าความสำคัญมากนักและในคนที่มียาอายุมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสนก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

3. การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในสถาบันซึ่งพบว่าคนที่มีอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

4. ค่าจ้าง มีความสำคัญ คือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคณงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ

5. ลักษณะของงานที่กระทำ เป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานักก็จะเกิดความพอใจ

6. ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

7. การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่ว่านี้มากกว่าผู้ชาย

8. การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงานและในระหว่างผู้หญิง โดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

10. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น เงินเดือน โอกาส สภาพแวดล้อม รวมถึงการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน และความต้องการ



ของสังคมรวมถึง โอกาสและความก้าวหน้าพร้อมทั้งการยอมรับในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้ามีองค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.4 ที่มีของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

วงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31-32) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงาน ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้ หลังจากทางผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงาน ต่าง ๆ มีการนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัย ลงความเห็นว่าที่มาของแรงจูงใจมีหลายประการ

1.4.1 จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงานยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไป นอกจากนี้คนที่หน่วยงานต้องการนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

1) คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่เพียงมาร่วมบ้างเท่านั้น

2) คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมาและต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

3) การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจแล้ว ควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับหรือเปลี่ยนสิ่งใหม่ ๆ ด้วย

ดังนั้นปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้คนมีทั้งการให้ความร่วมมืออย่างดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

1.4.2 สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าแรงจูงใจนั้น คือภาวะการที่ซับซ้อนที่มีผลต่อหรือมีผลเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง ซึ่งเมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้ว จะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงานเช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้นำ ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออก ความพอใจ ความศรัทธาของคน

1.4.3 เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษา ระดับประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวะการณ์ที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานกัน โดยทั่วไป

อีกทั้งยังมีสภาพ องค์การรัฐบาล หรือการชักนำจากคนในหน่วยงาน รวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้อง สิ่งที่จะสนองความต้องการหรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่นิ่งไม่ได้ ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่ง รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้ มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงานคือ การได้ผลประโยชน์ หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงานคือความสามารถในการจัดการให้ งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

1.4.4 เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึ่งพิงหรืออาศัย เทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ ผลิตสิ่งต่าง ๆ จนสำเร็จออกมาได้เองหรือที่เรียกว่าระบบอัตโนมัติ นั้น ยังมีข้อขีดจำกัดการผลิตที่ จำกั ด ดังนั้นคำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบัน จึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักรที่มี ประสิทธิภาพ และมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรนั้นได้ผล ในที่นี้จึงเป็น หน้าทีของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่ามีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้ และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา (NASA) ในห้องทดลองเกี่ยวกับท้องฟ้า เป็นต้น

1.4.5 จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ทำ ให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากร ในอนาคตต่อไป ซึ่งจะเห็นได้จาก ความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และ โครงการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การ จัดตั้งศูนย์วิจัยผลโครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบการทำงาน สับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอไม่ว่าจะ เป็นบุคคลในระดับใดก็ตาม

## 1.5 แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 33-34)อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับ ความต้องการ 3 ประการ เป็นส่วนใหญ่ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation)
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็น มาตรฐานของความเป็นเยี่ยม ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่เป็นจริง

มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการตอบกลับของการกระทำในพื้นที่และอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

ความต้องการความผูกพัน คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัว และการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่น ชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตน ต้องการการยอมรับและต้องการการให้อภัยแสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงาน ไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบงานที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้ และช่วยคนอื่นได้

ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการบังคับให้ผู้อื่น ได้ปฏิบัติตาม มักจะแสวงหาตำแหน่งที่มีอำนาจสามารถสั่งคนอื่นได้

ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในหน่วยงานในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว David C. McClelland กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคนเรื่องที่ศึกษาคือ ความต้องการความสำเร็จ (The Need to Achieve) ซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน จากการศึกษาค้นคว้าก็เป็นที่น่าประหลาดใจว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นคุณลักษณะอันหนึ่งที่น่าไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างความเจริญให้กับหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง มักจะทำอะไรด้วยมือตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่เข้าใจถึงวิธีการในการกระทำดีขึ้น ได้อย่างแจ่มแจ้ง บุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่น ไม่ต้องให้คนอื่นคอยบอกว่า สิ่งที่เขาทำนั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของเขาเองว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงการกระทำแค่ไหน

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่าเตรียมการได้เร็วกว่าทั้งมีความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารงานได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความต้องการที่น่าไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่น ต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ (The Need to Achieve) เป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

ส่วนวิธีการที่อาจนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการของคนงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกัน คือ การจัดระบบ

เครื่องมือ และอุปกรณ์ ได้แก่ การจัด โปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการแข่งขันกีฬา และการจัดให้มีดนตรี เป็นต้น

### 1.6 ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำอยู่นั้น ไม่ใช่จะเป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาว่างานลักษณะใดบ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่า งานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีลักษณะดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 28)

1.6.1 งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

1.6.2 งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา

1.6.3 งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดี เป็นที่สนใจของคนอื่น

1.6.4 งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่

1.6.5 งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ

และสามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้

1.6.6 งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

จึงมีเทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นที่จูงใจคนงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.7 กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานนั้น มีดังนี้ ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 :22)

1.7.1 ระเบียบวินัย ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้ามาสังกัดในหน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

1.7.2 การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจว่า หน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคคลในหน่วยงานพอควร ตัวอย่างเช่น การบริการสันทนา การให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้ คือการตอบแทนโดยมีเงื่อนไขเฉพาะกับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

1.7.3 การตอบแทนแบบเงื่อนไฉนเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

1.7.4 การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

1) ความพอใจเฉพาะอย่าง ไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

2) ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

1.7.5 การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

## 1.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 22) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ปัจจัยที่คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1.8.1 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น

1.8.2 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพลและการได้รับตำแหน่งที่ดี

1.8.3 สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้

1.8.4 ความสามารถของหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยการเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติได้โดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่หน่วยงานจะให้ได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเองและครอบครัว

1.8.5 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับบุคคล ภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสถาบัน

1.8.6 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติ ทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

1.8.7 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในงาน และมีหลักประกันความมั่นคง การกินดีอยู่ดี

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ มาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งพากันตั้งสมมุติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเร้าเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัชเบอร์รก

เฮอรัชเบอร์รก, บาร์นาร์ด และซินเดอร์แมน (Barnard and Snyderman. 1959 : 113-115) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

2.1.1 ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1) ความสำเร็จของงาน (achievement) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

2) การยอมรับนับถือ (recognition) เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3) ลักษณะของงาน (work itself) เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

4) ความรับผิดชอบ (responsibility) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (advancement) เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน

2.1.2 ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors) เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

1) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

2) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ในการคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

5) เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe benefit) เป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่ง ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัซบอร์ค ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจซึ่งได้แก่ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ รวมถึงงานที่ท้าทายคุณภาพได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา งานที่ปฏิบัติมีความท้าทาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีความรับผิดชอบในงานที่ถนัดตำแหน่งงานที่มีความก้าวหน้าได้รับความเป็นธรรม นโยบายการบริหารมีความชัดเจน ผู้บริหารมีความสามารถ สภาพแวดล้อมดี และผลประโยชน์เหมาะสม

## 2.2 ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2532 : 201)

### 2.2.1 ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 1) คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและคนพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบน้อย
- 3) คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรน้อย

หรือไม่มีเลย

- 4) การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย

เท่านั้น

5) คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

### 2.2.2 ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

- 1) งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ
- 2) สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- 3) ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรมีเกือบทุกคน
- 4) การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคมและความรัก

ความต้องการยกย่องและความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอ ๆ กับความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย

5) คนสามารถตั้งการด้วยตนเองและมีความริเริ่มในการทำงานหากได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมุติฐานที่ว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงาน เพราะมนุษย์เกียจคร้านและไม่ค่อยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก แมคเกรเกอร์กล่าวว่า ถ้าคนได้ตามความต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล นอกจากนี้ แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน



ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคนหรือจูงใจคนเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการคือต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ที่บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมนั้นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุข ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ขอมทุ่มเทเวลาให้อย่างเต็มที่ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงาน

แมคเกรเกอร์ ซึ่งให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขามองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง

### 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของเออร์เนส ฮิลการ์ด (Ernest Hilgard)

เออร์เนส ฮิลการ์ด เป็นนักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่กล่าวว่า ความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด และได้จำแนกแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539 : 18)

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 อัน ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย
2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคม มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเอง หรือปกครองกลุ่ม

3. แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตน (Ego – Integrative Motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตนเอง ในการดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อให้กับตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือคำลงใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจ เป็นเหตุจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมได้

## 2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) กล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

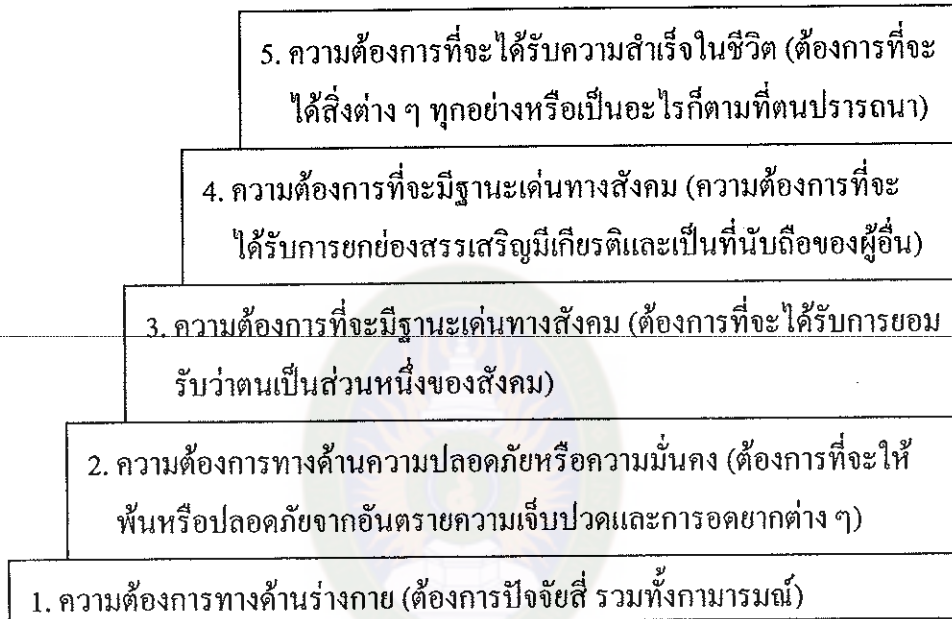
2.4.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่ อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความ ต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกาย ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2.4.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการด้านความปลอดภัย จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตราย ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

2.4.3 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Social or belongingness needs) ภายหลังที่ได้รับการตอบสนองสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการในด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

2.4.4 ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ (Esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในฐานะที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ที่อยากจะให้คนยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งหน้าที่สำคัญในองค์กร

2.4.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization or self-realization) ถ้าระดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ใฝ่ฝันที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน



แผนภูมิที่ 1 ถ้าระดับขั้นตามความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow's  
ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 206)

### 3. ข้อมูลทั่วไปของที่ทำการปกครองอำเภอในจังหวัดกาฬสินธุ์

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

ลำดับที่	ที่ทำการปกครองอำเภอ	ตำบล (หน่วย : ตำบล)	หมู่บ้าน (หน่วย : หมู่บ้าน)	ครัวเรือน (หน่วย : ครัวเรือน)	ประชากร (หน่วย : คน)
1	อำเภอเมืองกาฬสินธุ์	17	185	38169	145756
2	อำเภอกมลาไสย	8	111	16389	69450
3	อำเภอหนองกุงศรี	9	113	16078	65545
4	อำเภอสมเด็จ	8	94	15045	61482
5	อำเภอท่าคันโท	6	60	8811	37246
6	อำเภอกำม่วง	6	71	11134	47528
7	อำเภอสหัสขันธ์	8	85	11776	41533
8	อำเภอนามน	5	67	8343	35284
9	อำเภอยางตลาด	15	208	31875	128606
10	อำเภอเขาวง	6	71	10367	35130
11	อำเภอนาคู	5	55	7739	31802
12	อำเภอห้วยผึ้ง	4	52	7078	30350
13	อำเภอหนองชัย	5	48	6121	27101
14	อำเภอสามชัย	4	47	6012	25334
15	อำเภอดอนจาน	5	48	5830	25231
16	อำเภอร่องคำ	3	40	3672	16319
17	อำเภอกุฉินารายณ์	12	145	24983	100623
18	อำเภอห้วยเม็ก	9	84	11972	49738
	รวม	135	1584	239394	973761

ที่มา : ที่ทำการปกครองจังหวัดกาฬสินธุ์ (2551 : 18)

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1. งานวิจัยภายในประเทศ

ชนัญธิดา ประโยชริศ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจสูงสุด ด้านความสำเร็จของงาน

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่มีระดับ 0.05 2 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านลักษณะของงาน บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700-6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,361-10,000 บาท และ 10,101 บาทขึ้นไป

3.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700-6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,361-10,000 บาท และ 10,101 บาทขึ้นไป

4. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่สำคัญที่สุด ได้แก่ นักการเมืองก้าวท่ายการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาน้อยเกินไป ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดแผนงานที่ปฏิบัติตามหลักวิชาการ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน ขาดการทำงานที่เป็นทีม มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก สถานที่ปฏิบัติงานไม่สะดวก สบายเท่าที่ควร งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรน้อยเกินไป และอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่พอเพียงในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงาน

ฐนิตา ปัตตานี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

ธีระพงศ์ จุ่มถิ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา จากกลุ่มตัวอย่างครู  
อาจารย์ จำนวน 327 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ตามปัจจัยกระตุ้นและ  
ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ที่มีเพศ  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

2.1 เพศ ตามปัจจัยกระตุ้น โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.2 ประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อปัจจัยกระตุ้นแตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติ 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ ส่วน  
ปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.3 ขนาดของโรงเรียนที่มีผลต่อปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกองค์ประกอบ

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 161-163) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการ

ชั้นสัญญาบัตรอยู่ในระดับปานกลางและมีข้อเสนอแนะดังนี้

ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของ

ผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานควรจัดให้มีบริการรถยนต์รับส่งเจ้าหน้าที่สำหรับอำนาจความ  
สะดวกในการเดินทางให้แก่ผู้ที่มีที่พักอาศัยไกลจากสถานที่ทำงาน หน่วยงานควรจัดให้  
บุคลากรและครอบครัวไปท่องเที่ยวตามสถานที่ต่าง ๆ บ้าง เป็นครั้งคราว ในวันหยุดสุดสัปดาห์  
หรือในเทศกาลต่าง ๆ ตามสมควร

ผู้บังคับบัญชาควรให้การปกป้อง ค้ำจุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาหรือข้อ  
ยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

หน่วยงานควรจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน

หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคคลแจ้งความประสงค์ของตนว่าต้องการปฏิบัติงานด้าน  
ใดแล้วปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ได้ตามที่ต้องการ

ธนธิดา ดิษยนุตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ พบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีอยู่คู่กับหน่วยงานตลอดไป นอกจากนี้ปัจจัยในการดำเนินอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องหาแนวทางเพื่อใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิ-ภาพและประสิทธิผลทั้งบุคลากรและหน่วยงาน มิใช่เพียงแต่เฉพาะเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรืออยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้แล้ว แต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจยิ่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะระดับแรงจูงใจเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า สถานะการณ้แรงจูงใจของบุคลากรเป็นเช่นไร ดังนั้น การเสริมสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น มีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย

ธราวรรณ พลหาญ (2543 : 117) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะประเด็นวิธีการและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรพิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบการให้ความมตีความชอบของแต่ละสายให้ เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรมมีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง

ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา

#### 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

เซอร์จิโอแวนโน (Sergiovanni. 1973 อ้างอิงมาจาก คำนิ่ง นกแก้ว. 2523 : 28) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชานโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แจ๊คสัน (Jackson. 1974 อ้างอิงมาจาก พีระพงษ์ เจียรตระกูล, 2538 : 18) ทำการวิจัยระดับปริญญาเอกเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อทฤษฎีองค์ประกอบ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮร์เบอร์ก ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

เรท์ทเมเยอร์ (Retthmeyer. 1976 อ้างอิงมาจาก วัฒนา ยี่จัน. 2539 : 57) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันช่างตามทฤษฎีของ Herzberg ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบัน การที่สถาบันได้ขยายงานกว้างออกไปทำให้อาจารย์มีความพอใจในการทำงานสูง เพราะอาจารย์รู้สึกว่ามีควมสัมฤทธิ์ผลความก้าวหน้าในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนแรงจูงใจที่สำคัญในการสรรหาคณาจารย์ของสถาบันคือความมั่นคงในการทำงานและการให้สวัสดิการที่ดี

แมนนิ่ง (Manning. 1977 : 4028-A) ทำการวิจัยสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ฝ่ายบริหารในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบอร์ก และการยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และงานที่ทำ



นั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮอรัชเบอร์ก์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียน เห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

นาเกิล (Nagle. 1987 : 33-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารในวิทยาลัย มินิโซต้า พบว่า ตัวแปรด้านชีวิตสังคมบางตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ดังนี้

1. คนโสดมีความพึงพอใจน้อยกว่าคนที่แต่งงานแล้ว
2. เพศหญิงมีความพึงพอใจน้อยกว่าเพศชาย
3. ผู้บริหารที่มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีความพึงพอใจมากกว่า

ผู้บริหารที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า

4. ระดับการศึกษากับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ

5. ระดับเงินเดือนกับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในทางลบ นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมาก

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานมาก ซึ่งส่วนใหญ่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และผู้ปฏิบัติงานยังมีความต้องการด้านเงินเดือนหรือสวัสดิการเพิ่มขึ้นซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบรวมถึงรัฐบาลต้องนำไปพิจารณาปรับปรุงเพราะแรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานดังกล่าวมา

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

## ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

คุณลักษณะทั่วไปของข้าราชการ  
ปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขต  
จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

1. ระดับการศึกษา
2. ระดับตำแหน่ง
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
4. รายได้ต่อเดือน



## ตัวแปรตาม (Dependent variable)

แรงจูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
ปกครอง ที่ทำการปกครองอำเภอในเขต  
จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
6. นโยบายและการบริหาร
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
10. เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ