

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. บริบทโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการทำงานและการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเน้นสิ่งที่ทุกคนมีความต้องการมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันบุคคลโดยทั่วไปต้องการแรงจูงใจเพื่อการดำรงชีพการช่วยเหลือบุคคลอื่น การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นี้ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์กรในหรือหน่วยงาน การทำงานหรือประกอบการใดๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) แล้ว ปัจจัยบุคคล (Man) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จไปได้ตามวัตถุประสงค์ แต่การที่จะใช้วิธีการจัดการ (Management) ให้บุคคลปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ เป็นเรื่องยาก ทั้งนี้คุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดผลสำเร็จในการทำงานเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีความต้องการ อารมณ์และพฤติกรรม ที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจกระบวนการที่จะได้บุคคล ซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและวิธีการ ที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุดรวมถึงการที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมี

ความรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนอุทิศพลังความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปนั้น คือ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

ดังนั้น แรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรย่อมจะมีผลต่อความสำเร็จของงานแล้วความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม ถ้าหากบุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน การลาออกจากงาน หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้ว ปัญหาทางสังคมตามมาอีกมาก นอกจากนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้คือ กิตติมา ปรีดีคิดล (2529 : 156) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จ ในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยุให้คน ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 10) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) แรงขับ (Drives) หรือแรงกระตุ้น (Impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจนี้จะถูกผลักดันไปสู่จุดมุ่งหมาย (Goals)

กังวล เทียนกัมเทศน์ (2534 : 359) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง เป็นตัวผลักดันให้เกิดภาวะการณ์ที่เร้าหรือกระตุ้นเตือน ให้แสดงพฤติกรรมจนบรรลุเป้าหมาย และแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงขับ (Drive) โดยที่แรงขับเกิดจากการมีความต้องการ หรือเจตคติ (Attitude) หรืออารมณ์ (Emotion) หรือภาวะแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างพอเหมาะพอดีที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นได้

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541 : 8) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 40) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

วัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกของบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจ คือ ความต้องการ

กิตติ ศัยคนันท์ (2537 : 120) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้แก่บุคคลนั้น ๆ กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา พลังจิตนี้เกิดจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าต่าง ๆ ภายในร่างกายหรือภายนอกร่างกาย

สมพร สุทัศน์ย์ (2542 : 29) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การ ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังงานภายในของคนที่ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 138) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 389) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการได้ตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างดีหรือสมบูรณ์ที่สุด

กุญชรี้ คำชาย (2540 : 215) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับซึ่งพุ่งตรงไปเป้าหมายทั้งในลักษณะของการเข้าหาหรือการยกย่อง

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ตัวผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมานั้น อาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์กร ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนและโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กร ได้อย่างจริงใจ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา ดังนี้ (คารณี พานทอง, 2530 : 290)

2.1 อะไรเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจและมีความเต็มใจในการทำงานที่สุด

2.2 จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

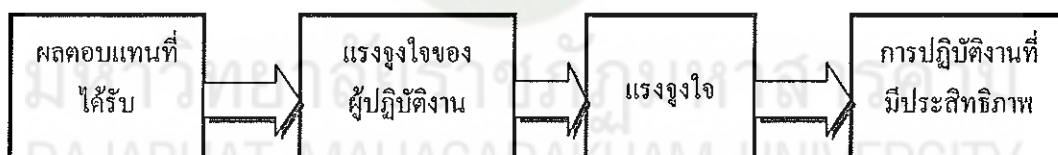
จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียมิได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จ หรือพอใจในองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้าน ต่าง ๆ ของงาน ดังที่มีนักการเมืองได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

3.1 เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนองที่ชนะตามแนวคิดดังกล่าว สามารถแสดงด้วยแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 แรงจูงใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแผนภูมิแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่จะสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่ดิ้นรนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.2 ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน

(Intrinsic rewards) โดยผ่านการรับรู้ เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนั่นคือ ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูก กำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรม ของผลตอบแทนที่รับแล้ว แรงจูงใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่าง ระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ รับรู้แล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

เทพพนม เมื่องแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่า ผลตอบแทน ภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จ ที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถ ดำเนินงานภายในความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ ตลอดจนการได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทน ภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหา ให้มากกว่าที่ตนเองให้แก่ตนเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือให้รางวัลโบนัส พิเศษ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการ ตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขุมรณ์ ของชีวิตอย่างน้อยเพียงใดนั้น คือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการทำงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึก คิด หรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็จะมีประสิทธิภาพสูง แรงกาย แรงใจ ให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความ ต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร องค์กรใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการ ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิด ความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็จะสามารดำเนิไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ องค์กรใดหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินงาน ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

4. ประเภทของแรงจูงใจ

4.1 ที่มาของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจมีหลายประเภทตามลักษณะการวิเคราะห์ของ นักจิตวิทยา แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ ได้ 2 ประเภท (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 10)

ประเภทที่หนึ่ง แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือตามสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่เกิด บางที่เรียกว่า แรงจูงใจไร้สำนึก มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับก็จะลดลงกลับเข้าสู่สภาวะความสมดุล

ประเภทที่สอง แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ต้องการตำแหน่ง และฐานะทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่างๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ตลอดจนศาสนา และการเมือง เป็นต้น

4.2 แรงจูงใจทางสังคม

นอกจากแรงจูงใจทางสังคม นักจิตวิทยายังแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 10)

4.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ โดยมีความมานะพยายาม พินิจอุปสรรคเอาชนะความล้มเหลว เพื่อไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มักจะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มีแผนการและความพยายามมากกว่า เป็นต้น

4.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ ชอบพอ เอื้ออาทร มักจะแสดงออกโดยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี ขอมค้อยตามหลักเกี่ยงการโต้แย้ง ชอบเข้าสังคม ฟังพาท้ายได้ และรู้จักฟังพาทผู้อื่น เป็นต้น

4.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความ ต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในทางตรงและทางอ้อมหรือชอบโต้แย้งถกเถียงเอาชนะ มี ลักษณะก้าวร้าว บางคนก็ขี้มเข้มแถมใส่ แต่ก็ทำไปเพื่อให้คนอื่นอยู่ในอำนาจตน ไม่พอใจกับการ ตกอยู่ภายใต้อำนาจของผู้อื่น หรือถูกวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น

4.3 แรงจูงใจตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก

ประเภทของแรงจูงใจยังสามารถแบ่งออกตามลักษณะพฤติกรรมที่ แสดงออกได้อีก 2 ประเภท คือ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 10)

4.3.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจาก ภายในตัวของบุคคลเอง ที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรม ว่ามีประโยชน์ และทำด้วยความ เต็มใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จในการทำกิจกรรม โดยไม่ต้องมีการควบคุมความสำเร็จในการ ทำกิจกรรมจะเป็นรางวัลภายใน ที่มีคุณค่ามากกว่ารางวัลภายนอก เช่น ความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้ก้าวหน้า อยากรเด่น อยากรดั่งหรือทะเยอทะยาน (Ambition) ของบุคคล เป็นต้น แรงจูงใจประเภทนี้จะมีผลต่อการเรียนการสอนที่สุด เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี เป็นแรงจูงใจที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดถึงแม้จะทำได้ยากกว่า วิธีอื่นก็ตาม

4.3.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความ คาดหวังสิ่งอื่นภายในตัวบุคคล เช่น รางวัล คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ ไม่ได้กระทำเพื่อ ความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมี เป้าหมายและทิศทาง โดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การสอบที่หวัง คะแนนเกรด หรือตำแหน่ง การแข่งขันที่หวังชัยชนะและรางวัลหรือการเสริมแรงที่อยากจะ ได้รับความพอใจ การลงโทษที่อยากหลีกเลี่ยง เป็นต้น

5. ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 10)

5.1 ขั้นความต้องการ (Need stage) เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อ บุคคลขาดสิ่งที่จะกระทำในส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกาย ดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขา นั้น อาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความทุกข์ของ

จิตใจ เช่น ความรักหรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

5.2 ขั้นแรงขับ (Drive stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมาก ก็จะกระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความกระวนกระวายไม่เป็นสุข

5.3 ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้นความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมที่รุนแรงหรือน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมหาน้ำดื่มที่ต่างกัน

5.4 ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

6. การสร้างแรงจูงใจ

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม ผู้วิจัยขอเสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 16)

- 6.1 กระตุ้นให้เกิดการสนใจอยากรู้อยากเห็น โดยจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับบรรยากาศ
- 6.2 กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว
- 6.3 ใช้การแข่งขันและการร่วมมือ
- 6.4 ใช้การชมเชยและการตำหนิ เป็นการนำเอาวิธีการเสริมแรงและหลีกเลี่ยงการลงโทษมาใช้จูงใจ ซึ่งอาจเป็นการให้รางวัล และการตำหนิที่เป็นนามธรรม
- 6.5 การให้รู้ความก้าวหน้าของตนเอง การให้รู้การปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้เขารู้ว่าประสบความสำเร็จ และเกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนจนถึงข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

6.5.1 การให้ตั้งระดับความมุ่งหวัง

6.5.2 ใช้การเสริมแรงและการลงโทษ การเสริมแรงและการลงโทษจะมี

ผลเป็นแรงจูงใจเมื่อใช้ถูกวิธี โดยต้องใช้กันอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่มากหรือน้อยเกินไป

6.5.3 พยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ย่อมทำให้เกิดความพอใจ เช่น บรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัย ได้รับความรัก และการยอมรับจากเพื่อน ๆ ย่อมทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

6.5.4 การส่งเสริมให้มีเป้าหมายในชีวิต บุคคลที่มีเป้าหมายในชีวิตชัดเจนและมีความเป็นไปได้ย่อมจะทำให้เขากระตือรือร้น ตั้งตัวพร้อมที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

6.5.5 ส่งเสริมให้มีค่านิยมและปรัชญาชีวิตที่เหมาะสม ค่านิยมและปรัชญาชีวิตสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี เช่น ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น หรือ ไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งเราได้ นอกจากตัวเราเอง

7. องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน

แม้ว่านักวิจัยและนักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ ยังไม่เห็นพ้องกันมากนักว่า อะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ล้วนแต่มีแรงจูงใจให้คนอยากทำงานได้ ซึ่งได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 57-61)

7.1 งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

มีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่ให้งานที่มีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

7.2 การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไปคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

หรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคนยังอยู่ในระดับสูงมากเท่าใดภายในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตามซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การ กำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการทำงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้มีความ ต้องการที่จะทำงานเท่านั้น

7.3 การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนพ้อง และจาก ผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคนและแน่นอนที่สุด การให้การยกย่องชมเชยนั้น ต้องทำ ด้วยความจริงใจ และยึดหลักของการให้การยกย่องว่า ให้สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานเหนือกว่าชั้น เฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชมสำหรับผู้ที่ได้รับและจะเป็นที่เยาะเย้ย ถาก ถางจากบุคคลอื่นด้วย ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกัน และเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการ มาก แต่บางคนซึ่งเป็นคนขี้อาย กลับไม่ชอบให้คนยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอาย ที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณชนเช่นนั้น เป็นต้น

7.4 การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

ไม่ว่าคนทุกคนหวังการที่จะมีความรับผิดชอบ และอำนาจบารมี เพิ่มมากขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม ก็มีคนจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการ ที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานเนื่องจากการคาดหวังจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน ดังนั้น ในการคิดแบบ สร้างสรรค์ผู้บริหารควรใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจ และการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

7.5 ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจาก ความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และ การสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ภายในจิตของทุกคน ระดับความต้องการของ บุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้

จะมีความอดทนต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากความต้องการที่จะมีงานทำหรือเนื่องจากเกรงว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จบำนาญตอนออกจากงานนั่นเอง แต่สิ่งที่มีความสำคัญและยากยิ่งประการหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญก็คือ การจะกำหนดว่าควรจะต้องจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไปก็สามารที่จะเป็นอันตรายไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปคนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มั่นคงกว่า ให้ค่าจ้างดีกว่า หากให้มากไปคนงานก็อาจจะมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการทำงานขึ้นได้และทำให้มีผลผลิตการทำงานที่ต่ำได้ ในองค์กรบางองค์กรจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำ โดยให้การประกันว่า จะมีการจ้างต่อเนื่องกันไป ประสบความสำเร็จในการผลิตมาก ดังเช่น องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกาสิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะเป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

7.6 ความเป็นอิสระในการทำงาน

คนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเองทุกคน แม้กระทั่งในตัวของเด็กเอง มักจะได้ยินพูดกันเสมอว่า ปลดปล่อยให้ทำตามที่เขาอยากจะทำบ้างเถิด ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงการบอกทุกคนว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ความไม่พอใจซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและการอธิบาย สิ่งที่ต้องการในแผน ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า Job Enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำทาสความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

7.7 โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและคำนิยามตามสัญญานั้น ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลจะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีการเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์เป็นมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายองค์กรต่าง ๆ ที่มีการให้การฝึกอบรมและมี

โครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้าง ประสิทธิภาพจากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนแต่ใช้วิธีการทำให้โอกาสในด้าน ความเจริญงอกงาม ส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น

7.8 โอกาสในการก้าวหน้า

สิ่งที่คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาส มีการเจริญเติบโตเป็น การจูงใจแม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าใน องค์กร แต่ก็มีคนส่วนมากที่มีความต้องการ โอกาสก้าวหน้าอันนี้ มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูง จำนวนไม่น้อยที่เปลี่ยนใจละทิ้งงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่า การเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน นั้น ค่อนข้างจะช้าหรือทำได้ยากมาก สิ่งที่ดึงดูดใจในองค์กรใหม่และมีความทะเยอทะยาน มี ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอนาคตที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

8. การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธีตามความ เหมาะสม โดยได้มีผู้เสนอแนวคิดและวิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

8.1 วิธีวัดแรงจูงใจ

เสนาะ ดิยาวี และคนอื่น ๆ (2543 : 15) ได้เสนอวิธีวัดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี คือ

8.1.1 วัดจากการทดลอง โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าที ของคนจากการแสดงกิริยา ความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของตน

8.1.2 วัดจากบุคลิกลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน และจาก ผลงานของเขา

8.1.3 วัดจากจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานมีหลายอย่าง เช่น

1) Hoppock Index of Job Satisfaction ที่ชอบพ็อก สร้างขึ้น เมื่อปี ค.ศ. 1930 เป็นเครื่องมือรวบรวมเจตคติในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจที่ให้ ผู้ตอบคำถามตอบ

2) Brayfield – Rothe Index Job Satisfaction เป็นเครื่องมือวัด แรงจูงใจของ เบย์ฟิลด์ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1946 เป็นแบบสอบถามใช้วัดเจตคติในการทำงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย เฉย ๆ

ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

3) Job Description Index (JDI) ซึ่งสมิทและคณะ สร้างขึ้นเมื่อปีค.ศ. 1969 โดยอาศัยสมมติฐานว่าด้วยแรงจูงใจที่มีต่อองค์ประกอบของงานที่ต่างกัน มักจะทำให้เกิดผลต่างกัน องค์ประกอบของแรงจูงใจในแบบสอบถามนี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบคือ

- 3.1) งาน
- 3.2) ค่าจ้าง
- 3.3) การเลื่อนตำแหน่ง
- 3.4) การนิเทศ
- 3.5) เพื่อนร่วมงาน

4) Job Percept Scales (JPS) (Kidrakan Pachoen, 1989 : 45-46) เครื่องมือนี้ แชวส์แมน และโรบินสัน ได้พัฒนามาจาก JDI ของสมิท ,เคนคอด และฮิลลิน เมื่อปี ค.ศ. 1980 และในปี ค.ศ. 1987 แชนพิลด์ และฮิวส์แมน ได้ช่วยกันปรับปรุงใหม่เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้สอบถามแรงจูงใจในการทำงาน 5 องค์ประกอบ คือ

- 4.1) งานที่ทำในปัจจุบัน
- 4.2) เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
- 4.3) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 4.4) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- 4.5) เพื่อนร่วมงาน

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

8.2 การวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แม็คเคลแลนด

Thematic Apperception Test เป็นการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แม็คเคลแลนด ได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) ของ เมอร์เรย์ ที่เรียกว่า แบบทดสอบที่มมาติค แอปเพอเซ็ปชั่น (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อว่า ทีเอที (TAT) ซึ่งเป็นภาพชุด แต่ละภาพจะมีรูปคนอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ภาพที่หนึ่ง มีเด็กผู้ชายถือไวโอลินนั่งอยู่ ผู้ทดลองจะแสดงภาพให้ผู้ถูกทดลองดู และให้ตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้

- 8.2.1 ภาพที่ท่านเห็นแสดงอะไรบ้าง ใครคือบุคคลที่ท่านเห็นในภาพ
- 8.2.2 ทำไมบุคคลนั้นจึงอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น มีเหตุการณ์อะไรที่
เกิดก่อนหน้านี้นี้
- 8.2.3 บุคคลที่ท่านเห็นในรูปกำลังคิดอะไรอยู่ หรือต้องการอะไร
- 8.2.4 ต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น การตอบคำถาม 4 ข้อของผู้ที่มีแรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์สูงและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะแตกต่างกันในการตั้งจุดประสงค์ของงาน ความ
พยายามและความรับผิดชอบในการทำงานและผลงาน

8.3 วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ โดยใช้ทีเอที (TAT)

วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ โดยใช้ทีเอที ไม่ได้ทำ
เฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้ใช้ในยุโรปและเอเชียด้วย ปรากฏว่า คำตอบของคนที่มี
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำของประเทศต่าง ๆ มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันมาก แมคเคลแลนด์ได้
สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 8.3.1 เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความ
เป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน
- 8.3.2 เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50- 50 หรือ
เป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง
- 8.3.3 พยายามที่จะทำทุกอย่าง ไม่ทอดทิ้งจนถึงจุดหมายปลายทาง
- 8.3.4 เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
- 8.3.5 ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
- 8.3.6 เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น

ความสามารถ และความพยายาม

สรุปได้ว่า การวัดแรงจูงใจนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับ
ความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผล
ให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือได้

9. ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของนักบริหารและ
ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัย
สำคัญในการบริหารงานขององค์กรเพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็น

และความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงานได้ ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 125)

9.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม

9.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยสามัคคี

9.3 สร้างขวัญและกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

9.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี

9.5 ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

9.6 เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

9.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงานเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

9.8 แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดจากกลุ่มของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดที่ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่เป็นเครื่องช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพราะอะไร และมีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา จึงทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นมาหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's)

การสร้างแรงจูงใจ ในหน่วยงานเป็นการกระทำสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง โดยการศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูง

ใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ และศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงานแรงจูงใจเปรียบเทียบกับเสมอแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความพอใจในการทำงานไว้มากมายหลายทฤษฎีดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523 : 245) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจกับความพอใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ มาสโลว์ ที่ว่า แรงจูงใจ ช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ซึ่งแนวคิดนี้ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ซึ่งมีอยู่ 5 ชั้น ดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2541 : 27)

1.1 ความต้องการทางกายภาพ (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการในปัจจัย 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นความต้องการที่เป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ ซึ่งเรียกว่า แรงขับทางกาย และความต้องการทางกายภาพนี้จะเป็นความต้องการที่มีความรุนแรง จึงมีความต้องการที่จะกินอาหารมากกว่าที่จะต้องการความปลอดภัย ความรัก และการยอมรับจากสังคม และถ้าหากความต้องการทั้งหมดเหล่านี้ได้รับการบำบัดแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ความต้องการในด้านอื่น ๆ ไม่เกิดขึ้นหรือจะถูกลดลง ไปอยู่เบื้องหลังความต้องการทางกายภาพถัดไปอีก

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น โดยในเมื่อความต้องการทางกายได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้นมาอีก นั่นคือ ความปลอดภัยในลำดับที่สองซึ่งมีความสำคัญต่อจากความต้องการทางกาย และในบางครั้งก็อาจจะเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กันก็ได้ เช่น ในขณะที่กำลังหิว อาหารจัด คนจะนึกถึงความปลอดภัยไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือจะไม่รับประทานอาหารที่ไม่แน่ใจว่าจะสะอาดและมีความปลอดภัยเพียงพอ ดังนั้น เมื่อคนได้อยู่ในสถานที่ปลอดภัยแล้ว ก็จะไม่รู้สึกว่ามีอันตรายและเกิดความสบายใจ แต่ก็จะมีความต้องการในด้านอื่นอีกต่อไป

ความต้องการความปลอดภัยของคนนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพความเป็นอยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งในบางแห่งอาจจะทำให้ความต้องการความปลอดภัยของคนอยู่ในระดับที่รุนแรงกว่า เช่น การที่ต้องเผชิญกับอันตรายต่าง ๆ ของคนที่อาศัยอยู่ในป่าหรือในท้องถิ่นทุรกันดาร ส่วนคนที่อยู่ในเมืองซึ่งเป็นสังคมที่ได้จัดการในเรื่องความปลอดภัยไว้พร้อมมูลกว่า ก็จะมีความปลอดภัยจากสัตว์ป่าทุกชนิดจากภาวะอุณหภูมิที่รุนแรง และจากความป่าเถื่อนในด้านต่าง ๆ สำหรับในปัจจุบันคนในเมืองจะมีความปลอดภัยในด้านทรัพย์สิน การเจ็บป่วย ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และต้องการประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่ดี และมีความปลอดภัย เป็นต้น

1.3 ความต้องการในด้านความรักหรือความต้องการทางสังคม (The love belonging or social needs) ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่างเพศ แต่เป็นความรักที่มีความต้องการความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรับความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ ความต้องการชนิดนี้จะเห็นได้จากการมีความรู้สึกหวงของคนเมื่อขาดเพื่อน ขาดญาติมิตร ขาดผู้เป็นที่รัก ขาดการสังคมติดต่อกับผู้อื่น หรือสังคมไม่ยอมรับ และจากการศึกษาทางจิตวิทยาคลินิกพบว่า คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้และผู้ที่มีอาการป่วยทางจิตอย่างรุนแรง ก็มักจะมีสาเหตุพื้นฐานมาจากการขาดความต้องการในด้านความรักนี้เอง คนที่อยู่ในสังคมย่อมต้องการมีทั้งคนที่ตนรักใคร่ชอบพอ และต้องการที่จะให้ผู้อื่นหรือสังคมชอบพอรักใคร่ด้วยเช่นกัน ถ้าอยู่คนเดียวจะรู้สึกหวง และจะส่งผลให้เกิดอาการป่วยทางจิตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ดังนั้นความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคมจะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม โดยให้กลุ่มยอมรับตนเองได้ และตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย ตัวอย่างของกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มญาติมิตร และกลุ่มในการทำงาน เป็นต้น

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (The self esteem needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นได้เป็นอันมาก เพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตนเอง เช่น การแสดงตนเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชาวบ้าน รวมทั้งการแสดงตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็น “เจ้าพ่อ” โดยการใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือย หรือนำเงินไปซื้อเสียงเพื่อตนเองได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้แทนหรือเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ การที่ตนเองมีคุณสมบัติอะไรจะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือนั้น จะต้องสร้างสมบารมีมาเป็นเวลานานพอสมควร จึงจะ

ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและตนเอง ก็ต้องให้ความสำคัญคนอื่นไปพร้อมกันด้วย โดยจะส่งผลให้ตนเองเข้าไปสู่การสร้างความสำเร็จ ความสามารถ ความเหมาะสม และความเชื่อมั่นที่จะเผชิญกับโลกโดยอิสระตามลำพังให้แก่ตนเองได้ เป็นต้น

ดังนั้นในเมื่อความต้องการที่จะได้รับการนับถือยกย่องจากผู้อื่นจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคนที่มีคุณค่าต่อสังคม มีพลัง มีสมรรถภาพ มีความสมดุลที่จะอยู่ในสังคมอย่างมีประโยชน์ มีความสำคัญต่อสังคมรวมทั้งประเทศชาติ และก็จะนำไปสู่ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ หรือมีความสำเร็จในขั้นต่อไป

1.5 ความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง

(The needs for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความสามารถของตนเอง เป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิตและเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการที่จะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเอง มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดที่สามารถทำได้ อยากรูปแบบอื่นเท่าที่ความพยายามและโอกาสจะอำนวยให้

ดังนั้นความต้องการดังกล่าวนี้ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายนัก จะต้องอาศัยความพอใจของบุคคลในความต้องการเบื้องต้นก่อนหน้านี่เป็นลำดับ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะได้รับการนับถือจากผู้อื่น แล้วจึงเกิดความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และก็สามารถรู้ความจริงเกี่ยวกับตนเองขึ้นได้ เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 5 ขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นความต้องการที่อยู่ใตจิตใต้สำนึก กล่าวคือ คนมักจะไม่รู้ตัวเองว่า เกิดความต้องการขั้นนั้น ๆ ขึ้นเมื่อใด เช่น ไม่มีใครที่จะมารู้หรือสำนึกตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า ในวันหนึ่ง ๆ ในขณะนั้น ๆ คนมีความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรัก ความนับถือ และความ เป็นคนที่สมบูรณ์เกิดขึ้นแล้วนอกจากจะมีกลวิธีที่เหมาะสมหรือในตัวบุคคลที่ช่างคิด จึงจะทำให้รู้ได้ เพราะความต้องการเหล่านี้จะเริ่มต้นจากความต้องการทางด้านร่างกายในลำดับล่างสุดก่อนจนถึงลำดับบนสุด คือ ความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และเมื่อไรที่บุคคลได้รับความพอใจในแต่ละขั้นตอนแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งจะเป็นไปตามลำดับขั้นแห่งความต้องการของมนุษย์ โดยจะถูกเปิดเผยออกมา

ทีละขั้น สิ่งที่สำคัญมากในเรื่องแรงจูงใจก็คือ มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลายมาก และมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ครอบงำที่ยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้น ในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอน อาจจะมีทั้งความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นทั้งหมดติดต่อกันเป็นลำดับหรือ อาจจะไม่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนเลยก็ได้ กล่าวคือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว จึงเกิดความต้องการอย่างอื่นอีกต่อไป ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีของมาสโลว์
ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 245

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ มีประโยชน์ที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับฝ่ายบริหารในองค์กรว่าควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับชั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่หลายประการ เช่น ลำดับชั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์จริงหรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่ที่ความต้องการหลายประการจะได้รับการสนองตอบโดยพฤติกรรมเพียงครั้งเดียวและเป็นไปได้หรือไม่ที่คนงานหลายคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมด นอกจากนี้ แล้วในทฤษฎีลำดับชั้นแห่งความต้องการก็ยังถูกโจมตีว่า เป็นทฤษฎีที่ขาดข้อมูลมารองรับและนำไปใช้ทดสอบกับกรณีเฉพาะเรื่องได้ยากอีกด้วย

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลากรต่อผลที่เกิดขึ้น โดยวรูม ได้ทำนายว่า บุคคลจะร่วมกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือได้สิ่งต่าง ๆ ตามที่ปรารถนา และมีความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมอาจจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นโดยที่วรูม เรียกว่า ความคาดหวัง (Expectancy) ซึ่งสามารถเขียนสรุปเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความอยาก} \times \text{ความคาดหวัง}$$

จากแนวความคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้น การจะคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individuals) ว่าเมื่อได้ทำสิ่งนั้นแล้วผลที่ได้รับจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนจะมีความอยากและความคาดหวังเฉพาะคน ซึ่งเป็นกลไกที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เป็นต้น

2.1 รูปแบบของแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เป็นการเฉพาะเจาะจงอยู่กับความต้องการของมนุษย์ที่เป็นรูปแบบของแรงจูงใจภายในเท่านั้น แต่แรงจูงใจก็มักจะเกิดขึ้นจากลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

2.1.1 เป้าหมายที่บุคคลต้องการจะได้รับ โดยมีได้เน้นที่สถานะภายในของคนงานเท่านั้น แต่ละเน้นที่จุดประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ รวมไปถึงการเลื่อนขั้น เลื่อน

ตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ความก้าวหน้าของงาน ความมั่นคงในอาชีพ และเป็นงานที่แต่ละบุคคลให้ความสนใจ เพราะในแต่ละบุคคลนั้นมักจะเป็นเป้าหมายที่เหมือน ๆ กันและจะเน้นให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายด้วย โดยการให้ผู้ที่ทำงานในหน่วยงานนั้นได้รู้ได้เห็นอย่างเด่นชัด

2.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ได้รับ ซึ่งทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้ผลผลิตที่สูง แต่ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ควรที่จะมุ่งหวังให้บุคคลสนใจในคุณค่าเช่นนั้นมากนัก ควรให้ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และผู้ปฏิบัติต้องมีความเชื่อมั่นถึงความสัมพันธ์ภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ออกมา รวมทั้งการได้รับเป้าหมายที่ปรารถนาด้วย

2.1.3 ลักษณะของบุคคลควรจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตในระดับใด กล่าวคือ ถ้าหากคนงานมีความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน แล้วความพยายามที่จะผลิตออกมาก็อาจจะลดลงตามไปด้วย ดังนั้น ความเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลผลิตจึงเป็นสิ่งที่ต้องนับเป็นความสำคัญด้วย

2.2 แนวความคิดของวูรัม

แนวความคิดของวูรัม จึงได้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ (ประยงค์ มีใจชื่อ. 2541 : 161)

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงาน (Effortperformance relationship)

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ (Performance reward relationship)

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewardpersonal goals relationship)

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของวูรัม เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังทำให้ทราบอีกว่าความต้องการในแต่ละบุคคลไม่สามารถทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคคลนั้น ๆ ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองของความพึงพอใจของความต้องการเหล่านั้นได้

เนื่องจากในยุคปัจจุบันหรือในยุคโลกาภิวัตน์นั้น การพิจารณาผลของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วยก็คือ โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (Opportunity to perform) ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับความสามารถ การจูงใจและโอกาส เป็นต้น

3. ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้เขียนหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรไว้ในรูปของ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y)

3.1 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

3.1.1 คนส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

3.1.2 เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่ลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

3.1.3 คนโดยส่วนใหญ่ชอบให้ผู้คนคอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎีเอ็กซ์ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีลงโทษหรือขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

3.2 ทฤษฎี (Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

3.2.1 คนมักจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และลักษณะของการควบคุมงาน

3.2.2 การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้อคนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3.2.3 การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน

3.2.4 คนเราไม่เพียงแต่ต้องการความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

3.2.5 คนส่วนมากมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การ

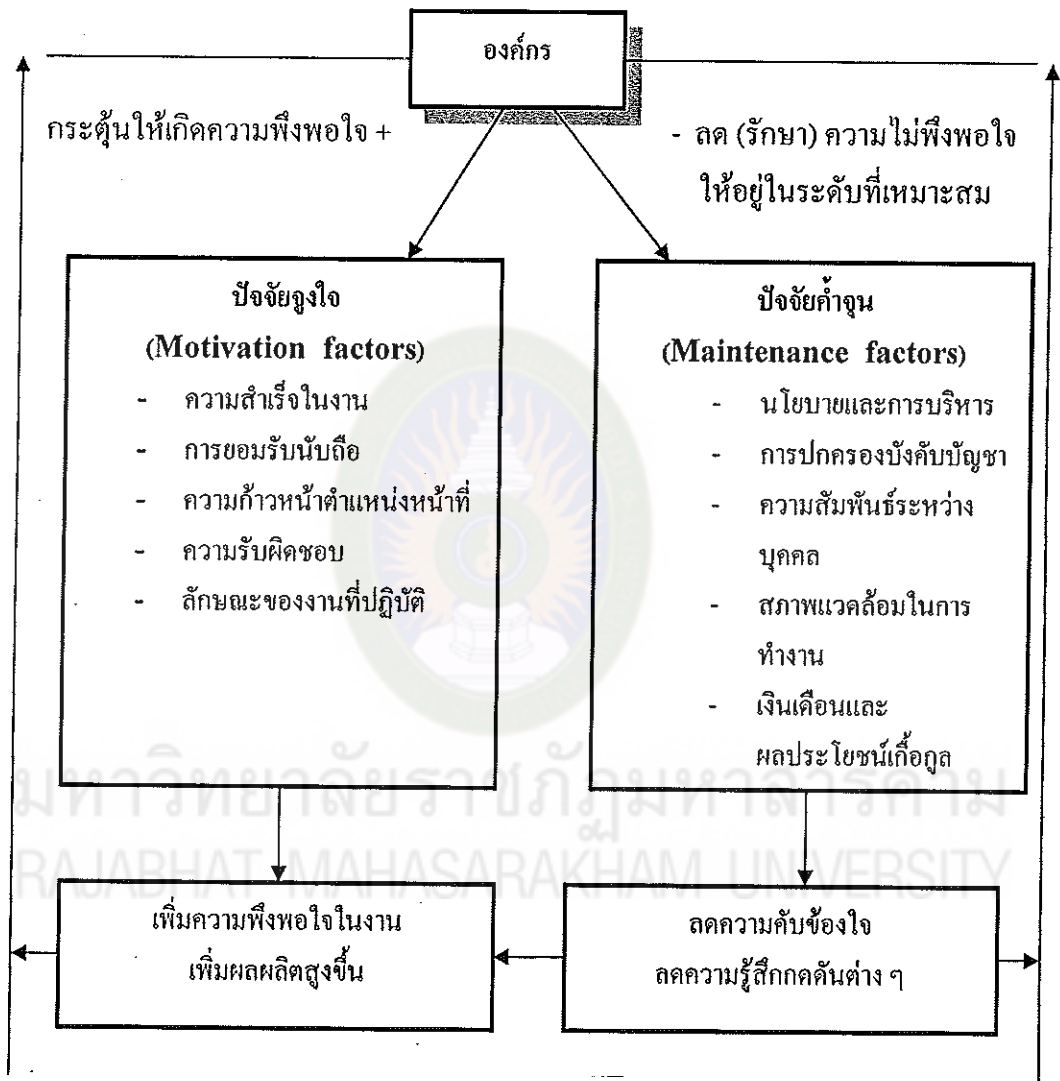
ทฤษฎี (Y) เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิถีมานุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

นักวิชาการต่าง ๆ ได้มีความเชื่อว่า ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก มีพื้นฐานความต้องการคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ และทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเคนแลนด์ โดยพิจารณาส่วนที่มีลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้ง 3 ทฤษฎี จะเห็นได้ว่าความต้องการระดับต่ำทั้งสามประเภทของทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคงและความต้องการทางด้านสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบกับปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน ของเฮร์ซเบิร์ก และเทียบได้กับทฤษฎีเอ็ลค์ของแมคเคนแลนด์

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟร็ดเดอริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two Factors Theory)

สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้เป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) และคณะ ซึ่งทฤษฎีหนึ่งรู้จักกันอย่างแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน อาทิ Motivation – Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Hygiene Theory เฮร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg 1959 : 113-119 ; อ้างถึงใน เสาวรส เกียรตินารถ, 2533 : 30) ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวนมากกว่า 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเขตเมืองพิตสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย เพื่อที่จะทราบถึงผลต่อเนื่องของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อจะหาว่าองค์ประกอบอะไร ที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้านที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานและความไม่สบายความเป็นทุกข์ในการทำงาน ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงมุ่งที่ต้องการให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และสรุปได้

ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการทำงาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 ทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของเฮร์ซเบอร์ก

ที่มา : เสาวรส เกียรติินารถ, 2533 : 30

จากแผนภูมิที่ 4 แสดงถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ทางด้านซ้ายมือ คือ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของคนต่องานที่ปฏิบัติ เนื่องจากปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน เป็นลักษณะมุ่งในการทำงาน เพราะว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้คน

มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทั้งยังเน้นสิ่งที่จะช่วยค้นหาความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่อยู่ด้านขวามือคือ ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมของงาน ที่ไม่ได้ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางด้านจิตใจแก่ตน อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบหรือปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยดังกล่าวแล้ว ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้น จะทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้นกงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้นและเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอก็แล้ว ความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป แต่ก็ได้หมายความว่า ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นแทนที่ เพราะปัจจัยค้ำจุน เป็นแต่เพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้นและความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปัจจัยจูงใจ ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นต้น

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญนั้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1 ปัจจัยจูงใจ

ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีความสุขจากการทำงาน บุคคลจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วย

4.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสำเร็จ ความสมหวังจากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของราชการและของตนเอง

4.1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4.1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสม

4.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามกฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่และการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีอิสรเสรีภาพในการตัดสินใจ

4.1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถงานสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ไม่น่าเบื่อหน่าย งานที่ท้าทาย ใจให้ปฏิบัติงาน จนเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความเป็นอิสระในการทำงาน

4.2 ปัจจัยคำจุน

เป็นปัจจัยที่ใช้คำจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงาน แต่มิได้เป็น สิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้ หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดความ ไม่ชอบงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

4.2.1 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารที่ เขียนไว้อย่างครอบคลุมชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ ปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ

4.2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

4.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การสัมพันธ์ภาพระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

4.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ รวมทั้ง อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกสบายอย่างสม่ำเสมอ

4.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานมีนักวิชาการ ผู้สนใจศึกษาค้นคว้าและสร้างขึ้นมาหลายทฤษฎีด้วยกันในจำนวนนี้ทฤษฎีที่ได้รับการ ยอมรับนับถือมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์กได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหาร จะต้องมึทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสองประการ คือ สิ่งที่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ดังนั้น การนำ ทฤษฎีของเฮอรัซเบอร์กไปประยุกต์นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วยปัจจัย

ที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย และถ้าหากพิจารณาถึงทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้งานมีความพอใจในการทำงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจหรือการใช้ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนในลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับความสำเร็จในงานที่ทำ การให้ความเป็นมิตร และความผูกพันแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้ว สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพิจารณาจัดปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบุคลากรในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อจูงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคคลกรให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ อันก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในที่สุด

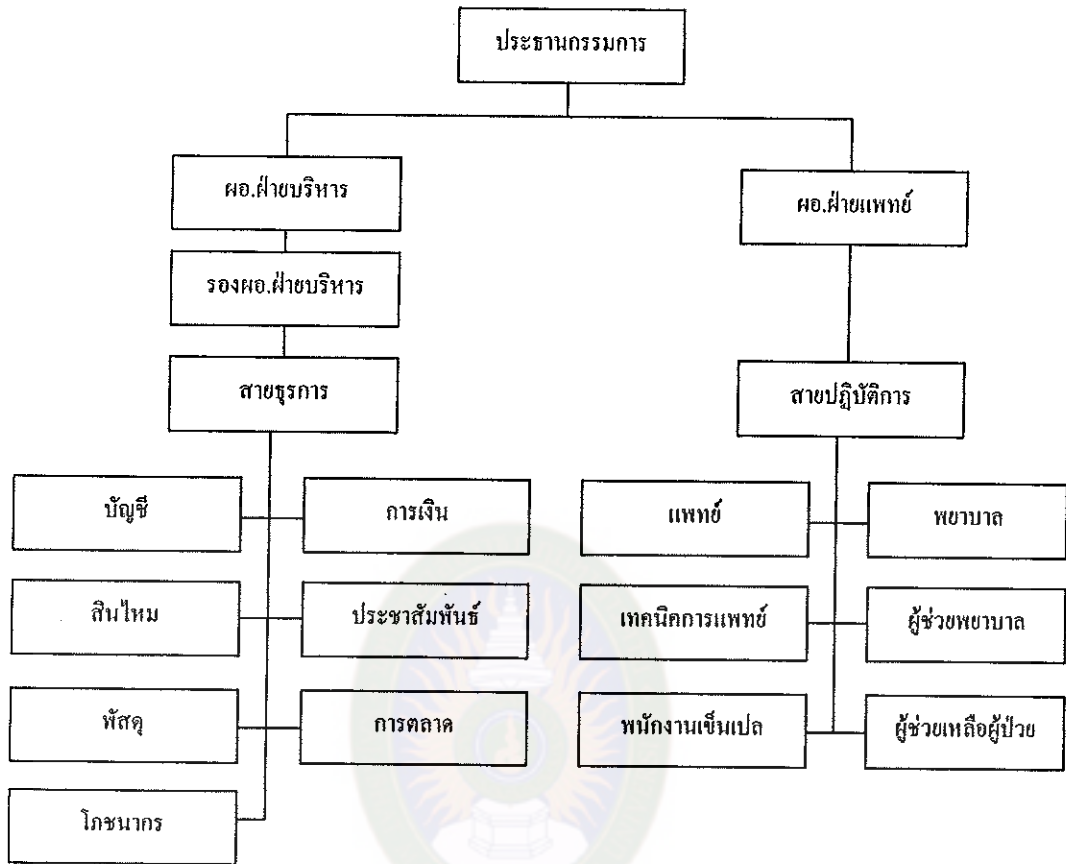
บริบทของโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม

1. ประวัติโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม

โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคามหรือเดิมคือโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์มหาสารคาม ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2538 เป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็กมีเตียงพักรักษาจำนวน 50 เตียง มีแผนกรักษาผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในภายใต้กระทรวงสาธารณสุข มีพนักงานจำนวน 165 คน

2. โครงสร้างโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม

โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม มีการจัดโครงสร้างการบริหาร โดยมีประธานกรรมการบริษัทเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีผู้บริหารระดับรองคือตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการฝ่ายแพชชั่นนอกจากนี้ยังมีรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารควบคุมดูแลสายธุรการ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่มา : โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2553 : 26

3. ด้านพนักงานของโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีนโยบายในการสรรหาบุคคลเป็นพนักงานโรงพยาบาลและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งผู้มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะหรือประสบการณ์ที่เหมาะสมกับข้อกำหนดภาระงานของตำแหน่งที่ต้องการ การประกาศรับสมัครโดยทั่วๆ ไปจะต้องแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อตำแหน่งและสังกัด อัตราเงินเดือน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและคุณสมบัติทั่วไป ข้อกำหนดภาระงาน เงื่อนไขต่างๆ เช่น สัญญาการจ้างประกัน สวัสดิการ หลักฐานที่ใช้สมัคร วัน เวลา สถานที่รับสมัคร โดยผู้สมัคร ต้องไม่เป็นโรคเรื้อนในระยะติดต่อหรือในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รังเกียจแก่สังคม โรคติดยา

เสพติดให้โทษ และโรคพิษสุราเรื้อรัง ในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกให้มีผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คนและการบรรจุแต่งตั้งให้บรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านการคัดเลือก ตามความเหมาะสม

ตารางที่ 1 จำนวนพนักงานโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม

สายธุรการ	จำนวน(คน)	สายปฏิบัติการ	จำนวน(คน)
พนักงานบัญชี	12	ฝ่ายแพทย์	10
เจ้าหน้าที่สินไหม	20	เจ้าหน้าที่เทคนิคการแพทย์	5
เจ้าหน้าที่พัสดุ	13	ฝ่ายพยาบาล	25
เจ้าหน้าที่การเงิน	15	ผู้ช่วยพยาบาล	21
เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์	10	ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย	10
เจ้าหน้าที่การตลาด	13	พนักงานเงินเปล	14
เจ้าหน้าที่โภชนากร	7		
รวม	90	รวม	85

ที่มา : โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม. 2553 : 26

โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคามมีนโยบายการบริหารงาน ดังนี้

3.1 การสรรหา การจ้างและบรรจุแต่งตั้ง

3.1.1 เพื่อให้บริษัทสามารถที่จะได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดบริษัทพยายามสรรหาและบรรจุพนักงานที่มี คุณวุฒิ ประสบการณ์ และความสามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม

3.1.2 บริษัทจะยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการที่จะพิจารณาคัดเลือกจากพนักงานภายในของบริษัทที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งที่ว่างก่อนหากไม่สามารถจะหาพนักงานของบริษัทได้แล้วจึงจะพิจารณาคัดเลือกและบรรจุบุคคลภายนอก

3.2 การคัดเลือกและการขออัตราจ้าง

ในการคัดเลือกพนักงานที่จะมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคามนั้นจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่ระเบียบทางโรงพยาบาลกำหนด เพื่อมาแทนตำแหน่งที่ว่างลง โดยมีนโยบายในการคัดเลือกและขออัตราจ้างดังนี้

3.2.1 การจ้างและบรรจุพนักงานจะกระทำได้ต่อเมื่อมีตำแหน่งว่างหรือบรรจุตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ซึ่งหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนให้บันทึกเสนอขออัตราจ้างผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

3.2.2 แผนบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบและประสานงานดำเนินการจ้าง และบรรจุพนักงานตามระเบียบผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่เกี่ยวข้องจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งเพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

3.2.3 พนักงานที่บริษัทจะรับเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง จะต้องผ่านการตรวจโรคจากแพทย์ของบริษัทก่อน

3.2.4 ในการบรรจุบุคคลภายนอกเป็นพนักงานบริษัท จะให้พนักงานผู้นั้นเป็นพนักงานทดลองงานกำหนดไม่เกิน 90 วัน แล้วจึงจะประเมินว่าสมควรได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำหรือไม่ เว้นแต่ได้รับอนุมัติเป็นกรณีพิเศษ

3.2.5 การนับอายุงานของพนักงานให้นับตั้งแต่วันแรกที่เข้าปฏิบัติงาน

3.3 คุณสมบัติทั่วไปของพนักงาน

การรับพนักงานเข้าปฏิบัติงานนั้นต้องมีคุณสมบัติตามระเบียบที่โรงพยาบาลกำหนด คือ (โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม, 2552 : 29)

3.3.1 กรณีเป็นชายอายุพ้นเกณฑ์ทหารแล้ว หรือมีอายุเกิน 18 ปี

3.3.2 กรณีเป็นหญิงอายุไม่เกิน 38 ปี นอกจากกรณีพิเศษให้พิจารณาตามความเหมาะสมเป็นรายๆไป

3.3.3 มีร่างกายและสุขภาพแข็งแรง

3.3.4 ไม่เป็นบุคคลอันไม่พึงปรารถนา

3.3.5 มีกิริยา วาจา และบุคลิกภาพดี สุขภาพเรียบร้อย

3.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

อัตราค่าจ้างพนักงาน โรงพยาบาล จะเป็นไปตามบัญชีเงินเดือนที่

โรงพยาบาลไทยอินเตอร์กำหนด โดยพิจารณาจากวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน จำนวนค่าจ้างตามวุฒิสูงสุดที่ได้รับในสาขาที่ตรงกับเงื่อนไขการจ้างและเพิ่มขึ้นให้อีกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน เฉพาะช่วงเวลาที่ได้ปฏิบัติงานทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่องานที่จะจ้าง

บริษัทจะบริหารค่าจ้างด้วยความเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความสามารถ ในการจ้างพนักงานของบริษัท มาตรฐานการครองชีพของพนักงาน และอัตราจ้างในท้องตลาด ในลักษณะกิจการแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ในตำแหน่งที่เทียบเท่าหรือคล้ายคลึงกัน

3.5 สวัสดิการ

นอกเหนือไปจากค่าจ้างปกติบริษัทมีนโยบายที่จะจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงานและครอบครัว เพื่อเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานดังนี้

3.5.1 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล

ในกรณีพนักงานและครอบครัวเข้ารับการรักษาพยาบาลเป็นผู้ป่วยนอกที่โรงพยาบาลที่โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม จะได้รับส่วนลดค่ารักษาพยาบาล ทั้งนี้ ไม่รวมค่ายา หรือวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์หรือการตรวจอื่นใด ที่จัดอยู่ในกลุ่มควบคุมพิเศษ ซึ่งพนักงานต้องจ่ายเต็มราคา

3.5.2 สวัสดิการห้องอาหารพนักงาน

บริษัทจัดให้มีห้องอาหารที่สะอาดที่ถูกหลักอนามัยภายในโรงพยาบาล เปิดบริการแก่พนักงานทุกวัน ในราคาที่เหมาะสม (โรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม, 2552 : 30)

3.6 วันลาและหลักเกณฑ์การลา

3.6.1 การลาป่วย

- 1) พนักงานมีสิทธิลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง โดยได้รับค่าจ้างปีหนึ่งไม่เกิน 30 วันทำงาน
- 2) การลาป่วยตั้งแต่ 3 วันขึ้นไป พนักงานต้องแสดงใบรับรองแพทย์ แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งหรือสถานพยาบาลของทางราชการ ถ้าพนักงานไม่อาจแสดงใบรับรองแพทย์หรือสถานพยาบาลดังกล่าวได้ ให้พนักงานชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- 3) การลาป่วย ให้พนักงานยื่นใบลาป่วยต่อหัวหน้าแผนก หรือผู้บังคับบัญชา

- 4) หากพนักงานคนใด ลาป่วยโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ผู้บังคับบัญชาทราบทันทีมีสิทธิ์ขยับยั้งหรือพิจารณาให้ขึ้นทำงานในวันอื่นทดแทน
- 5) กรณีเจ็บป่วยฉุกเฉินนอกสถานที่ทำงาน ให้รีบแจ้งผู้บังคับบัญชาทราบทันทีในโอกาสแรกที่ทำได้ และเขียนใบลาทันทีที่กลับมาทำงาน
- 6) วันที่พนักงานไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานหรือลาคลอดบุตร ไม่ถือเป็นวันลา

3.6.2 การลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น

พนักงานมีสิทธิลาปีละไม่เกิน 5 วัน

3.6.3 การลาเพื่อรับราชการทหาร

พนักงานมีสิทธิลาเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบ เพื่อฝึกวิชาทหารหรือเพื่อทดลองความพร้อมตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร โดยได้รับค่าจ้างไม่เกินปีละ 60 วัน (ยกเว้นการเกณฑ์ทหาร)

3.6.4 การลาเพื่อฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้

ให้พนักงานมีสิทธิลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถในกรณีดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อประโยชน์ต่อการแรงงานและสวัสดิการแรงงาน หรือการเพิ่มทักษะความชำนาญเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
- 2) การสอบวัดผลทางการศึกษาที่ทางราชการจัดหรืออนุญาตแล้ว จึงจะหยุดงานเพื่อการดังกล่าวได้ โดยจะพิจารณาว่าได้รับค่าจ้างหรือไม่เป็นรายกรณี

3.6.5 การลาเพื่อคลอดบุตร

พนักงานมีครรภ์มีสิทธิลาเพื่อคลอดบุตร ครรภ์หนึ่งไม่เกิน 90 วัน โดยรวมวันหยุดระหว่างเวลาวันลาด้วยและได้รับค่าจ้างไม่เกิน 45 วัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงพยาบาล ไทยอินเตอร์ มหาสารคาม ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานและผลการวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับเรื่องที่ศึกษาเป็นแนวทางในการวิจัยนำเสนอ ดังนี้

อมรมิตร มงคลเทศา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลบ้านนิเวศน์ อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลบ้านนิเวศน์ อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด ตามสมมุติฐาน พบว่าด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการดำเนินงานด้านสาธารณสุข มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในเชิงบวก และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในเชิงลบ

สายฝน สุกุลเจริญ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผน สำนักนโยบายและแผน สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษา ปรากฏว่า แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในระดับปานกลาง และบทบาทในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน แต่เพศและ สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

พรรณทิพย์ กาลธยานันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

มัลลิกา จุลธรรมาศน์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านบริหาร และประ โยชน์ที่เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย พบว่า

1. ความเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมายต่อปัจจัยด้านบริหารปัจจัยด้านบริหารนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก ที่สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยด้านบริหารนั้นพิจารณาได้จากการวางแผน การแบ่งงานในหน่วยงาน การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือน การสร้างโอกาสก้าวหน้าในงาน และการสร้างผู้นำในงาน ในด้านการวางแผน การแบ่งงาน ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า หน่วยงานควรปรับปรุงด้านการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

2. ความเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ปฏิบัติงานต่อกฎหมายต่อปัจจัยด้านประโยชน์ที่เกื้อกูล ปัจจัยด้านประโยชน์ที่เกื้อกูลจัดเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่สามารถจูงใจให้ผู้ที่ฝึมือในการปฏิบัติงานอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะช่วยบรรเทาความยุ่งยากและกังวลใจในการดำรงชีพของเจ้าหน้าที่ฯ ได้มาก โดยปัจจัยด้านประโยชน์ที่เกื้อกูลนั้น ได้แก่ สิทธิการลา เงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร และเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านประโยชน์ที่เกื้อกูลที่รัฐจัดให้ยังไม่มี ความเหมาะสมเพียงพอส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลควรครอบคลุมถึงสถานพยาบาลเอกชนด้วย

ไกลวัลย์ เจตนาอนุศาสน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์ค คิงส์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ในระดับมาก ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบกับแรงจูงใจของพนักงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพ

สมรสแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน ส่วนพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงในงานรวมถึงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

บันลือ ดอกเตย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานวิชาการและปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนด้านความต้องการความก้าวหน้าและด้านความต้องการความสัมพันธ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความต้องการความก้าวหน้าสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์

มณฑล รอยตระกูล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า และด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จิรพันธ์ บรรจงภาค (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอกมากเป็นอันดับที่ 2 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี

ชนัญธิดา ประโยชริศ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจสูงสุด ด้านความสำเร็จของงาน

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกัน จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงานและด้านการปกครองบังคับบัญชา

ศุภันธา พงศ์ประเสริฐศรี(2550 : บทคัดย่อ)ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แรงจูงใจทั้ง 10 ด้านคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY