

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง“แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของชนุคกลางภาครัฐในแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. บริบทของแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 2.1 บริบทของแผนกพลังงานและบ่อแร่ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 2.2 บริบทของแผนกแผนก เกษตร และป่าไม้ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 2.3 บริบทของแผนก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่องค์การใช้เพื่อที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การกระทำในสิ่งที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งควรที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม โดยมีผู้ทรงความรู้ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อัญชลี มั่นตระกูล (2556, หน้า 16) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า (Motivation) แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า (Stimulus) ภายในและภายนอก ที่ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์การ

Fried Lander and Pickle. (1968, p. 195) อ้างถึงใน อุษา เพ็ญประยูร (2558, หน้า 14-15) ได้กำหนดตัวแปรซึ่งสามารถใช้ในการวัดความพึงพอใจในงานของสมาชิก

ในองค์การได้ ดังต่อไปนี้

1. สภาพของงาน ซึ่งรวมถึงสภาพของสถานที่ทำงาน ความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงานและชั่วโมงในการทำงาน เป็นต้น
2. รางวัลทางการเงิน ความเพียงพอของค่าจ้าง ความมีประสิทธิภาพของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้างโครงการผลประโยชน์และค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น
3. ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหารความสามารถในด้านการจัดการของฝ่ายบริหารการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย การให้ประโยชน์แก่พนักงาน ความพอเพียงของการติดต่อสื่อสารสองทางและความสนใจที่มีต่อพนักงาน
4. ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยการว่าเป็นผู้ควบคุมจัดงานดีเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงานความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ การให้พนักงานรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานต่อคนงานอย่างยุติธรรม การให้กำลังใจและความสนใจในการกินคืออยู่ดีของพนักงาน
5. การพัฒนาตนเอง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจในองค์การความรู้สึกว่าได้ทำในสิ่งที่คุ้มค่าและความก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้ สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ คือ (Barnard, 1974, pp. 142-148)
  - 5.1 สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนชมเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงาน ให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
  - 5.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจ ที่เป็นโอกาสนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
  - 5.3 สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่สถานที่ทำงานเครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่สถานที่ทำงานเครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกาย

ในการทำงาน

5.4 ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจอยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุด กับความท้อแท้ที่สุดผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการ ของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภาคีต่อหน่วยงาน

5.5 ความดีใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

5.6 การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคลหมายถึงการปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

5.7 โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5.8 สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านความมั่นคงทางสังคมซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์บาร์นาร์ด ให้ความหมายวิธีการจูงใจว่า นอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการยังชีพโดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินทองสิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อม ในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้วยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานด้วย การส่งเสริมความเท่าเทียมกัน ให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถแสดงความเห็น ในงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน อันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานด้วย

เฉลิม สุขเจริญ (2557, หน้า 35) สรุปได้ว่า บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างพอดี บุคคลนั้นจะเกิดความภูมิใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีก่อให้เกิดความรวมมือรวมใจในการทำงาน นอกจากปัจจัยจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารยังสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคคลในหน่วยงาน

ได้ด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรมส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี ให้ทุกคน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่ง การยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแลให้ความสนิท สนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557 หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานหมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคล เกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำหรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็น สาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย บางประการได้มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร พักผ่อน และ ที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการ เปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปและความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

รุ่งธนาภ สวมณี (2552, หน้า 36) ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานคือสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานร่วมกัน และแรงจูงใจยังส่งผลไปถึงคุณภาพของผลงานและ ประสิทธิภาพของการทำงานด้วย ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นทีมได้แก่หัวหน้าทีม หรือผู้บริหารและบุคคลากรที่ปฏิบัติงานในทีมนั่นเอง

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 138-140 อ้างถึงใน เฉลิม สุขเจริญ (2557, หน้า 34) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจคือสิ่งที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้

1. งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะสมกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคน จะทำได้ทุกอย่าง เพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำแรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้อง ขวนขวายหาความรู้ และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัย ที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือ ถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทน มากก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยเฉพาะเงิน มีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจ อย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือ ผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ "นาย" ต่ำกว่าคือ "ลูกน้อง"เท่า ๆ กันคือ เพื่อนร่วมงาน บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่อยากแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ทำตามการให้เพื่อนยอมรับ จึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตาม มีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งยอมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำ อย่างเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit system) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

5. สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงาน ครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

6.สวัสดิการหรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดี จะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเรา ในยามทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดการหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจ และมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก

จากการให้ความหมายของแรงจูงใจหลากหลายแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึงพลังที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล ที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคล หรือสภาพแวดล้อม ให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายของตน ฉะนั้น แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายใน เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายทอดทิ้งทำให้เป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ เกิดการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีผู้ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของแรงจูงใจไว้คล้ายกันดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, อ้างถึงใน รุ่งธนาภา แสงมณี, 2552, หน้า 12) กล่าวว่า ส่วนประกอบของการทำงาน (Components of Performance) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถ และได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์การ และมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าหนึ่งของปัจจัยขาดไป การทำงานจะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้วผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดีผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้นเพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจและจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารมีหลายประการดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามารถอดทนความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและในองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549 อ้างถึงใน ลาวัดณ์ย์ ดีสวัสดิ์, 2555, หน้า, 14) อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นเรื่องที่สำคัญต่อบุคลากรและองค์กร โดยมีผลโดยตรงต่อ งานขององค์กร นอกจากนี้การจูงใจยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผูปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของพนักงานให้แก่องค์กร พฤติกรรมที่พนักงาน แสดงออกจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์การ ดังต่อไปนี้

1.1 ช่วยหลักประกันว่าบุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด

1.2 ช่วยเกื้อหนุนให้บุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

1.3 ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร นอกเหนือจากองค์การแล้ว ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการจูงใจบุคลากรโดยตรงในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี แรงจูงใจเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การนำของผู้บริการเกิดประสิทธิผล

2.2 ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน แรงจูงใจเป็นความเต็มใจที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้บริหารต้องการทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพนักงานหรือพนักงานเกิดการยอมรับในงานของตน

2.3 ทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบขององค์การและมีศีลธรรม

3. ความสำคัญต่อผูปฏิบัติงาน นอกจากองค์การและผู้บริหารแล้ว แรงจูงใจยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผูปฏิบัติงานในองค์การในหลายด้าน ดังนี้

3.1 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

3.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนององวัตธุประสงคฺขององคฺการและตอบสนององวัตธุประสงคฺของตนเองไปพรอม ใหใ้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระจางในเรื่อของวัตธุประสงคฺขององคฺการทำให้สามารถพิจารณาปรับปรุงวัตธุประสงคฺของตนให้สอดคล้องกับองคฺการได้งายขึ้น

3.3 ส่งเสริมและสร้างคววมสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังของกลุ่หรือทีมงาน

3.4 ช่วยใหพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฉลิม สุขเจริญ (2557, หน้า 25) สรุปรไ้ได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมากเพราะการที่บุคคลจะกระทำกิจกรรมใดเต็มความสามารถหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับคววมพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป้นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น และถ้ามมนุษย์มีความพอใจเขาก็จะทุ่มเทคววมคิดริเริ่มสร้างสรรคฺให้แก่งานของเขามากขึ้นดวยการสร้างแรงจูงใจเป้นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างาน ที่จะต้องสร้างสรรคฺและจัดให้มีขึ้นในองคฺการหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป้นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององคฺการ เพราะการจูงใจจะช่วยบ้าคคววมต้องการ คววมจำเป็นและคววมเดื่อดรอนของบุคคลในองคฺการได้จะทำใหช่วยญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป้นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องเสริมสร้างให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำวิธีดังกล่าวน้เป้นการจูงใจที่ดีและไม่ใช่วิธีที่แกปญหาในการปฏิบัติงานที่ถูกตองแต่อย่างใดการจูงใจแบบปฏิบัติเป้นสิ่งที่ผู้บริหารตองสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอและจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของการจูงใจในขณะนั้นให้ถูกตองเพื่อจะได้เลือกสรรการใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกตองกับการแกปญหา ถาหากการแกปญหาไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้การจูงใจไม่ไ้ผลแลวช่วยญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชายังถูกทำลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานอีกประการหนึ่ง



## ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้คือ เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg and others, 1959, pp. 45–49) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์การบริหาร เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ ได้สร้างทฤษฎีนี้ขึ้น จากการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความพอใจในงาน และความไม่พอใจในงาน ของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานที่เมือง Pittsburg จำนวน 200 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง โดยวิธีการสัมภาษณ์บุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พบว่าความต้องการทางด้านงานของบุคคลจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

กลุ่มแรก คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน (Job context) เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์การเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นแต่มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น และป้องกันมิให้ผลจากงานถ้าปัจจัยนี้ไม่มีงานหรือจัดไว้ไม่ดีจะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี (Herzberg, 1959, p. 98) ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. สถานภาพ (Status) รู้สึกต่องาน ได้แก่ การมีรถประจำตำแหน่ง
2. ความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง การอยู่รวมกัน
3. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน รวมทั้งการมอบหมาย ความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
4. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ ได้แก่ การที่บุคคลจะต้องทราบว่า เขาทำงานให้ใคร นั่นคือ นโยบายขององค์การต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง
5. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้แก่แสงเสียงอากาศเครื่องมือ อุปกรณ์และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ
6. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์การ

7. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

กลุ่มที่สอง คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจ ภายในที่เกิดจากงานที่ทำ (job content) เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัย กระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนอง ปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ ตั้งใจในการทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงาน ว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจน่าเบื่อหน่ายทำลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือ เป็นงานที่ยากง่าย

2. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ แรงจูงใจเกี่ยวกับ ความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

3. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. การเจริญเติบโต (Possibility of growth) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์การโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นเรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

6. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือ บางครั้งอาจแสดง ออกในรูปของการยกย่องชมเชย

## 1. ทฤษฎีความพอใจ (Satisfaction)

ทฤษฎีความพอใจเน้นในสาระสำคัญว่า ความต้องการของคนทำให้เกิดแรงจูงใจหากคน ไม่มีความต้องการ การจูงใจก็เกิดขึ้นไม่ได้ ความต้องการของคนจะเปลี่ยนเป็นพลังภายใน ที่จูงใจ ให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะพยายามบำบัดความต้องการนั้น ความต้องการของคนเป็น เสมือนบัญชีแสดงสิ่งของที่คนต้องการ และจะดำเนินการเพื่อให้ได้สิ่งของนั้น เมื่อผู้บริหารรู้จัก ความต้องการเหล่านั้น ก็จะจัดระบบค่าตอบแทนขององค์การให้ตอบสนอง และเสริมแรงจูงใจ ของพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ขณะเดียวกันเป้าหมายขององค์การก็สำเร็จด้วย ซึ่งทฤษฎีความพอใจแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้ (อดุลย์ ทองแก้ว, 2551, อ้างถึงใน ลาวัณย์ ดีสวัสดิ์ 2555, หน้า 16-17)

### 1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจ เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในการนำมาศึกษา มาสโลว์ตอบสนองในระดับที่สูงขึ้นอีกลำดับความต้องการดังกล่าวมีดังนี้

1.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ ความต้องการคงไว้ซึ่งสภาพเดิมของร่างกาย เช่น จำนวน น้ำเกลือ น้ำตาล โปรตีน ไขมันแคลเซียม ออกซิเจน สภาพความเป็นกรดต่าง และอุณหภูมิที่ปกติของระบบโลหิต นอกจากนี้ ยังรวมถึงความต้องการเกลือแร่, ฮอร์โมน วิตามิน และ สารอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อร่างกาย ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง คือ ความต้องการที่จะแสวงหาอาหาร ในส่วนที่ร่างกายขาดแคลน เช่น สารเคมีบางอย่าง เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกาย นับเป็นสิ่งสำคัญ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะช่วยค้ำจุน ชีวิตโดยตรง เช่น เมื่อมนุษย์มีความหิวจะไม่มีค่าสำคัญอื่นใดเท่ากับการได้รับอาหาร เมื่อได้รับสนองแล้ว ความหิว จึงไม่เป็นสิ่งสำคัญต่อไป

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคง ความยั่งยืน ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การได้รับการคุ้มครอง และการทำให้ปราศจากความหวาดกลัว ความกังวลใจ และความยุ่งเหยิงทั้งปวง เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึง ความพยายามในการแสวงหา ความปลอดภัยของสังคม โดยส่วนรวม เป็นต้นว่า ความสามารถที่จะควบคุมเพื่อจะเอาชนะต่อสภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น สภาวะปัญหาสังคม โรคระบาด ความเสื่อมโทรมของธรรมชาติ อาชญากรรม ภาวะโรคจิตตลอลจน สภาวะการณ์อันเลวร้ายอื่น ๆ

### 1.1.3 ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการด้านความรัก

ความเอาใจใส่ ความผูกพัน การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ซึ่งแสดงให้เห็นได้โดยความรู้สึก ที่ได้รับความกระทบกระเทือนต่อการจากไปของมิตรสหาย คนรัก บุตรและสามีหรือภรรยา หรือความรู้สึกที่เจ็บปวด อย่างมากต่อการที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ถูกตัดขาด หรือสภาพที่ ไร้ญาติขาดมิตร และความต้องการดังกล่าวนี้ บุคคลอยู่ในฐานะเป็นผู้ให้ และผู้รับด้วย

1.1.4 ความต้องการยอมรับนับถือ โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการ และปรารถนา ที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประการ คือ

1.1.4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จความเก่งกล้า สามารถและความมีอิสระ

1.1.4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญ ความต้องการขั้นนี้จะนำไปสู่ความ เชื่อมั่นในตนเอง ความมีพลัง ความสามารถ ตลอดจนความพร้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ ในสังคม โดยส่วนรวมหาก ได้รับการขัดขวางก็จะทำให้เกิดปมด้อย อ่อนแอและสิ้นหวัง ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เกิดความท้อแท้หรือ การหาสิ่งชดเชยหรือนำไปสู่ภาวะโรคจิตได้

1.1.5 ความต้องการบรรลุตน (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการของ บุคคลที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถ ในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการต่าง ๆ ที่กล่าวมาทุกขั้นนั้นได้รับการตอบสนอง แล้ว ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะตน แต่ละคนก็มีความนึกคิด ใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่ง อันสูงส่งในทรรศนะของตน เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดค้น ทฤษฎีความรู้อย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจนั้น เห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์ นั้นมีอยู่อย่างมากมาย ทั้งในด้าน ปริมาณและขอบเขต แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า หากความต้องการของมนุษย์ได้รับการ ตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพอใจ ซึ่งสิ่ง เหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

## 1.2. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) (ERG- Existence, Relatedness and Growth Theory)

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, อ้างถึงใน ลาวัณย์ ดีสวัสดิ์ 2555, หน้า 18) ได้นำเสนอทฤษฎี ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เพื่อทำให้ง่ายและนำมาใช้กับการปฏิบัติงานองค์การ เขาได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 ประการคือ

1.2.1 ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Need) มนุษย์มีความต้องการทางสรีระวิทยา หรือทางร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ความต้องการขั้นแรกนี้ ตรงกับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ในขั้นที่ 1 และ 2 (ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย)

1.2.2 ความต้องการ การติดต่อสัมพันธ์กับ เพื่อนมนุษย์ (Relatedness Need) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ทำให้เกิดความรักในเพื่อนมนุษย์เกิดความสามัคคีในการติดต่อคบหาสมาคม และช่วยเหลือเกื้อกูล จึงมีคำกล่าวในสังคมไทยว่า "อะไรก็ไม่สู้ รู้จักกัน" การรู้จักกันทำให้การติดต่อสัมพันธ์กันง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้หน้าที่การงานมีการ ประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ความต้องการขั้นนี้เทียบได้กับความต้องการตามทฤษฎีของ มาสโลว์ คือ ความต้องการทางสังคม (ขั้นที่ 3)

1.2.3 ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth Need) มนุษย์มีตัวตนมีอารมณ์มีความรู้สึกและมีความโลภ จึงต้องการเจริญก้าวหน้าจะได้มีเกียรติยศชื่อเสียง ลาภยศสรรเสริญ และของขวัญ ของฝาก ทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ความต้องการในขั้นนี้เทียบได้กับ ความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของมาสโลว์ (Maslow) (ความต้องการเกียรติยศ และความต้องการ ความสำเร็จในชีวิต)

โดยสรุป ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) มีขั้นความต้องการ 3 ขั้น คล้ายกับ มาสโลว์ ที่แบ่งออกเป็น 5 ขั้น ตรงที่ความต้องการพื้นฐานกับความมุ่งหวังสูงสุดในชีวิตแต่เน้นเรื่องความอยู่รอดมากกว่า และในระหว่างการดำเนินการตอบสนองความต้องการอย่างนั้น หากไม่ประสบผลสำเร็จในขั้นตอนหนึ่งตอนใดอาจเปลี่ยนมาแก้ไขใหม่ได้

### 1.3. ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลน (McClelland)

ในปี ค.ศ. 1940 แมคคลีแลน (McClelland) ได้นำเสนอทฤษฎีความต้องการแมคคลีแลน (McClelland) ว่ามนุษย์มีความต้องการแตกต่างกัน และความต้องการเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ไม่ใช่การถ่ายทอดทางพันธุกรรมเขาพบว่าความต้องการเกิดขึ้นภายหลังระหว่างที่มีชีวิตอยู่ หมายความว่าคนไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิดแต่เรียนรู้จาก ประสบการณ์ของชีวิตในภายหลังโดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการคือ

1.3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง บุคคลมีความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ได้ผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือสูงกว่ามาตรฐาน ที่พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีบุคลิกลักษณะชอบการแข่งขัน มีความรับผิดชอบสูง ชอบงานที่ทำท้าทายความสามารถ และมีความชำนาญในการวางแผนเพื่อให้งานไปสู่เป้าหมาย คนที่มีความต้องการนี้จะทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ และจะมีความมุ่งมั่นในการแข่งขันกันทำงาน ต้องการทำงานคนเดียวโดยลำพัง และเกิดความพอใจในความสำเร็จของงานที่ทำอันเป็นการให้รางวัลแก่ตัวเอง ดังนั้นคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความชอบในงานมีลักษณะ ดังนี้

1.3.1.1 งานที่คนคนเดียวรับผิดชอบในผลงานที่ทำ

1.3.1.2 งานที่ต้องทำให้สำเร็จและมีเป้าหมายในการทำงานสูงและท้าทาย

1.3.1.3 งานที่มีผลสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงาน

1.3.2 ความต้องการผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลที่ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น จากผลของการวิจัยพบว่า บุคคลที่มีความต้องการในเรื่องนี้สูงจะชอบสถานการณ์ การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันและต้องการสร้างมิตรภาพกับบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการมีส่วนร่วมจะชอบทำงานลักษณะต่อไปนี้

1.3.2.1 งานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.3.2.2 งานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคน

1.3.2.3 งานที่ทำให้เกิดการยอมรับจากสังคม

1.3.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ และต้องการอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันเพื่อให้ตนเองอยู่ในสถานภาพเหนือคนอื่น และรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คนที่มีความต้องการอำนาจจะใช้การจูงใจให้คนมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีอิทธิพลต่อคน และเหตุการณ์ลักษณะของผู้ที่ต้องการอำนาจมีความชอบที่จะทำงานต่อไปนี้

1.3.3.1 งานที่สามารถควบคุมคนอื่นได้

1.3.3.2 งานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์

1.3.3.3 งานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจ

ความต้องการใน 3 ประการดังกล่าวจะผลักดันให้บุคคลต่อสู้ดิ้นรนและทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่ความรุนแรงในการต่อสู้จะขึ้นอยู่กับระดับความต้องการและความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่ไม่เท่ากัน

สรุป ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลน (McClelland) บอกให้ทราบถึงวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้การทำงานดีขึ้น โดยให้พนักงานมีความปรารถนาในความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานและเป็นความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคลความต้องการใฝ่หาอำนาจ หรือหน้าที่เพื่อที่จะได้บทบาท หน้าที่ สถานภาพของอาชีพ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

#### 1.4. ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg)

(The Two-Factor Theory)

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, อ้างถึงใน ลาวัญย์ ดีสวัสดิ์ 2555, หน้า 20-23) ได้กล่าวว่า เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้สรุปทฤษฎีแรงจูงใจด้วยทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfy) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

1.4.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์เพราะชีวิตของมนุษย์ต้องทำงานเพื่อแลกเงิน เพื่อเกียรติยศ อันมีจุดเป้าหมายสูงสุด คือความสำเร็จที่มนุษย์ทุกคนพยายามให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับคำที่กล่าวว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน" มนุษย์ที่พยายาม

มุ่งความสำเร็จจะเกิดเกิดความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่ง ความเป็นมนุษย์ที่ต้องการพบกับ ความสำเร็จในชีวิตจะได้เป็นเพชรในองค์การนั้น ๆ

1.4.1.2 การได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition) เป็นปัจจัย ที่สำคัญและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับค่าของคน หรือค่าแห่งความเป็นมนุษย์ที่มี คุณค่า มีความหมาย ทั้งการพูด และการงานที่รับผิดชอบสำเร็จลงด้วยดี ย่อมได้รับการ ยกย่องชมเชย ทั้งจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกำลังใจให้แก่มนุษย์คนนั้น

1.4.1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ รองลงมา และมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน และการได้รับการยกย่องชมเชย นั้นคือ ลักษณะของงานมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ตามลักษณะแห่งวิชาชีพชั้นสูง (Professional) ที่มนุษย์ซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะนี้จะได้รับการจัดให้อยู่ในกลุ่มสูง

1.4.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นปัจจัยที่สำคัญ รองลงมาจากลักษณะของงาน เมื่อมนุษย์คนใดได้รับมอบหมายงานมาแล้ว จะเป็นโอกาส อันดีที่จะพิสูจน์ค่าของความเป็นมนุษย์ว่า จะเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพระดับสูง กลาง หรือต่ำ อาจพิสูจน์ได้ทางหนึ่งจากความรับผิดชอบ เพราะมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายงานจะได้รับ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และความมีวินัยต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน อันจะแสดงถึง ความรับผิดชอบซึ่งจะเป็นบันไดไต่เต้าไปสู่งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง แสดงว่าได้รับ การยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงานมาแล้วเป็นหลักประกันในความรับผิดชอบของตน ว่าจะได้รับมอบหมายงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีความหมาย

1.4.1.5 โอกาสก้าวหน้า (Advancement) เป็นปัจจัยที่สำคัญ รองลงมาจากความรับผิดชอบ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ต้องการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ 2 ชั้นบ่อย ๆ ต้องการได้รับการ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ต้องการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีความหมาย มีอำนาจ มีโอกาสจะได้รับประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ทั้งโดยชอบและโดยมิชอบ ด้วยกฎหมาย ซึ่งอาจเป็นที่มาของการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1.4.1.6 ได้รับการพัฒนา (Growth) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เป็นอันดับสุดท้าย เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ก่อนที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมนุษย์ จะต้องได้รับการพัฒนา โดยการได้รับการคัดเลือก สนับสนุน และส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อไป



ศึกษาดูงาน อบรม ประชุมสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือในบางองค์การ อาจจะใช้กรณีการส่งไปศึกษาดูงาน ประชุมสัมมนา เป็นปัจจัยจูงใจหรือเป็นสิ่งที่ล่อใจ ให้มนุษย์หรือพนักงานตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ หรือผลิตความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนให้ก้าวหน้า เติบโต และทันสมัยยิ่งขึ้น เช่น บริษัทขายตรงที่จูงใจ พนักงานด้วยวิธีการนี้ เป็นต้น

1.4.2 ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่จะกระทำให้มนุษย์ เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Unsatisfied) ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1.4.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) นโยบายและการบริหารงานขององค์กรนั้นจะเป็นปัจจัยด้านอนามัยของ พนักงานให้อยู่ดีและกินดี ทำงานสะดวกสบาย และค่าจ้างที่เหมาะสม ในทางตรงกันข้าม ถ้านโยบายและการบริหารงานขององค์กรไม่ส่งเสริมอนามัยของพนักงานแล้ว จะเป็น สาเหตุสำคัญมากที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน และชักชวนให้เกิด การชุมนุมประท้วงต่อนโยบายและการบริหารงานขององค์กรได้

1.4.2.2 การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานของ ผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยอนามัยของพนักงานให้มีความสุขกับการทำงาน เช่น ผู้บังคับ บัญชาที่มีความเป็นกันเอง สนใจเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ ความสะดวกสบายในการทำงาน

1.4.2.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จำเป็นอย่างยิ่งต้องเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ ด้วยกัน ดังนั้นพนักงานจะใช้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยอนามัย และเพื่อช่วยให้พนักงานทำงานด้วยกันอย่างเป็นปกติสุข ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานขาดความสัมพันธ์ ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน

1.4.2.4 สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยอนามัยแก่พนักงานในการทำงาน พนักงานต้องการ สภาพในการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบาย ถูกหลักอนามัย ไม่มีมลพิษร้ายแรงทางเสียง แสง และกลิ่น มีอุณหภูมิที่พอเหมาะมีเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ที่ทันสมัยจะช่วยให้ พนักงานทำงานด้วยความปกติสุข

1.4.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Fringe Benefit) เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นทั้งปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจในการทำงาน

พนักงานต้องการได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างสูง และยังต้องการได้รับประโยชน์ที่อื่นอีก  
 อย่างอื่นเพิ่มเติมอีก เช่นขอรับ สวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาล ด้านที่พัก อาหาร  
 กลางวัน เครื่องอุปโภคและบริโภคอย่างอื่น และพาหนะรับ-ส่งในการเดินทางมาทำงาน  
 เป็นต้น

1.4.2.6 สถานะของอาชีพ (Status) สถานะของอาชีพเป็นปัจจัย  
 อนามัยแก่พนักงาน ในการทำงาน ถ้าพนักงานตั้งใจทำงาน ได้รับมอบหมายที่เหมาะสมกับ  
 ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้ประสบ  
 ความสำเร็จในการทำงาน อาจได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับ  
 บัญชาที่มีหนังสือประกาศยกย่องชมเชยให้เป็นพนักงานดีเด่น ทำให้ได้รับการยอมรับจาก  
 เพื่อนร่วมงาน เป็นผลให้สถานภาพของพนักงานสูงขึ้น นับว่าเป็นปัจจัยอนามัยที่ช่วยให้  
 พนักงานอยู่ดีมีสุข และมีความพึงพอใจในการทำงาน

1.4.2.7 ความมั่นคง (Security) ความมั่นคงในงานและความมั่นคง  
 ของหน่วยงาน หรือองค์การ เป็นปัจจัยอนามัยแก่พนักงานในการทำงาน เพราะพนักงาน  
 ต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ถ้ามนุษย์มีความรู้สึกว่างานนี้มีความมั่นคง เขาจะ  
 อยู่ดีมีสุขและตั้งใจทำงานต่อไป

จากทฤษฎีสองปัจจัย ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้อง  
 การเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบ  
 ที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า  
 เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่  
 ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 ส่วนปัจจัยค้ำจุน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข หรือไม่  
 พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติ จากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อม  
 ที่จะทำงาน นอกจากนี้เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าองค์ประกอบ  
 ทางด้านแรงจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจ  
 ในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน  
 ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค้ำจุน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึก  
 ไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้มีหน้าที่ค้ำจุนหรือ  
 บำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว กล่าวได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ควรจะต้องมี  
 ในทางบวกจึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น

## ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement theory) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification)

เป็นทฤษฎีที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถือเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหนึ่งกับผลของพฤติกรรมนั้น หรือหมายถึงกระบวนการพฤติกรรมของคน ซึ่งการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ในอดีต นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard สกินเนอร์ (Skinner อ้างถึงใน อดุลย์ ทองจำรุณ, 2556, หน้า 13) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้และได้นำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ ทฤษฎีนี้เรียกว่าทฤษฎีการเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification) ซึ่งคิดว่าแต่ละบุคคลจะได้รับการจูงใจโดยการออกแบบที่เหมาะสมของสิ่งแวดล้อมในการทำงานและผลของการทำงาน จากการกระทำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลกระทบด้านลบ (Negative reinforcement)

กฎแห่งผลลัพธ์ (Law of effect) ได้กล่าวไว้ว่า การเกิดพฤติกรรมซึ่งเป็นผลจากความพอใจ แต่ถ้าผลของพฤติกรรมไม่พอใจเขาก็จะเลิกพฤติกรรมนั้นหรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างไป

Skinner (1971, อ้างถึงใน อดุลย์ ทองจำรุณ, 2556, หน้า 13) และผู้ร่วมงานศึกษาถึงการทำงานที่ดีที่ควรยกย่อง วิเคราะห์สถานการณ์การทำงานเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ การป้องกันอย่างรวดเร็วจากผลลัพธ์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นรางวัลจากการยอมรับและการยกย่องโดยวิธีการยกย่องบุคคลที่เขาทำดี

รูปแบบของพฤติกรรมเสริมแรง (Form of reinforcement) ของ Skinner เน้นย้ำแรงจูงใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกเปลี่ยนไปเนื่องจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น ทฤษฎีการเสริมแรงทำได้ 4 วิธี คือ

1. การเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้นด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. การเรียนรู้การหลีกเลี่ยง (Avoidance learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึงการจัดลำดับเหตุการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจาก

พฤติกรรมที่พึงพอใจการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้ทำ  
 อย่างอื่น เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ

3. การกำจัดหรือปราบปราม (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัล  
 เพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรม  
 ซึ่งมีผลด้านบวก ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เป็นการปราบพฤติกรรมบางอย่างโดยการลด  
 การเสริมแรงเกี่ยวกับการแสดงออก

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้อง  
 ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผลที่ตามด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรม  
 เนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ แม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอำนาจในการกำหนด  
 พฤติกรรมพนักงาน ผู้บริหารจะให้สัญญาณที่ผิดพลาดจากพฤติกรรมส่วนตัว เครื่องมือ  
 ต่าง ๆ ที่ใช้จากความหมายดังกล่าวผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement  
 theory) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification) เป็นทฤษฎีที่ใช้เป็นเทคนิค  
 ในการจูงใจบุคลากรในเทศบาลให้มีพฤติกรรมในด้านบวก หรือมุ่งผลลัพธ์ในด้านความพอใจ

#### **ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดเดอริก เฮอริชเบออร์ก (Frederick Herzberg's Two Factors Theory)**

ทฤษฎีนี้ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการจูงใจให้บุคคลได้ทำงาน โดย เฮอริชเบออร์ก  
 พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย เป็นองค์ประกอบ  
 ที่เกิดจากลักษณะภายในและภายนอกของงานเอง ดังนี้ (Herzberg, Frederick, 1966  
 อ้างถึงใน อุดุลย์ ทองจำรุณ, 2556, หน้า 14)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงาน  
 แล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือมีความรู้สึกในด้านที่ดีและเป็นการจูงใจ  
 ภายในของงานเองจึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวข้อง  
 กับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำโดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต เช่น ความสำเร็จของงาน  
 ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความเจริญก้าวหน้า  
 ในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานได้ด้วย

2. ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิด  
 ความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น นโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ  
 การบริหารการปกครองบังคับบัญชา สภาพของการปฏิบัติงาน และความมั่นคง เป็นต้น  
 ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มิได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ก็ส่งเสริมให้

คนที่ทำงานได้ปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้นและเป็นการจูงใจภายนอกของงาน นอกจากนี้แล้ว เฮิร์ชเบอร์ก ยังได้ใช้เรียกชื่อของทฤษฎีให้แตกต่างกันไปตามความเกี่ยวข้องกับปัญหาพฤติกรรมในการทำงานของคน โดยใช้เรียกชื่อว่า ทฤษฎีแรงจูงใจกับความสบาย (Motivation Hygiene Theory) กล่าวคือ แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าของงาน ส่วนความสบายนั้นเป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานขึ้นได้ เช่น นโยบายของบริษัทหรือนโยบายของหน่วยงาน การบริหาร การให้คำแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ เงินเดือนสวัสดิการ โบนัส ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน และสภาพของงาน เป็นต้น ดังนั้นแรงจูงใจกับความสบาย จึงเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่ง เฮิร์ชเบอร์ก ได้ศึกษา เรื่องนี้ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขียนไว้ในหัวข้อที่ว่า จะจูงใจลูกจ้างของท่านได้อย่างไร และการกระทำที่จะช่วยกระตุ้นให้คนเราได้มีความรู้สึกอยากจะทำงานขึ้นมาเอง ซึ่งเราเรียกว่าการปลุกฝังให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและอาจทำได้ดังต่อไปนี้

1. การลดเวลาที่ใช้ในการทำงานให้น้อยลง วิธีที่ทำได้ผลดีก็คือการจัดให้มีชั่วโมงสำหรับนันทนาการขึ้นในวันทำงานวันใดวันหนึ่ง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้หยุดพัก จากการทำงานมารวมกันสังสรรค์พักผ่อน ซึ่งก็จะทำให้ทุกคนได้รู้สึกต่างเป็นเพื่อนร่วมงานกัน มีความสนิทสนมกัน จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อกัน จะทำให้คนที่ทำงานไม่อยากหยุดงานและลาออกจากงานแต่ต้องการให้มีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น เพราะมีความผูกพันกันนั่นเอง

2. การหมุนเวียนค่าจ้างหรือค่าตอบแทน เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น เพราะเมื่อระบบการหมุนเวียนเพิ่มค่าจ้างขึ้น คนงานทุกคนก็จะเกิดความหวังที่จะได้มีโอกาสได้รับการเพิ่มเงินค่าจ้าง และระบบการหมุนเวียนจะทำให้คนได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้คนในหน่วยงานสามัคคีกันด้วย

3. การให้ผลประโยชน์พิเศษที่นอกเหนือจากค่าจ้าง จะทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่มั่นคง และปลอดภัย ตั้งใจทำงานตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

และคนจะไปทำงานพิเศษที่อื่นน้อยลง ถ้าทุกคนเห็นว่าหน่วยงานที่ทำอยู่นั้นได้รับเงินค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่น ๆ มากพอแล้ว ก็จะไม่แสวงหางานทำที่อื่นอีกต่อไป

4. การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกจ้างทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนจะนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน เป็นที่ตั้งร่วมทั้งความร่วมมือที่จะต้องให้กับคนอื่น เข้าใจลักษณะธรรมชาติของคนอื่นด้วย เพื่อให้สัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกันดำเนินไปด้วยดีสำหรับวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจ และการยอมรับตัวเองได้ก็คือการฝึกการร่วมรับรู้ทางอารมณ์และความรู้สึกกับคนในกลุ่ม

5. การติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของการดำรงชีวิตในทุกรูปแบบ เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจตัวเองและผู้อื่นได้ถูกต้อง วิธีการติดต่อสื่อสารกันนั้นควรจะมีการนำมาใช้ให้เหมาะสมกับโอกาสที่เอื้ออำนวยและที่สำคัญก็คือจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันได้ทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ต่างก็ส่งและรับการสื่อสารซึ่งกัน และกัน ที่เรียกว่าการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) นั้นเอง

6. การเปิดบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกจ้าง วิธีการนี้จะช่วยลดความคับข้องใจของลูกจ้างลงได้ รวมทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นความรู้สึกในทางที่ดีขึ้นได้ เพื่อเป็นการ พบนคลายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานในองค์การ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) นั้นมีอยู่ 5 ด้าน คือ

1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. ด้านความรับผิดชอบ

สำหรับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกว่า องค์ประกอบ หรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene factor) มีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2. ความสัมพันธ์ในการทำงาน
3. นโยบายและการบริหารงาน
4. สภาพการทำงาน

5. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
6. การปกครองบังคับบัญชา
7. ความมั่นคง

ผู้ศึกษาได้สรุปทฤษฎีดังกล่าวไว้ว่า ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg นี้ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นและปัจจัยสิ่งแวดล้อมหรือ การบำรุงรักษาที่มีต่อเจตคติในงานของบุคลากรอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ของเทศบาลที่จะนำทฤษฎีของ Herzberg นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากร

### **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม เอช.มาสโลว์**

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม เอช.มาสโลว์ (Abraham H.Maslow's Hierarchy Theory อ้างถึงใน อุดุลย์ ทองจำรุณ, 2556) ทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์นี้เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน เช่น ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น โดยที่มาสโลว์ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบต่อ ความต้องการเฉพาะอย่างทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์มีอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (The Physiological Needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐาน หรือความต้องการในปัจจุบัน 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอด ของชีวิต ได้แก่

2. ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นความต้องการที่เป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ซึ่งเราเรียกว่า แรงขับทางกายภาพ และ ความต้องการทางกายภาพนี้จะเป็นความต้องการที่มีความรุนแรง หรือมีพลังมากที่สุด ในบรรดา ความต้องการทั้งหมด เช่น เมื่อขาดอาหารก็ยอมจะมีความหิวอาหารที่รุนแรง จึงมี ความต้องการที่จะกินอาหารมากกว่าที่จะต้องการความปลอดภัย ความรัก และการยอมรับจากสังคม และถ้าความต้องการเหล่านี้ได้รับการบำบัดแล้ว ก็ยอมจะทำให้ ความต้องการเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นอีก

ความต้องการความปลอดภัย (The Safety Need) เป็นความต้องการ ที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น เมื่อความต้องการ ทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้นอีก นั่นก็คือ ความปลอดภัยในลำดับที่สองซึ่งเป็นการต้องการที่มีความสำคัญต่อจากความต้องการ

ทางกาย และในบางครั้งก็อาจจะเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กันก็ได้ เช่น ในขณะที่กำลังหิวอาหารมาก ๆ คนก็จะนึกถึงความปลอดภัยไปพร้อม ๆ กันกล่าวคือ จะไม่รับประทานอาหารที่ไม่แน่ใจว่าจะสะอาด และมีความปลอดภัยเพียงพอ ดังนั้นเมื่อคนได้รับประทานอาหารอิ่มแล้ว หรือได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่รู้สึกหิว และเมื่อคนได้อยู่ในสถานที่ปลอดภัยแล้วก็จะไม่รู้สึกว่ามีความอันตรายและเกิดความสบายใจ แต่ก็มีความต้องการในด้านอื่นอีกต่อไป

ความต้องการความปลอดภัยของคนนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพของความเป็นอยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งในบางแห่งอาจจะทำให้ความต้องการความปลอดภัยของคนอยู่ในระดับที่รุนแรงกว่า เช่น การที่ต้องเผชิญกับภัยอันตรายต่าง ๆ ของคนที่อาศัยอยู่ในป่าเขาหรือในท้องถิ่นทุรกันดาร ส่วนคนที่อยู่ในเมือง ซึ่งเป็นสังคมที่ได้จัดการในเรื่องของความปลอดภัยไว้พร้อม ก็จะมีความปลอดภัยจากสัตว์ป่าทุกชนิด จากภาวะอุณหภูมิของอากาศที่รุนแรง และความป่าเถื่อนในด้านต่าง ๆ สำหรับในปัจจุบันคนในเมืองจะมีความต้องการความปลอดภัยในด้านทรัพย์สิน การเจ็บป่วย ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และต้องการประกันในรูปแบบต่างๆ ที่ดีและมีความปลอดภัยเป็นต้น

3. ความต้องการในด้านความรักหรือความต้องการทางสังคม (The Love Belonging or Social Needs) ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่างเพศ แต่เป็นความรักที่มีความต้องการความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรับความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ ความต้องการชนิดนี้จะเห็นได้จากการมีความรู้สึก ว่าเหวของคนที่ขาดเพื่อน ขาดญาติมิตรขาดผู้เป็นที่รัก ขาดการสังคมติดต่อกับผู้อื่น หรือสังคม ไม่ยอมรับ และจากการศึกษาทางจิตวิทยาคลินิก พบว่า คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้ และผู้ที่มีอาการป่วยทางจิตอย่างรุนแรงก็มักจะมีสาเหตุพื้นฐานมาจากการขาดความต้องการในด้านความรักนี้เอง คนที่อยู่ในสังคมย่อมต้องการมีทั้งคนที่ตนรักใคร่ชอบพอ และต้องการที่จะให้ผู้อื่นหรือสังคมชอบพอรักใคร่ด้วยเช่นกัน

ดังนั้นความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม จะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มโดยให้กลุ่มยอมรับตนเองได้ และตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย ตัวอย่างของกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มญาติมิตร และกลุ่มในการทำงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (The Self-esteem Needs) เป็นความดีใจ การให้ผู้อื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตนเป็นความปรารถนาของ



บุคคล ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมดีขึ้นได้เป็นอันมาก เพื่อให้บุคคลอีกยกย่องตนเอง เช่น การแสดงตนเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชาวบ้านร่วมทั้งการแสดงตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็น เจ้าพ่อโดยการใช้จ่ายเงิน อย่างฟุ่มเฟือย หรือนำเงินไป ซื้อเสียงเพื่อตนเองได้รับการ เลือกลงเป็นผู้แทนหรือเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ การที่ตนเองมีคุณสมบัติอะไร พอจะให้คนอื่นยอมรับนับถือ นั้น จะต้องสร้างบารมีมาเป็นเวลานานพอสมควรจึงจะได้รับการยกย่อง นับถือจากผู้อื่น และตนเองก็ต้องให้ความสำคัญกับคนอื่นไปพร้อมกันด้วย โดยจะส่งผลให้ ตนเองเข้าไปสู่การสร้างสมความสำเร็จ ความสามารถ ความเหมาะสม และความเชื่อมั่น ที่จะเผชิญกับโลกโดยอิสระตามลำพังให้แก่ตนเองได้

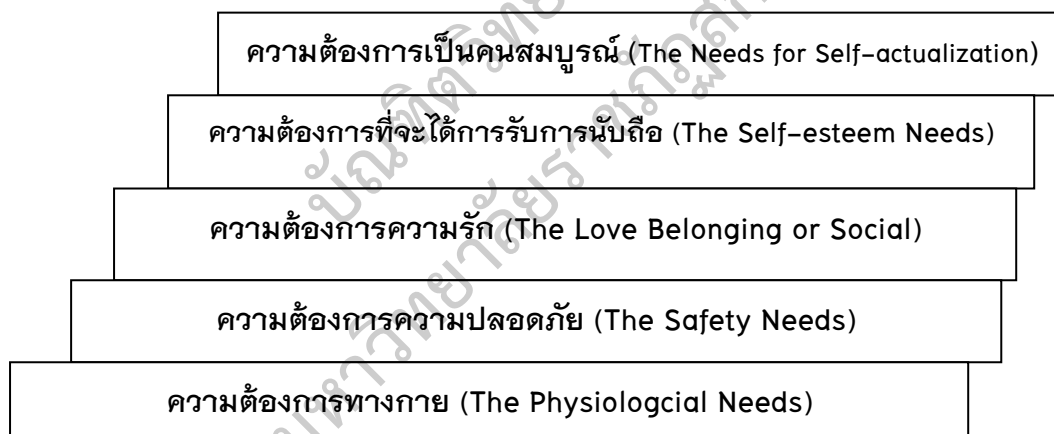
ดังนั้นในเมื่อความต้องการที่จะได้รับการนับถือยกย่องจากผู้อื่นจนเป็นที่ พอใจแล้วก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคนที่มีคุณค่าต่อสังคม มีพลัง มีสมรรถภาพ มีความสมดุลที่จะอยู่ในสังคมอย่างมีประโยชน์ มีความสำคัญต่อ สังคม รวมทั้งประเทศชาติ และก็จะนำไปสู่ความมีชีวิตที่สมบูรณ์หรือความสำเร็จในขั้น ต่อ ๆ ไป

5. ความต้องการเป็นคนที่มีสมรรถภาพหรือความสำเร็จอย่างแท้จริง (The Needs forSelf- actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามกระทำสิ่งต่างๆ ตามความเหมาะสม และความสามารถของตนเอง เป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิต และเป็นความต้องการ ที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการที่จะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเองมีความต้องการที่จะ พัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ อยากรเป็นอย่างอื่นเท่าที่ความพยายามและ โอกาสจะอำนวยให้

ดังนั้นความต้องการดังกล่าวนี้ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายนัก จะต้องอาศัย ความพอใจของบุคคลในความต้องการเบื้องต้นก่อนหน้านี้เป็นลำดับ คือ ความต้องการทาง กาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะได้รับการนับ ถือจากผู้อื่น แล้วจึงเกิดความต้องการเป็นคนที่มีสมรรถภาพหรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และ ก็สามารถรู้ความจริงที่เกี่ยวกับตนเองขึ้นได้

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ซึ่ง 5 ขั้นตอนทีกล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก กล่าวคือ คนมักจะไม่รู้ตนเองว่าเกิดความต้องการ

ขั้นนั้น ๆ ขึ้นเมื่อใด เช่น ไม่มีใครที่จะรู้หรือสำนึกตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าในวันหนึ่ง ๆ ในขณะนั้น ๆ คน มีความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรัก ความนับถือ และความ เป็นคนที่สมบูรณ์เกิดขึ้นแล้ว นอกจากจะมี กลวิธีที่เหมาะสมหรือในตัวบุคคลที่ช่างคิด จึงจะทำให้รู้ได้เพราะความต้องการเหล่านี้จะเริ่มต้นจากความต้องการทางด้านร่างกาย ในลำดับสูงสุดก่อนจนถึงลำดับบนสุดและเมื่อไรบุคคลได้รับความพอใจในแต่ละขั้นตอน แล้ว ก็จะทำให้เกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งเป็นไปตามลำดับขั้นแห่งความ ต้องการของมนุษย์ โดยจะถูกเปิดเผยออกมาทีละขั้น สิ่งที่สำคัญมากในเรื่องแรงจูงใจก็คือ มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลายมาก และมนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุดตราบแต่ที่ยัง มีชีวิตอยู่ ดังนั้นในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอนอาจจะมีความสัมพันธ์ ในแต่ละขั้น ทั้งหมดติดต่อกันเป็นลำดับ หรืออาจจะไม่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอน เลยก็ได้ กล่าวคือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว จึงเกิดความต้องการอย่างอื่นอีกต่อไป ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้นตอน

ที่มา : อตุลย์ ทองจำรูญ (2556, หน้า 15)

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์นี้มีประโยชน์ในแง่ที่จะช่วยแนะ แนวทางให้กับฝ่ายบริหารในองค์กรว่า ควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้โดย คำนึงถึงความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่หลายประการ เช่น ลำดับขั้นแห่งความต้องการ ของมาสโลว์ มีจริงหรือไม่เป็นไปได้หรือที่ความต้องการหลายประการจะได้รับการ

ตอบสนองโดยพฤติกรรมเพียงครั้งเดียว และเป็นไปได้หรือที่คนงานหลายคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมด นอกจากนี้แล้วในทฤษฎีลำดับชั้นแห่งความต้องการก็ยังถูกโจมตีว่าเป็นทฤษฎีที่ขาดข้อมูลมารองรับและนำไปใช้ทดสอบกับกรณีเฉพาะเรื่องได้ยากอีกด้วย กล่าวโดยสรุป ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ทั้ง 5 ชั้นตอน อาจสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการในขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่
  - 1.1 ความต้องการแก้ความหิวและความกระหาย
  - 1.2 ความต้องการการพักผ่อน
  - 1.3 ความต้องการทางเพศ
  - 1.4 ความต้องการในปัจจุบัน 4
  - 1.5 ความต้องการขจัดความเจ็บปวดและความไม่ปกติสุขทางกายภาพอื่น ๆ
2. ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งเป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและการได้รับการคุ้มครองจากบุคคลอื่น ได้แก่
  - 2.1 ต้องการความปลอดภัยต่าง ๆ
  - 2.2 ต้องการความคุ้มครอง
  - 2.3 ต้องการความเป็นอิสระจากอันตรายต่าง ๆ
  - 2.4 ต้องการการคาดคะเนเพื่ออนาคตตนเองได้
3. ความต้องการความรักหรือความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและการเข้ากลุ่มหรือเข้าพวกได้ ได้แก่
  - 3.1 ต้องการเพื่อน
  - 3.2 ต้องการคบหาสมาคมกับคนอื่น
  - 3.3 ต้องการมีครอบครัว
  - 3.4 ต้องการแสดงตนต่อกลุ่ม
  - 3.5 ต้องการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในเพศตรงข้าม
4. ความต้องการที่จะได้รับการนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่นโดยการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญแก่ตนเอง ได้แก่
  - 4.1 ต้องการได้รับการสรรเสริญ

4.2 ต้องการที่จะได้รับการยอมรับ

4.3 ต้องการความมั่นใจในตนเอง

4.4 ต้องการแสดงให้เห็นคุณค่า

4.5 ต้องการให้ตนเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์หรือความต้องการความสำเร็จ  
อย่างแท้จริงซึ่งเป็นการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต ได้แก่

5.1 ต้องการบรรลุเป้าหมายตามความสามารถของตน

5.2 ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของตน

5.3 ต้องการกระทำในสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

มองเห็นได้ว่าทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของอับราฮัม เอช.มาสโลว์

(Abraham H.Maslow's Hierarchy Theory) มีความสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารงาน  
ภายในองค์การเป็นอย่างมากแต่โดยสรุปแล้วทฤษฎีลำดับชั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์  
ในการศึกษาคำนี้มีประโยชน์ในแง่ที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับคณะผู้บริหารในการ  
พิจารณาเลือกใช้วิธีการจูงใจบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้บุคคลถูกกระตุ้นจากความ  
ปรารถนาที่จะสนองตอบต่อความต้องการเฉพาะ เช่น ความสำคัญของงาน ความท้าทาย  
ของงาน ความเจริญในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น

### ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ

Vroom (1964, อ้างถึงใน อุดุลย์ ทองจำรุณ, 2556, หน้า 17) ได้เสนอเรื่อง  
การจูงใจว่า เป็นผลของความมากน้อยของบุคคลที่มีความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และ  
การคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้น  
รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้ จึงประกอบด้วยความพอใจ (Valence) และ  
ความคาดหวัง (Expectancy) ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้เกิดการจูงใจและผลลัพธ์ (Outcome)

ความพอใจ (Valence) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่มีผลลัพธ์อย่าง  
หนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลแต่ละคนซึ่งถูกกำหนด  
ด้วยประสบการณ์

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำที่แสดงออกนั้น  
จะทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นพิเศษผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับ  
การกระตุ้นและแรงจูงใจการใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิด  
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีของ Vroom และการปฏิบัติงาน (The Vroom theory and practice) สิ่งที่น่าสนใจของทฤษฎีนี้ก็คือ การระลึกถึงความสำคัญของความต้องการเฉพาะบุคคลและการจูงใจโดยหลีกเลี่ยง ลักษณะของทฤษฎี Maslow และ Herzberg ให้เหมาะสมและมีความเข้ากันกับวัตถุประสงค์ แต่ละ บุคคลจะมีเป้าหมายส่วนตัวที่แตกต่างจากเป้าหมายขององค์การแต่สามารถเข้ากันได้ นอกจากนี้ทฤษฎีของ Vroom ยังสอดคล้องกับหลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ MBO

สรุปความหมายดังกล่าวได้ว่า บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานหรือมีความต้องการที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่ง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคลากรจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้วยความพอใจ และด้านความคาดหวัง ซึ่งเป็นตัวทำให้เกิดการจูงใจและผลลัพธ์

### ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเดวิดแมคเคลแลนด (McClelland's Achievement Motivation Theory) แมคเคลแลนด (1961, pp. 100-101) เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement: nAch) เป็นแรงขับเพื่อจะทำให้งานที่กระทำประสบผลสำเร็จมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for Affiliation: nAff) เป็นความปรารถนา ที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ (Maslow)
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power: nPow) เป็นความต้องการที่จะให้คนอื่นมีความประพฤติหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการหรือต้องการจะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จากการศึกษาของแมคเคลแลนด (McClelland) พบว่า ผู้มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จโดยตัวของเขาเองจะมีคุณลักษณะที่มีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการความเลื่องลืออะไรเป้าหมาย

2. พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป

3. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ซึ่งต้องการรู้ว่าเขาทำงานได้ดีแค่ไหน

สำหรับผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจ บารมี เป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมพันธ์และความต้องการผูกพัน แมคเคลแลนดได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่าผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมพันธ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน nAch เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อ มี nAch สูง ก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การบอกลักษณะแรงกระตุ้นของบุคคลโดยอาศัยเพียงการสังเกตพฤติกรรมนั้นจะทำได้ยากเพราะเหตุว่าแรงกระตุ้นอย่างเดียวกันอาจมีพฤติกรรมเป็นหลายแบบในทางตรงกันข้าม แรงกระตุ้นที่ต่างกันทำให้เกิดพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้ (มหาวิทยาลัยเกริก, 2554, ออนไลน์ อ้างถึงใน ลาวัญญ์ ดีสวัสดิ์, 2555, หน้า 5-6)

1. แรงกระตุ้นอาจมองเห็นได้ (Overt) หรืออาจถูกปิดบัง (Covert) วิศวกรกระทำของคนนั้นยากที่จะหาคำตอบที่แท้จริงได้ว่ามาจากสาเหตุใดแม้บุคคลนั้น ๆ เองอาจไม่ทราบเกี่ยวกับแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของคน แต่จากการค้นคว้าในห้องทดลองและการสังเกตจากการตรวจรักษา นักจิตวิทยาสามารถหาขอบเขตที่จะวิเคราะห์แรงกระตุ้นได้ ขอบเขตที่ใช้ในการนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการ (Need) และแรงขับ (Drive)

2. ความต้องการ มาจากการขาดสมดุลทั้งภายในร่างกายเองและสิ่งแวดล้อมภายนอกร่างกายและทำให้เกิดแรงขับขึ้น ความต้องการของคนมีมากบ้างน้อยบ้าง อยู่ตลอดเวลาและทุกคนล้วนมีความต้องการด้วยกัน

3. แรงขับ เป็นสิ่งเร้าที่เกิดจากความต้องการ คือ เมื่อเกิดความต้องการและจะทำให้เกิดความกระวนกระวายหาช่องทางที่จะบำบัดความต้องการให้หายไปภาวะความกระวนกระวายและการหาช่องทางบำบัดความต้องการนี้เอง เรียกว่า แรงขับรากฐานของการจูงใจ

โดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ (ความสามารถที่จะทำงาน) ความสามารถ (ความสามารถที่จะทำงาน) สภาพแวดล้อมของงาน (เครื่องมือและข้อมูลที่ต้องใช้ทำงาน) ดังนั้นการจูงใจมีความสำคัญเพราะว่าการจูงใจจะกระทบการปฏิบัติงาน

1. ความสามารถ
2. สภาพแวดล้อม
3. แรงจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ชี้นำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน การศึกษาแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดและความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

วันชัย รินทะ (2555, หน้า 16) ให้ความหมายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายประเภทและที่สำคัญ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การแบ่งผลกำไร บำเหน็จบำนาญ การให้ประโยชน์แก่ลูกและการจัดตั้ง กองทุนสงเคราะห์ ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การยกย่อง การยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การมีส่วนร่วมในความก้าวหน้า ความยุติธรรม และบริการด้านสังคมสิ่งจูงใจที่เป็นสภาพภาพของการปฏิบัติงานโดยอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่ง ไม่อาศัยวัตถุ เช่น ความเท่าเทียมกัน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา ตลอดจนการบำรุงขวัญหรือกระตุ้นความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้หน่วยงานหรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ

ลาวัณย์ ดีสวัสดิ์ (2555, หน้า 14) ให้ความหมายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงพลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนต้องการหรือผู้ทำการชักจูง

McClelland (1953, p. 552) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นการแสดงออกถึงสภาพอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า แล้วปรากฏเป็นพฤติกรรมออกมาเพื่อกระทำไปสู่จุดหมายและการเกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่กำหนดไว้

Schermerhorn and other (1959, p. 45) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นพลังภายในตัวบุคคลซึ่งหมายถึง แนวทางการไปสู่และการคงอยู่ของความพยายามที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเน้นว่าคำจำกัดความนี้มุ่งเน้นที่ความพยายามในการทำงาน มิใช่ผลของงาน

Berelson and Steiner (1964, p. 240) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยจูงใจเกิดจากสถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้น การเคลื่อนไหวอันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

Mitchell and Larson (1987, p. 154) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้น ๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายเฉพาะแรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

ประสงค์ ภาเรือง (2551, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นโดยจงใจให้กระทำเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งแรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรบางอย่างจึงเกิดเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น หรือเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ การยอมรับของสังคมสภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับ การให้รางวัลหรือการทำให้เกิดความพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมการจูงใจได้

ณรงค์สุข ขาวงาม (2557, หน้า 16) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงความต้องการและพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งบุคคลใดจะมีแรงจูงใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้นั้นจะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานและความต้องการนั้นก็จะมีเริ่มด้วยความปรารถนา ความประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย เป็นเงื่อนไขและถ้าหากเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันแล้วก็จะได้รับการตอบสนอง โดยบุคคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ได้ผลงานมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ลาวัณย์ ดีสวัสดิ์ (2555) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



หรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อได้มาในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะมีทั้งภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัล หรือผลตอบแทน

อัญชลี มั่นตระกูล (2556, หน้า 31) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานสถาบันพัฒนาศักยภาพการผลิตในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อพัฒนาให้สถาบันฯ เจริญก้าวหน้า

อุษา เฟื่องประยูร (2558, หน้า 13) ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง สภาวะใด ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมนั้น ๆ จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้มีการคาดหวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีการหวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายใน เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายทอดทิ้งทำให้เป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ เกิดการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

ภูมิภัทร ไชยสาลี (2559, หน้า 14) ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการแรงขับ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว การคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าคอนเซ็ปต์ยากที่จะกล่าวอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกันโดยเอกเทศ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลภายในร่างกายหรือจิตใจมนุษย์อยู่ในภาวะขาดสมดุล ไม่ได้ต้องการหาทางสนองความต้องการเพื่อให้เข้าสู่ภาวะสมดุล ส่งผลให้เกิดแรงขับหรือแรงผลักดันพฤติกรรม ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วแรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลงภาวะสมดุลก็มาอีกครั้งหนึ่ง

ประสงค์ ภาเรือง (2551, หน้า 39) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานของบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันและมีผลต่อประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ระดับอาชีพ ระดับอายุ การศึกษา รายได้ ความต้องการจำเป็น พื้นฐาน การเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นต้น

พณรัตน์ สำซาลี (2554, หน้า 14) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง พลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง

ชาลีสา สุคนธพงค์ (2553, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้ เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่ความเข้มข้นมีทิศทางจริงจังมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดและพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจูงใจด้วย

มัลลิกา ดันสอน (2547, หน้า 194) อ้างถึงใน อุษา เฟื่องประยูร (2558, หน้า 12) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหาซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจมีลักษณะ ดังนี้

1. มีเป้าหมายในการแสดงออก
2. มีพลังในการแสดงออก
3. มีความพยายามในการแสดงออก

เฉลิม สุขเจริญ (2557, หน้า 23) ให้ความหมายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากกระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม สวมบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ครุ มีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายในที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุขไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอยในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนผู้ที่รักงานมีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเท

ในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

จากการให้ความหมายของแต่ละบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจคือปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อได้มาในสิ่งที่ตนต้องการ

### ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

เนตรหทัย ณรงค์แสง (2551, หน้า 13) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในซึ่งเกิดจากความรู้สึกจากแรงกระตุ้นภายในจิตใจสำนึกของตนเองที่อยากจะเรียนรู้เพื่อสนองตอบความต้องการของตนเองและการจูงใจภายนอกเกิดจากแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมรอบตัวที่ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้คนรอบข้างหรือสังคมนั้น ๆ เกิดการยอมรับซึ่งที่มาของแรงจูงใจสามารถ แบ่งได้ 3 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจทางด้านสรีระวิทยาเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในด้านปัจจัยสี่ หากเปรียบเทียบกับองค์การจะหมายถึงความต้องการในด้านเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และสวัสดิการที่จะได้รับเพื่อความมั่นคงและปลอดภัย 2) แรงจูงใจทางจิตวิทยา เป็นลักษณะความต้องการในรูปธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ 3) แรงจูงใจทางสังคม เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการการยอมรับในสังคม ต้องการการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดความรู้สึกนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, อ้างถึงใน บุญทิพย์ ฐานวิเศษ, 2551, หน้า 14) กล่าวว่า แรงจูงใจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมีผลทำให้คนเรา แสดงพฤติกรรมออกไปเพราะรักหรือชอบที่จะทำอย่างนั้นจากใจจริง เช่น เราชอบรายการกีฬาในโทรทัศน์ เรามักจะทำตัวให้ว่างในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อจะมานั่งชมได้อย่างสนุกสนาน เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากได้รับสิ่งจูงใจภายนอกตัวเราด้วยความมุ่งหมายที่จะทำให้เราทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คะแนนเป็นสิ่งจูงใจในการเรียน เหยียดทองเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเล่นกีฬา

เป็นต้น

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548 อ้างถึงใน ขวัญชนก ฤทธิบัว, 2558, หน้า 13-14) ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ เราสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำและแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

1.1.1 แรงจูงใจทางบวกหรือแรงจูงใจในการแสวงหา (Positive Supply Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อช่วยให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด และชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน

1.1.2 แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง (Negative or Avoid Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายห่างไกลสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวดความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น

1.1.3 แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ ดังนี้

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความพยายาม ขยัน อดทนเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้า

สังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่นให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตา โอบเอื้ออารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

1.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการอยากจะเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็นการใฝ่อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการใฝ่อำนาจไม่เป็นธรรม

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท เช่น

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อมุ่งหวังหาความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ดังเช่น ความอยากรู้ความอยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำได้อย่างมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรม อย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น

วันชัย รินทะ (2555, หน้า 14) ได้สรุปประเภทของแรงจูงใจ คือ ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการแบ่งและเมื่อยึดตามลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจ

เฉลิม สุขเจริญ (2557, หน้า 27) กล่าวว่า ประเภทแรงจูงใจถ้าแบ่งตามที่มา ก็สามารถแบ่งได้เป็นแรงจูงใจทางร่างกายและแรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจทางร่างกาย จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นกับผู้ใหญ่ตอนปลาย ส่วนแรงจูงใจทางสังคมก็จะเกิดหลังจากการเรียนรู้ในสังคม เปนความต้องการจากการอยู่รวมกันกับผู้อื่นเพื่อจะไดเปนส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการได้รับการยกย่อง เกียรติยศ ตลอดจนจนวนความสำเร็จในชีวิต แรงจูงใจสามารถแบ่งตามเหตุผลของการแสดงออกของพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายนอก

และแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายในมีคุณค่ากว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะแรงจูงใจภายในจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่าแต่ก็เป็นการยากที่จะสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ดังนั้นจึงควรใช้แรงจูงใจภายนอกก่อนเพื่อเป็นการปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักและศรัทธาในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

Chruden and Sherman (1968, pp. 306–309) อ้างถึงใน อุษษา เฟื่องประยูร, 2558, หน้า 14) แรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก ประกอบด้วยเงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับ นับถือการแข่งขัน การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

2. สิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การบังคับ การขู่เข็ญ และการลงโทษ ซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

จากเอกสารที่ผู้ศึกษาได้ศึกษา ผู้วิจัย พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่เกิดจากภายในจะปลุกฝังให้บุคคลากรเกิดการงานได้ยากกว่า ดังนั้นในการใช้แรงจูงใจกับพนักงาน จึงต้องใช้แรงจูงใจภายนอกก่อน แล้วจึงสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดในภายหลัง แต่ในทางปฏิบัติยอมทำได้ยาก ซึ่งสามารถสรุปเป็นหลักกลาง ๆ ได้ว่า ในการจัดการทำงานโดยทั่วไปจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจจากภายนอกเพื่อชักนำให้บุคคลากร สนใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องทำในสิ่งที่มีประโยชน์ แต่ว่าสิ่งนั้นค่อนข้างอยู่ไกลตัวหรือห่างความต้องการที่แท้จริงของเขา ในขณะนั้นเมื่อบุคคลากรหากมีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของสิ่งนั้นแล้วการใช้แรงจูงใจภายนอกจะค่อย ๆ ลดลงไปกลายเป็นแรงจูงใจภายใน คือ การทำงานด้วยความรัก ความสนใจในงานนั้น ๆ

### กระบวนการจูงใจในการปฏิบัติงาน

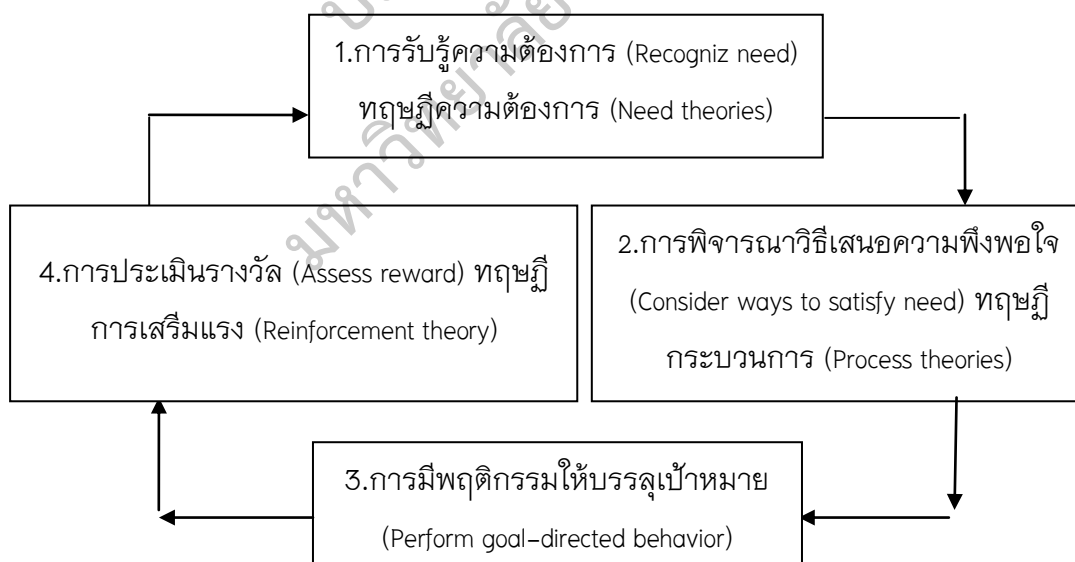
การจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มนุษย์จะมีพลังในการกระทำ มีความพยายามเพื่อที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นกระบวนการจูงใจที่จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยเกริก, 2554 : ออนไลน์) อ้างถึงใน พนารัตน์ ลำชาลี (2554, หน้า 29)

1. การรับรู้
2. การพิจารณาวิถีทางที่จะตอบสนองของความต้องการ
3. การมีพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย

#### 4. การประเมินรางวัล

แรงจูงใจเป็นพื้นฐานสำคัญในการแสดงพฤติกรรม ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ จะเป็นพฤติกรรมที่มีพลัง มีเป้าหมาย และมีความคงทน นั่นคือตรรกะใดที่ยังมีแรงจูงใจ บุคคลจะไม่ล้มเลิกในการแสดงพฤติกรรมง่าย ๆ ดังนั้นจึงเป็นคำตอบได้ว่า เพราะอะไรบางคนจึงขยันทำงานมากกว่าบางคน เพราะอะไรบางคนจึงทุ่มเทในการทำงาน ในขณะที่บางคนเฉื่อยชาในการทำงาน สิ่งซึ่งอยู่เบื้องหลังของการแสดงพฤติกรรม ก็คือผลจากระดับและลักษณะของแรงจูงใจที่แตกต่างกันนั่นเอง เป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรม ดังนั้นการศึกษาเรื่องแรงจูงใจจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งนำไปใช้ในการปรับพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ขององค์กรได้

กระบวนการของการจูงใจ (The Motivation Process) กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นด้วยความต้องการ (Need) เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคล (พนักงาน) ที่ไม่สมหวัง พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการงานที่ทำหาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการยอมรับจากกลุ่มงาน ความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถกระตุ้นโดยการให้รางวัล



ภาพประกอบ 3 โมเดลพื้นฐานของการจูงใจ (Basic Model of Motivation)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, อ้างถึงใน วิทยา ธารประเสริฐ, 2549, หน้า 12-13)

แรงจูงใจเป็นผลจากความต้องการที่บุคคลคาดหวังกับสิ่งต่าง ๆ และแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ประสงค์ ภาเวียง (2551, หน้า 13)

## บริบทของแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

บอลิคำไซ เป็นแขวงหนึ่งของประเทศลาว ที่ตั้งอยู่ภาคกลางของประเทศลาว แขวงบอลิคำไซ ตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1983 เป็นแขวงที่อุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม เป็นแขวงที่มีทิวทัศน์สวยงามเช่นน้ำตก ตาดวังพอง ถ้ำแกลบและอื่น ๆ แขวงบอลิคำไซ แยกออกมาจากแขวงเวียงจันทน์และแขวงคำม่วนในปี ค.ศ. 1983 มีเนื้อที่ทั้งหมด 15,977,71 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 248,378 คน ภาคเหนือ ตัดกับ นครเวียงจันทน์ แขวงไซสมบูนธ์ ภาคใต้ ตัดกับ แขวงคำม่วน ภาคตะวันออกติดกับ แขวงเชียงขวาง แขวงงะฮาน แขวงราตัง ประเทศเวียดนาม ภาคตะวันตกติดกับ จังหวัดบึงกาฬ หนองคาย นครพนม ภาคอีสาน ประเทศไทย มีแม่โขงชั้นกลาง

แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 7 เมือง

1. เมืองปากซัน	654 ตารางกิโลเมตร
2. เมืองบริตัน	3.062 ตารางกิโลเมตร
3. เมืองท่าพระบาท	2.012 ตารางกิโลเมตร
4. เมืองปากกระดิง	4.210 ตารางกิโลเมตร
5. เมืองคำเกิด	2.761 ตารางกิโลเมตร
6. เมืองเวียงทอง	3.958 ตารางกิโลเมตร
7. เมืองไซจำพอน	1.947 ตารางกิโลเมตร

### บริบทของแผนกพลังงานและป่อแร่ แขวงบอลิคำไซ

#### สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

แผนกพลังงานและป่อแร่ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตั้งอยู่ บ้านอานุสรชัย เมืองปากซัน แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ติดกับห้องว่าการปกครอง แขวงบอลิคำไซ มี 6 แขนง ได้แก่ ประกอบด้วย 1) แผนกงานจัดตั้งบริหาร 2) แผนกบริหารพลังงาน 3) แผนกธุรกิจพลังงาน 4) แผนกนโยบายพลังงาน 5) แผนกป่อแร่ 6) แผนกธรณีศาสตร์



แผนกพลังงานและบ่อแร่ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีบุคลากรจำนวน 41 คน หญิง 15 คน (ข้อมูลจาก บทรายงานสภาพการจัดตั้งเวียงงานคุ้มครองรัฐกรปี 2016 และแผนการปี 2017)

**บริบทของแผนกแผนกเกษตรและป่าไม้แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

แผนกเกษตร และป่าไม้ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตั้งอยู่ บ้านหงษ์ เมืองปากซัน แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มี 14 แผนก และ เทียบเท่า ได้แก่ 1) ห้องการบริหาร 2) แผนกจัดตั้ง และพนักงาน 3) แผนกแผนการ 4) แผนกตรวจตรารัฐ 5) แผนกปลูกฝัง 6) แผนกเลี้ยงสัตว์ และการประมง 7) แผนกส่งเสริมและสหกรณ์ 8) แผนกคุ้มครอง และพัฒนาที่ดินเกษตร 9) แผนกชลประทาน 10) แผนกป่าไม้ 11) แผนกพัฒนาชนบท 12) แผนกคุ้มครองป่าสงวนและป่าป้องกัน 13) หน่วยตรวจตราป่าไม้ 14) ศูนย์ค้นคว้าเกษตร และป่าไม้

แผนกเกษตรและป่าไม้ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีบุคลากรจำนวน 254 คน หญิง 83 คน พนักงานอาสาสมัคร 63 คน หญิง 19 คน (บทรายงาน สภาพการจัดตั้งปฏิบัติ เวียงงานคุ้มครองรัฐกร ปี 2016 และแผนการปี 2017 ฉบับ เลขที่ 0059/กปช.ขบช ลงวันที่ 23 มกราคม 2017)

**บริบทของแผนกแผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

แผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตั้งอยู่บ้านโพนชัย เมืองปากซัน แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มี 8 แผนก ได้แก่ 1) แผนกบริหารแผนการและการเงิน 2) จัดตั้งและตรวจตรา 3) แผนกคุ้มครองสิ่งแวดล้อม 4) แผนกทรัพยากรน้ำ 5) แผนกคุ้มครองที่ดิน 6) แผนกจัดสรรและพัฒนาที่ดิน 7) แผนกข้อมูล ข่าวสาร 8) แผนกอุทยาน และอุทยานวิทยา

แผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีบุคลากรจำนวน 82 คน หญิง 26 คน

(บทบันทึกมอบรับหน้าที่ของหัวหน้าแผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงระหว่งผู้เก่าและผู้ใหม่ ฉบับ เลขที่ 0365/พชส.ขบช ลงวันที่ 23 มีนาคม 2017)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

บุญทิพย์ ฐานวิเศษ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล กรณีศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมบุคลากรเทศบาลตำบลส่วนใหญ่ เห็นว่าทุกปัจจัยมีผลต่อแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง พิจารณาตามปัจจัยจูงใจพบว่า 1) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีผลต่อแรงจูงใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความรับผิดชอบ และ 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ พิจารณาตามปัจจัยค่าจูง พบว่า ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวมีผลต่อแรงจูงใจมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความสัมพันธ์กันในการทำงาน ตามลำดับ

เนตรหทัย ณรงค์แสง (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลจากการศึกษาพบว่าบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 45-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการเฉลี่ย 24 ปี และมีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่มากที่สุด คือร้อยละ 66.9 และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในด้านความกระตือรือร้นมากที่สุด และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่น้อยที่สุด

ประสงค์ ภาเรือง (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พนักงานครูเทศบาลที่มีตำแหน่งต่างกัน เพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ชาลีสา สุคนธ์พงศ์ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานพลังงาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานพลังงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

ด้าน การยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานพลังงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ฝ่ายที่ปฏิบัติงานและอายุงานต่างกัน พบว่า ภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

พนารัตน์ ลำชาลี (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยโดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมากส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางและให้ความเสมอภาคกับทุกคน รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานและควรพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมตามลำดับ

ลาวัณย์ ดีสวัสดิ์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร สังกัดโรงพยาบาลนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ 2) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รองลงมาได้แก่ 3) ด้านความเสมอภาคในหน่วยงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ 4) ด้านผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

จิรสิทธิ์ เสียวเสถียรวงศ์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง นครราชสีมา ในภาพรวมมีระดับการรับรู้ความเท่าเทียมกัน และมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 และ ค่าเฉลี่ย 3.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ระดับความเท่าเทียมกันในด้านปัจจัยการผลิตและด้านการไม่เลือกปฏิบัติที่ได้รับมีระดับความเท่าเทียมกันในระดับสูง ส่วนระดับความเท่าเทียมกันในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันพบว่าพนักงานที่มีอายุงาน

ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ รายได้ต่อเดือนไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความเท่าเทียมกันโดยรวมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง ในรูปแบบเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

วันชัย รินทะ (2555, บทความย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนมีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่าด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/สภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

อดุลย์ ทองจำรุณ (2556, บทความย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรของเทศบาลมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาหลายด้านพบว่า 1) ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ 2) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านความสำเร็จในการทำงาน คือด้านที่มีระดับแรงจูงใจสูงที่สุดสามลำดับแรก ตามลำดับ ผลการศึกษาโดยใช้สถิติเชิงอนุมานพบว่า อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา ทั้งนี้พบว่าอายุและระยะเวลาการปฏิบัติงานมากจะมีแรงจูงใจต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษามากด้วย หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรส่งเสริมให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน ได้รับสวัสดิการ และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม เพื่อส่งเสริมพนักงานกลุ่มนี้ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

อัญชลี มั่นตะรักษ์ (2556, บทความย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยทุกตัวแปรย่อยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ตามลำดับ) ผลการทดสอบ

สมมติฐานพบว่า 1) พนักงานที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา และสถานภาพการสมรสต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

เฉลิม สุขเจริญ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษา 1) ระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านความก้าวหน้า ด้านได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ 2) ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเครียดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการขาดงาน ด้านผลผลิตของแต่ละบุคคล ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านการตั้งใจ จะลาออก และด้านทัศนคติของบุคคล ตามลำดับ 3) แรงจูงใจในการทำงานมีสหสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพอยู่อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับของความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า มีสหสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ณรงค์สุข ขาวงาม (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืมเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัย การบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยในปัจจัยด้าน แรงจูงใจ พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษา พบว่า ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการปกครอง

บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคง และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 (จันทบุรี-ตราด) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านสถานะทางอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรกและความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นอันดับท้ายสุดแต่ยังอยู่ในระดับมาก

ลตามณี แสงฝ้าย (2557, บทคัดย่อ) ศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลเมืองปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองปทุมธานี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 50.5 อายุ 25-35 ปี ร้อยละ 35.05 สถานภาพสมรส ร้อยละ 51.4 ระดับการศึกษา ปวช./ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 50.9 รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ร้อยละ 62.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี ร้อยละ 28.2 และตำแหน่งพนักงานจ้าง ร้อยละ 70.0 แรงจูงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาในด้านต่าง ๆ พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสำคัญระหว่างบุคคล ด้านลักษณะงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการพัฒนา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นรินทร์ จันทน์หอม (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ทำหน้าที่ด้านสินเชื่อ และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ พนักงาณธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย ส่วนการจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา บทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

อุษา เพ็ญประยูร (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะงานที่ทำการ ด้านการนิเทศงานและการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมากส่วนด้านความก้าวหน้าด้านสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลในภาพรวมพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน มีผลทำให้ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตำแหน่งงาน และรายได้ต่างกัน มีผลทำให้ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขวัญชนก ฤทธิ์บัว (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผลจากการศึกษาพบว่า เพศของบุคลากรแตกต่างกัน มีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงานและความมั่นคงบุคลากรมีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อายุของบุคลากรแตกต่างกัน มีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น

ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ บุคลากรมีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระดับการศึกษาของบุคลากรแตกต่างกัน มีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน บุคลากรมีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตำแหน่งงานของบุคลากรแตกต่างกัน มีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา บุคลากรมีระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เทิดภูมิ อุ่นอก (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานภาคพื้นการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ จากแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท การบินกรุงเทพ บริการภาคพื้นจำกัด การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์และแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 350 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม ในการวิเคราะห์ใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี การศึกษาปริญญาตรี สถานะโสด รายได้ 10,000-19,999 บาท อายุงาน 1-2 ปี มีระดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายคู่ตาม เพศ อายุ สถานภาพ และอายุงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาและรายได้กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่ามีความแตกต่างกันในบางคู่ และการทดสอบสมมติฐานที่ 1 2 3 4 6 ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสมมติฐานที่ 5 ไม่ส่งผลต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน



สายชล ศิริพงษ์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 9 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของเจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 9 โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 9 จำนวน 201 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม และได้ผลค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.735-0.921 วิเคราะห์ผลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และทดสอบสมมติฐาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 9 มี 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติ ด้านความเจริญเติบโต ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ส่วนด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 โดย ตัวแปรทั้ง 5 ด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 9 โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 64.10

ภูมิภัทร ไชยสลิ (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคนเบอร์จีไอเทคนิคไทยแลนด์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านการได้รับยกย่องชมเชย ด้านความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ และด้านความท้าทายของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยอนามัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านลักษณะการบังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

คำจัน ลอวันไซ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยจูงใจในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในงาน มีปัจจัยจูงใจในการดำเนินงานในระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้า และส่วนปัจจัยค้ำจุนในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในองค์กร ผลการทดสอบสมมุติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการดำเนินงานของ แผนกโยธาธิการและขนส่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = 0.695$ ) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิผลในการดำเนินงาน พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมากและมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = 0.844$ )

สาธิต แก้วทิง (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน การทางพิเศษแห่งประเทศไทยฝ่ายควบคุมจราจร การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

2) ศึกษาประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยฝ่ายควบคุมจราจร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยฝ่ายควบคุมจราจร จำนวน 247 คน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantities research) การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคานวณจากสูตร (Yamane, 1973) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test, F-test และทดสอบความสัมพันธ์ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน และเงินเดือน 2) ประสิทธิผลในการทำงานของ พนักงานภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ด้านปริมาณงาน และด้านเวลาในการทำงาน และ 3) แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยฝ่ายควบคุมจราจรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธินชา คงสืบ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อการทำงาน เป็นทีม กรณีศึกษา: บริษัท ลิสซิ่ง แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน 2) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร และ 3) อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีผลต่อการทำงาน เป็นทีม กรณีศึกษา: บริษัท ลิสซิ่ง แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือ ด้วยวิธีของครอนบาร์คกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.926 และเก็บข้อมูลกับพนักงานบริษัท ลิสซิ่ง แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 คน วิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20-30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และรายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อการทำงานเป็นทีม  
กรณีศึกษา: บริษัท ลิสซิ่ง แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### งานวิจัยต่างประเทศ

Lindner and Buford (2002, Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่น่าสนใจ ด้านค่าตอบแทนที่ดี ด้านการได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ด้านสภาพการทำงานที่ดี ด้านโอกาสความก้าวหน้า และการได้เลื่อนตำแหน่ง ด้านการได้รับรู้ข้อมูลของเหตุการณ์ ด้านความจงรักภักดี ด้านกฎระเบียบที่มีความเหมาะสม และด้านการได้รับความช่วยเหลือ เมื่อประสบปัญหา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

Wang (2005, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาลในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า จากการเปรียบเทียบงานวิจัยของประเทศจีนที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศตะวันตกกับระบบการใช้สิ่งจูงใจภายนอกและภายในในการปฏิบัติงานของครูของประเทศจีน ร้อยละ 60.00 ของครูในประเทศจีนค่อนข้างไม่พอใจกับงานของตนเองและแสวงหาโอกาสเปลี่ยนอาชีพ ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงกว่าครูในอเมริกาที่ไม่พอใจกับงานของตน นอกจากนี้ ครูในโรงเรียนเอกชนยังมีความไม่พอใจกับอาชีพของตนมากกว่าครูของโรงเรียนรัฐบาล

Garudzo-Kusereka (2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยม ประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมากและระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการ โดยมีสภาพการปฏิบัติงาน

เป็นปัจจัยแรกที่ทำให้แรงจูงใจต่ำและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจ และได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน

Hossian (2012, Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วน กรณีศึกษาบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด โดยมี การจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลระดับของแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด โดยให้พนักงานจำนวน 70 คน ของร้าน KFC ทั้ง 3 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยของแรงจูงใจ ออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 3) สถานการณ์ ภายในบริษัท 4) การได้รับการยอมรับ 5) การพัฒนาและการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ การงาน 6) การจ่ายผลตอบแทน ทั้งนี้ ยังพบว่าปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินส่งผลกระทบต่อ แรงจูงใจของพนักงานสูงกว่าปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านเพศมีความแตกต่าง ของกลุ่มอายุ สถานภาพการทำงาน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการจ้างงานการทำงานของ พนักงานบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด มีผลต่อระดับแรงจูงใจ

NathGangai and Agrawal (2014, Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบของความมุ่งมั่นขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในการแก้ปัญหาความเป็นจริงในลัคเนา ประเทศอินเดีย ดังนั้นการศึกษาค้นคว้านี้จะทำให้ บทบาทสำคัญในการวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่ในการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นสูตรสำหรับการศึกษา 1) เพื่อศึกษาบทบาทของอิทธิพล พึงพอใจในงานความผูกพันต่อองค์กรในหมู่พนักงาน 2) เพื่อหาข้อมูลความพึงพอใจ ในงานและองค์การความมุ่งมั่นในหมู่เพศผลรวมจาก 50 เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเทคนิค การสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกและข้อมูลนี้จะถูกคำนวณการใช้งานของโปรแกรม ทางสถิติของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ อย่างมากในหมู่ปัจจัยของความมุ่งมั่นขององค์กรรวมทั้งเพศแต่ไม่มีมีความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรและในหมู่ สามมิติความมุ่งมั่นความต่อเนื่องและความมุ่งมั่นเพียงกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานที่ 0.05 ขั้นตอนการค้นพบที่คล้ายกันแสดงให้เห็นว่าในกรณี ของเพศ (ชายและหญิง) ที่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความมุ่งมั่นขององค์กร และพึงพอใจในงาน

Ntisa (2015) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงานในหมู่นักวิชาการภายในมหาวิทยาลัยเซาท์แอฟริกัน ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ดำเนินการในการประเมินผลความแข็งแรงและขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่าสหสัมพันธ์สูงสุดระหว่างโครงสร้างเป็น 0.442 จึงให้หลักฐานของความถูกต้องเลือกปฏิบัติการวิเคราะห์ปัจจัยที่ได้ดำเนินการสำหรับแบบสอบถามความมุ่งมั่นขององค์กรและบุคคลปฏิบัติวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านซอฟต์แวร์ทางสถิติ SPSS รุ่น 22.0 ความมุ่งมั่นขององค์กรเผยปัจจัยสี่และทั้งหมดของพวกเขาคิดแปรปรวนรวมหน้าพอใจอธิบายของ 65.2% การปฏิบัติงานเผยปัจจัยสี่ซึ่งคิดเป็นความแปรปรวนรวมหน้าพอใจอธิบายประมาณ ผลการทดสอบสรุปได้ว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคล้ายคลึงกันในการรับรู้ในแง่ของโครงสร้างการศึกษาสถิติความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างเพศและการศึกษาโครงสร้างสี่ยกเว้นการปฏิบัติงานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ดำเนินการเพื่อสร้างความถูกต้องขนาดมาตรฐานทั้งหมดเป็นไปตามแบบที่ได้รับการยอมรับรูปแบบและความน่าเชื่อถือและเปิดเผยว่าเครื่องชั่งที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือสุดทำรูปแบบโครงสร้างได้รับการทดสอบสรุปได้ว่ารูปแบบความคิดที่ถูกต้องจับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและความมุ่งมั่นขององค์กรไม่มีอิทธิพลสำคัญในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Herzberg (1959, pp. 45-49) ประกอบด้วย ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) ลักษณะของอาชีพ 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) นโยบายและการบริหารงาน 5) สภาพการทำงาน 6) ความมั่นคงในงาน 7) ค่าตอบแทน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ลักษณะของอาชีพ 2) ความสำเร็จในงาน 3) ความก้าวหน้าในการทำงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) การเจริญเติบโต 6) การยอมรับนับถือ ซึ่งเป็นตัวแปร หรือเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในแขวงบอลิคำไซ