

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอлиц่าไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. บริบทของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอлиц่าไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำคัญของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

Bass (1985, p. 1) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

Griffin (1996, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

Dubrin (1998, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Daft (1999, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, หน้า 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (สำเนา หมิ่นแจ่ม, 2555, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปฏิวัติ (สุภาวดี นพรุจจินดา, 2553, หน้า 18)

บรรจบ บุญจันทร์ (2554, หน้า 15-16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

มลฤดี ม่วงรุ่ง (2553, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นไปอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนตัว

โกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญ และคุณค่าของงานที่ผลิตออกมาจูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

จากนักวิชาการทั้งหมดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปตามแนวคิดของผู้วิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของบุคลากร และผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจ

ให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

### ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้นเกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการ ดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997, p. 374 citing Burns. 1978, p. 1) Bass (1985, pp. 35–55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยาย ทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น Bass เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวกับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ซึ่ง Bass ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้

คำว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่าการสร้างบารมีหลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

### **แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็น ผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลง หน่วยงาน ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้อง กับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น**

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิง บรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Burns (Yuk and Fleet. 1992, pp. 175–176 ; citing Burns. 1978, p. 1) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทาง กลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อ การ แก่ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของ เบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับ แนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตาม อารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่าเบอร์น มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ทุกตำแหน่ง

Burns (1978, p. 2 อ้างถึงใน ปีลัญ ปฏิพิมพ์าคม, 2550, หน้า 50–51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล

เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass  
Bass (1985, p. 1) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและ Bass ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

### คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง

โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้ Tichy and Devanna (1986, pp. 19–32 อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนลออ, 2553, หน้า 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดันผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือและความไม่แน่นอนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมอง การณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะขององค์ประกอบดังนี้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 32)

ประการแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership , หน้า II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า การเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ประการที่สอง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตรื่นจิด มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้

พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ประการที่สาม คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ประการที่สี่ คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำ



มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงานหรือภารกิจต่าง ๆ และ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเองมีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นพื้นฐานสำคัญในการแสดงพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นพฤติกรรมที่มีพลัง มีเป้าหมาย และมีความคงทน นั่นคือ ตรวจจับได้ที่ยังมีแรงจูงใจบุคคลจะไม่ล้มเลิกในการแสดงพฤติกรรมง่าย ๆ ดังนั้น จึงเป็นคำตอบได้ว่า เพราะอะไรบางคนจึงขยันทำงานมากกว่าบางคน เพราะอะไรบางคนจึงทุ่มเทในการทำงาน ในขณะที่บางคนเฉื่อยชาในการทำงาน สิ่งซึ่งอยู่เบื้องหลังของการแสดงพฤติกรรมก็คือผลจากระดับ และลักษณะของแรงจูงใจที่แตกต่างกันนั่นเองที่เป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรม ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งนำไปใช้ในการปรับพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ขององค์การได้

### ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ นั้น ได้มีนักวิชาการให้คำนิยาม จำกัดความเอาไว้หลายความหมายด้วยกัน แต่โดยภาพรวมแล้ว มีเนื้อหาความหมายที่ใกล้เคียงกัน คำว่า แรงจูงใจนั้น เป็นคำที่ใช้แทนความหมายของคำในภาษาอังกฤษ คือ Motivation นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ในหลายแง่มุมและหลายทัศนคติ มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและขออ้างอิงถึง ดังนี้

สุภพ กันธิมา (2550, หน้า 21) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ ซึ่งมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ

สายัณห์ ศรีสมุทรนาถ (2550, หน้า 8) และ บั้วลี ศรีอ่อน (2554, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้เหมือนกัน กล่าวว่า ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือรางวัลหรือผลตอบแทน

ปอแก้ว จันทคุณ (2551, หน้า 29) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ทำให้แสดงออกด้วยความกระตือรือร้นและมีเป้าหมาย

รัชนก มูลเกตุ (2552, หน้า 9) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง รายได้ การบังคับบัญชา การได้รับการยกย่อง ยอมรับนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงาน และปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แต่ในทางตรงข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้ได้รับการตอบสนอง ความต้องการดังกล่าว จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางลบ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้น

ศศิพร ภูมิสุวรรณ (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การที่บุคคลมีแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย

อชิวัฒน์ ปาคาถา (2555, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

Dublin and Ireland (1993, p. 294) แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกใช้ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การ

Chernngton (1994, p. 132) มองแรงจูงใจว่าเป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทานทนฝังแน่น (Persistence) ทฤษฎีด้านแรงจูงใจ ทั้งหมด มุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจาก แรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

Knight and Seal (1995, p. 242) ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า หมายถึงกระบวนการที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

Vroom (1995, p. 7) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการ ในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisms) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือก ทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

Mitchell (1997 cited in Barrick, Piotrowski and Stewart, 2002 อ้างถึงใน ปอแก้ว จันทคุณ, 2551, หน้า 42) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญ 4 ประการ ในการแสดงพฤติกรรม อย่างมีเป้าหมาย คือมีการกระตุ้น (Arousal) มีทิศทางหรือเป้าหมาย (Direction) มีความเข้มข้น (Intensity) และมีความพยายามหรือยืนหยัด (Persistence)

Griffin (1999, p. 484) แรงจูงใจ หมายถึงชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

Draft (2000, p. 534) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึงพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Spector (2000, p. 176) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นตัวชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ

Robbins (2005, p. 209) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (energized) ชี้แนะ (directed) และรักษาให้คงอยู่ (sustained) จนกระทั่งงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึงสภาพการณ์อันเกิดจากปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลมีความพอใจสิ่งทีบุคคลคาดหวังอันเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยสิ่งที่คาดหวังนั้นบุคคลอาจจะพอใจหรือไม่ก็ได้

### ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

มีนักวิชาการที่ทำการศึกษารื่องแรงจูงใจและได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยจะขออ้างอิงและยกมาดังนี้

Hilgard (1983, p. 119) ได้แบ่งประเภทแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motives) เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร พักผ่อน ปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ
2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) คือ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลอื่น ๆ เช่น ความต้องการทางเพศเป็นสิ่งสำคัญที่จะสืบทอดเชื้อสายของมนุษย์ แต่ไม่ใช่สิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์
3. แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว (Ego-integrative) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตัวเอง

การตัดสินใจและความตั้งใจไปสู่เป้าหมายของชีวิต

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้ตามความปรารถนาที่เกิดความต้องการที่มีแรงขับจากทั้งภายในจิตใจและภายนอกจิตใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบ ที่สำคัญมีดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

1.2 มีความทะเยอทะยานสูง

1.3 ตั้งเป้าหมายสูง

1.4 มีความรับผิดชอบในการทำงานดี

1.5 มีความอดทนในการทำงาน

1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Facilitative Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

2.2 ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก

2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ

2.4 หลีกเลี้ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ว่า ตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะ การก้าวร้าว

3.2 มักจะต่อต้านสังคม

3.3 แสวงหาชื่อเสียง

3.4 ชอบเสี่ยง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ

3.5 ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้ มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษ ที่รุนแรงเกินไป ดังนั้น เด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่นหรืออาจจะเนื่องมาจากการ เลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่

4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพามีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 ไม่มั่นใจในตนเอง

5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล

5.3 ไม่กล้าเสี่ยง

5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

ประเภทของแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือการจูงใจที่เกิดจากความ ต้องการภายในเป็นแรงผลักดันจากภายในตัวของบุคคล นักจิตวิทยาเชื่อว่ามนุษย์มีแรงขับ จากภายในที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง แรงจูงใจภายในได้แก่ ความต้องการ เจตคติ และความสนใจ

คนที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของมันเอง มิได้หวังรางวัลหรือคำชม จึงมีแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ไม่มีความเบื่อหน่าย จะเป็นผู้ที่ทำงานเพราะรักในงาน ถึงแม้ว่าจะไม่มีใครเห็น ไม่มีใครชมหรือทำแล้วไม่ได้สองชั้นก็ไม่เกิดความท้อถอยและเบื่อหน่าย เพราะเขามีความสุข ความพึงพอใจที่ได้ทำงานนั้น ๆ ลักษณะของผู้ที่มีการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในจะเป็นผู้ที่ทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเองไม่ต้องคอยหวาดวิตกหรือกังวลว่าใครจะคิดอย่างไรกับตนซึ่งทำให้สามารถทำงานได้เต็มที่ เป็นผู้ที่สามารถมีสัมพันธภาพกับคนทั่วไปได้ดี ไม่ใช่สร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้เท่านั้น เป็นผู้ที่ทำงานโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือการจูงใจที่เกิดจากการนำกิจกรรมมากระตุ้นให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ นักจิตวิทยาอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอกด้วยเรื่องของการเสริมแรง (Reinforcer) กับสิ่งจูงใจต่าง ๆ การเสริมแรงหมายถึง การให้สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และสิ่งเร้านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น สกินเนอร์ (Skinner, 1972) กล่าวว่า การกระทำใด ๆ ถ้าได้รับการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้เกิดการกระทำนั้น ๆ อีก ส่วนการกระทำใด ๆ ที่ไม่มีการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้ความถี่ของการกระทำนั้น ๆ ค่อย ๆ ลดลงไปในที่สุด ฉะนั้นแรงจูงใจภายนอกจึงหมายถึงสิ่งเร้าอันได้แก่ตัวเสริมแรง หรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและมีบทบาทในการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล แสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น

### ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ (กานดา จันทร์แย้ม, 2556, หน้า 82)

1. เป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม (Energize) แรงจูงใจเป็นสาเหตุที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจก็จะมีพลังที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการ

2. เป็นตัวชี้้นำให้เกิดพฤติกรรม (Direct) นั่นคือพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย บุคคลรู้ว่าตนเองต้องการอะไร เป้าหมายของการแสดงพฤติกรรมของตนเองคืออะไร ก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายนั้น

3. ความคงทนของพฤติกรรม (Sustaining) นั่นคือ พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะไม่ล้มเลิกง่าย ๆ บุคคลจะยังคงแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือจนกว่าความต้องการของตนเองจะได้รับการตอบสนอง

ลักษณะทั้ง 3 อธิบายได้ว่า พฤติกรรมที่แรงจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีพลัง มีจุดมุ่งหมาย จะมีความหมายที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของตนเองให้ได้ ดังนั้น จึงอธิบายได้ว่า เหตุใดบางคนจึงมีความพยายามมากกว่าบางคน หรือบางคนจึงล้มเลิกความพยายามง่าย ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ระดับของแรงจูงใจที่แตกต่างกันของบุคคลนั่นเอง

ลักษณะของแรงจูงใจดังกล่าว จึงนำไปสู่การนำแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งนี้ หากผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานของตนในการทำงานในองค์การอุตสาหกรรมของตนได้แล้ว พฤติกรรมที่พึงประสงค์ก็จะเกิดขึ้น เช่น ความกระตือรือร้น ความพยายาม ความไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เป็นต้น ซึ่งการจะสร้างให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้ จำเป็นต้องทำความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจูงใจ ได้แก่ กระบวนการจูงใจ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

#### จุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลของงาน ผลของการศึกษาเล่าเรียน รวมถึงผลของการทำกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่าง แรงจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและปริมาณของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือครู ผู้ปกครอง จำเป็นต้องรู้ว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะผลักดันหรือทำให้พนักงาน นักเรียน หรือผู้ที่ถูกจูงใจสามารถปฏิบัติสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเต็มความสามารถ การจูงใจไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะคนแต่ละคนก็มีการตอบสนองต่องานและวิธีการที่แตกต่างกันไป การจูงใจจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเราสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ทำให้สำเร็จซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ



3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลนั้นก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การที่มุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่และมีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้ถึงความสมบูรณ์ โดยผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช่อะไรที่ง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน (เสนาะ ตีแยว, 2548, หน้า 47-49)

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม เพราะสามารถช่วยสนองความต้องการขององค์กรด้านพฤติกรรมมนุษย์ได้ในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นไว้ในองค์กรต่อไปนาน ๆ ปัญหาสำคัญที่องค์กรจำนวนมากประสบอยู่ก็คือไม่สามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุสำคัญมาจากการที่องค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยดึงดูดความสนใจกับบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไปได้

1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถจริงอยู่ แม้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรจะกระทำกันอย่างพิถีพิถัน มีการพิจารณาผู้สมัครอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับองค์กรได้แล้วก็ตาม ก็ยังไม่มีหลักประกันว่าบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้องค์กรก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการในอันที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดเหล่านั้นล้วนแต่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่สถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันบีบบังคับให้องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจต้องต่อสู้กับคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องพยายามหาวิธีทางใหม่ ๆ ที่จะนำความพยายามและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจริงจังจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์กรทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจได้

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการทำงานแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะซ้ำซากจำเจไม่อาจช่วยให้องค์กรแก้ปัญหาดังกล่าวและไม่อาจช่วยให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จได้ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กร ดังนั้น ทุกองค์กรจึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อองค์กรแล้วยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในแง่ของประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับอีกหลายประการที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะพบว่ามีอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปสรรคอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ เช่น คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถไม่ต้องการความรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีอุปสรรค

อันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่อีกด้วย วิธีการจูงใจจะช่วยให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีต่อการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

2.2 ช่วยลดหรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดน้อยลงจนอาจหมดสิ้นไปในที่สุด

2.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จด้านการสั่งการ การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำซึ่งจะเอื้ออำนวยต่อการสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งการหรือการอำนวยการเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ การจูงใจซึ่งสามารถแก้ปัญหาด่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติงานได้ จึงเอื้ออำนวยต่อผู้บริหารในการสร้างความสำเร็จโดยอาศัยความพยายามของผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย

3. ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจจะมีความสำคัญต่อองค์กร และต่อฝ่ายบริหารแล้ว ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากรขององค์กรก็นับว่ามีความสำคัญด้วย ดังนี้

3.1 ช่วยให้อุบัติการณ์ทำงานโดยสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์หรือความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน จึงทำให้อุบัติการณ์ปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร เมื่อฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อองค์กรโดยส่วนรวมและต่อตนเองแล้ว ย่อมมีนโยบายด้านการจูงใจเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการทุ่มเทความพยายามและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3.3 บุคลากรที่ได้รับการจูงใจหรือมีแรงจูงใจโดยทั่วไป มักจะเห็นว่าเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการได้ และช่วยให้ตระหนักในคุณค่าของตนเองได้ เนื่องจากได้รับความสนใจและการปฏิบัติจากฝ่ายบริหาร ในฐานะที่เป็นปัจจัยสิ่งมีชีวิตจิตใจไม่ใช่วัตถุ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

### วัตถุประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เพื่อให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการดำเนินงานด้านบุคลากร ดังนั้น เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของพนักงานสูงสุดเท่าที่จะทำได้ งานของผู้บริหารในการจูงใจ ก็คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานตามที่พวกเขาต้องการ ประเด็นสำคัญก็คือผู้บริหารจะต้องพยายามประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ขององค์กร และเมื่อบุคคลได้เห็นวิธีการที่เขาจะได้รับประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองที่ตรงตามความต้องการของเขาแล้วจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบเป็นไปอย่างดีที่สุด (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 129) หลักในการจูงใจสำหรับผู้บริหารก็คือต้องเลือกสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และใช้การจูงใจอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การจูงใจนั้นเกิดประสิทธิผล ซึ่งเทคนิคที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการจูงใจพนักงานนั้นไม่เพียงแต่การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ยังมีเทคนิคอื่น ๆ ด้วยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานเช่นเดียวกัน

โดยทั่วไปแล้วผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ (ความพร้อมที่จะทำงาน) ความสามารถ (ความสามารถที่จะทำงาน) และสภาพแวดล้อมของงาน (เครื่องมือและข้อมูลที่ต้องใช้ทำงาน) ถ้าบุคคลขาดความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถให้การฝึกอบรมหรือทดแทนบุคคลได้ ถ้าพวกเขามีสภาพแวดล้อมของงานไม่ดี โดยปกติผู้บริหารสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าแรงจูงใจคือปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะมีหน้าที่ที่ท้าทายมากขึ้น พฤติกรรมของบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจจะไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าทำไมบุคคลไม่ถูกจูงใจและจะถูกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร ดังนั้น การจูงใจจะมีความสำคัญ เพราะว่าการจูงใจจะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง ได้แก่ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ ถ้าบุคคลมีความสามารถที่จำเป็นถูกสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กร และถูกจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว พวกเขามีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ถ้าปัจจัยอย่างหนึ่งของปัจจัยเหล่านี้ขาดหายหรืออ่อนแอแล้ว ผลการดำเนินงานขององค์กรเสียหายอย่างแน่นอน หลายกรณีผู้บริหารสามารถช่วยเหลือบุคคลพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน ในทำนองเดียวกันผู้บริหารสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางการปฏิบัติงานได้ด้วย

การปรับปรุงแสงสว่างและความปลอดภัยให้ดีขึ้น แต่กระนั้นผู้บริหารมักจะพบว่าการจัดการกับบุคคลที่ขาดแรงจูงใจจะยุ่งยากมากขึ้น (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2552)

ด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือ สิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน และเหตุที่ใช้แรงจูงใจหน่วยงานเป็นที่แพร่หลายและได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางเพราะเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของคนเท่านั้นไม่เป็นการเพียงพอยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีในหน่วยงานเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลเพียงใด ฉะนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ภาครัฐหรือผู้บริหารควรจะทราบวิธีจูงใจของบุคคลากรมีรูปแบบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากรที่จะทำงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทและเสียสละเพื่องานและหน่วยงานอย่างจริงจัง

ประเภทของทฤษฎีแรงจูงใจ (ริงส์เวิร์ด ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 22) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theories) มุ่งที่วิธีต่าง ๆ ในกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสม โดยมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ดังนั้น ทศนะการเสริมแรงจะเกิดขึ้นจากการสังเกตตัวบุคคลเพื่อทราบถึงผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work-Related Outcomes) ซึ่งมีคุณค่าในระดับสูง โดยสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร และทำไม โดยผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงการจูงใจภายนอกของพนักงานได้ โดยการจัดการเสริมแรงอย่างมีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) มุ่งที่การกำหนดความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) และความต้องการด้านจิตวิทยา (Psychological) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดการตอบสนองเพื่อลดหรือขจัดความต้องการนั้นให้หมดไป ทฤษฎี

นี่ยังเสนอแนะว่าผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านบวกของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องอธิบายให้พนักงานทราบถึงวิธีการทำงานที่ไม่ดี พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความพึงพอใจในระดับต่ำและอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้ความต้องการได้รับการตอบสนองหรือทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

3. ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) มุ่งที่การแสวงหาความเข้าใจในกระบวนการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Process) ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล McClelland กล่าวว่า ทุกคนมีความต้องการทั้ง 3 ด้านอยู่ในตัวแต่มีระดับมากน้อยแตกต่างกันไป บุคคลใดมีความต้องการด้านใดสูงจะแสดงออกมาให้เห็นเด่นชัดเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคล ทำให้มีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันไป ในช่วงแรกเริ่มของการศึกษา McClelland ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในด้านความต้องการความสัมฤทธิ์ผลมาก เพราะเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด จึงมีผู้นิยมศึกษาและวิจัยกันเฉพาะด้านนี้ด้านเดียวอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มนักขายควรได้รับการฝึกฝนให้มีความต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงเพื่อกระตุ้นให้ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมและพบว่าความต้องการด้านนี้เป็นกุญแจอันหนึ่งที่น่าไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจเพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความเจริญให้แก่ตนเองและหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาต่อมา McClelland และเพื่อน ๆ เริ่มให้ความสนใจแรงจูงใจที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงานและได้ศึกษาผู้บริหารขององค์กร หรือบริษัทขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น พบว่าการที่ผู้บริหารมีแรงจูงใจด้านความต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงไม่ได้ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารเหล่านี้มุ่งทำงานให้สำเร็จด้วยตัวของเขาเอง แต่การเป็นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องทำงานโดยอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ McClelland มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจโดยไม่ทิ้งความสำคัญของแรงจูงใจด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารเช่นกัน (สมพิศ การดำริห์, 2544, หน้า 35)

กล่าวโดยสรุป ความต้องการทั้งสามประการเป็นผลจากประสบการณ์ในชีวิตของบุคคลโดยแต่ละบุคคลต่างใช้ชีวิตชนวนขวายสิ่งต่าง ๆ คล้ายกัน จะแตกต่างกัน ที่ขนาดของความต้องการเหล่านั้น (ปอแก้ว จันทคุณ, 2551, หน้า 18)

ทฤษฎีแรงจูงใจ มาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งพากันตั้งสมมุติฐานขึ้น แล้ว ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า สาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือรื้อให้กระทำ เช่นนั้น สิ่งเร้าที่กระตุ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่กล่าวต่อไปนี้เป็นคือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Need Hierarchy) Maslow (1970, pp. 69-91) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอย่างอื่นเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทนและยังแบ่งขั้นของความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ออกเป็น 5 ลำดับ ได้แก่

#### 1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs)

เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวจะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์

#### 1.2 ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บปวดและความสูญเสียทางเศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านนี้มี 2 แบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ ได้แก่ ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย อุบัติเหตุ กับความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน เช่น ไม่ถูกออกจางานโดยง่าย เมื่อออกจากงานก็ได้รับบำเหน็จบำนาญ มีหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ

1.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกที่ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมอยู่เสมอ ได้แก่ ความต้องการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการความรัก ต้องการการยอมรับ ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นหนึ่งของหน่วยงาน ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งนี้เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม

1.4 ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem Needs) หมายถึง การให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการเป็นผู้มีความสามารถ ความต้องการเกียรติยศของแต่ละคนมีมากน้อยต่างกัน บางคนพึงพอใจที่จะได้รับความสำคัญระดับที่ทำงาน บางคนต้องการระดับชาติ และบางคนต้องการระดับนานาชาติ งานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนมีโอกาสแสดงความสามารถ แต่งานประจำโดยเฉพาะงานที่ได้รับการควบคุมตรวจตราอย่างใกล้ชิด มักไม่มีโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และไม่เปิดโอกาสแข่งขัน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

1.5 ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) ความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของคนที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามยอมขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเองด้วยความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ได้แก่ความต้องการขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเองด้วย ตามความนึกคิด ความคาดหวังของตนได้ทำอะไรตามที่ตนต้องการ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่ตนเองทำ

สรุป ความต้องการของมนุษย์มีอยู่มากมายทั้งปริมาณและขอบเขต เพราะมนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน การกำหนดความต้องการปัจจัยพื้นฐานจึงแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า หากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่ง เหล่านี้ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของมนุษย์จึงนับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก ในด้านการกำหนดสิ่งจูงใจหรือปัจจัยที่เหมาะสมกับความต้องการ



2. ทฤษฎีการกระตุ้น-ค้ำจุน ของ Herzberg (The Motivation Hygiene Theory) Herzberg and others (อวยชัย จันทรพิชญ์, 2547, หน้า 16-19 : อ้างอิงมาจาก Herzberg and others. 1959, pp. 60-63) ได้ศึกษาถึงมูลเหตุที่สร้างพลังจูงใจในการทำงานสองลักษณะ รายงานผลการวิจัยเรื่อง “การกระตุ้นในการทำงาน” (The Motivation to Work) ออกมาเผยแพร่ เมื่อปี ค.ศ. 1959 เพื่อเสนอทฤษฎีการกระตุ้น-ค้ำจุน (The Motivation Hygiene Theory) เรียกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (The Factors Theory) โดย Herzberg and others ได้ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเขาว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ คือ ความปรารถนาที่ขจัดทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเคียดแค้นทางสุขภาพ และความทารุณของดินฟ้า อากาศ ประการที่สอง คือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบซึ่งมักจะนำมาซึ่งความไม่พอใจในการทำงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือป้องกันค้ำจุนไม่ให้เกิดท้อถอย ไม่อยากทำงานเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน Herzberg and others, 1959, pp. 113-115 อ้างถึงใน อวยชัย จันทรพิชญ์, 2547, หน้า 16-19) ได้ศึกษามูลเหตุในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดทฤษฎีเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตของงานสูงขึ้น ทฤษฎีนี้ได้ กล่าวถึงองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 องค์ประกอบ คือ ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

2.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivation) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบและรักงาน ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จในงานนั้นอย่างยิ่ง

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงความยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นผลสำเร็จ

3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบเพียงคนเดียว

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกฝนอบรม

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ จะนำไปสู่ความไม่ชอบงาน ปัจจัยค้ำจุนมี 11 ประการ ดังนี้

1) เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ซึ่งนอกจากหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายรวมถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

3) สถานภาพทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with Superior) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ

## 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers)

หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

## 6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinates)

หมายถึง การพบปะสนทนาและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

## 7) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายเด่นชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

## 8) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทาง

กายภาพ ของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

## 9) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี

หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากหน่วยงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจในงานที่แห่งใหม่

## 10) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของ

บุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

## 11) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความรู้

ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยคำจูนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตมากขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก ถ้ามีปัจจัยคำจูนก็ได้หมายความว่าคนจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยคำจูนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมุติฐานที่สำคัญของเฮอริชเบอร์กก็คือความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจ

## ในการปฏิบัติงาน

สรุป ผลการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของคณงาน Herzberg พบว่า เมื่อคณงานได้รับความพึงพอใจในการทำงาน รักงานแล้ว สามารถที่จะทำงานให้ได้ ประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบันกระตุ้นและปัจจัย คำจุนเพียงพอ ปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเอง เมื่อคณงานได้รับความสำเร็จในการทำงานหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยคำจุนนั้นเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความกังวล หรือไม่พอใจในการทำงาน เช่น ได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ ขาดความมั่นใจในการทำงาน หรือไม่พอใจในนโยบายการบริหาร ของหน่วยงาน จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอาจทำให้การทำงานประสบผลล้มเหลวได้

3. ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's Existence, Relatedness, Growth (ERG) Theory) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (1992) ได้ถูก พัฒนาโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีของ Maslow โดยตรง แต่ได้มีการสร้าง รูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการทางด้าน กายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยของ Maslow

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) จะเกี่ยวข้องกับ ความต้องการความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการ ทางสังคมของ Maslow

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการ ชนิดนี้จะเป็นความต้องการในระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์และผลิตภาพ ของบุคคล ความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลสามารถบรรลุผลตามศักยภาพของตน หรือการได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการ มีชื่อเสียงเพื่อความมั่นใจในตนเอง และความต้องการขั้นสุดท้ายของ Maslow

ทฤษฎี ERG มีข้อสมมติฐานอยู่ 3 ประการ คือ

1) ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง นั่นคือ หากความต้องการ ระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนี้จะมีอยู่สูง

2) ขนาดของความต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า เช่น ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ ได้รับการตอบสนองมากพอแล้วก็จะยิ่งทำให้ความต้องการที่มีอยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น

3) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่มีอยู่สูงมีอุปสรรคขัดหรือได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปเพิ่มความสำคัญขึ้น

สำหรับการจัดระบบการจูงใจในหน่วยงาน อาจพบว่างานบางงานไม่สามารถสนองตอบความต้องการในระดับสูง ในด้านความก้าวหน้า แต่ถ้าสามารถสร้างกลุ่มทำงานที่คนงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน คนงานมีความเข้าใจกันดีต่อกัน มีบรรยากาศการทำงานที่ดีตอบสนองต่อความต้องการด้านความสัมพันธ์ก็ยังมีสิ่งจูงใจให้กับคนงาน แต่ถ้าองค์การไม่สามารถแม้แต่จะตอบสนองความต้องการด้านความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตให้กับคนงานได้ คนงานก็จะออกจากองค์การ ดังนั้น อย่างน้อยที่สุดองค์การต้องมีสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการระดับต่ำให้กับคนงาน

4. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม เป็นระดับความคิดที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลซึ่งนำไปสู่การจูงใจ ทฤษฎีการเสริมแรงชี้ว่าแรงเสริมจะทำให้เกิดพฤติกรรม แต่ทฤษฎีความคาดหวังจะอธิบายว่า เมื่อใดและทำไมจึงแสดงพฤติกรรมออกมา แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ บุคคลจะมีแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเมื่อเขาเชื่อว่าพฤติกรรมของเขาจะทำให้เขาได้รับรางวัล หรือผลตอบแทนที่เขาต้องการ แต่ถ้าเขาเห็นว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่เขาต้องการเป็นสิ่งไม่แน่นอน จะไม่มีแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรม

ทฤษฎีความคาดหวังที่เก่าแก่ที่สุดและมีชื่อเสียงมากที่สุด คือ ทฤษฎีของ Vroom (1964) ซึ่งเขาให้แนวคิดว่าการจูงใจ หรือพลัง (Force) เป็นการคำนวณจากความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ ความคาดหวัง มูลค่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ และวิธีการหรือลักษณะการแสดงพฤติกรรม โดยมีความสัมพันธ์กันคือ พลัง หรือแรงจูงใจเป็นผลมาจากความคาดหวังคูณด้วยผลรวมของมูลค่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับกับวิธีการหรือลักษณะการแสดงพฤติกรรม (Spector, 2000, p. 183) เขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$\text{Force} = \text{Expectancy} \times (\text{Valence} \times \text{Instrumentalities})$$

- Force = ผลรวมของการจูงใจที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรม  
ในหลาย ๆ ลักษณะ
- Expectancy = เป็นความคาดหวังเกี่ยวกับความน่าจะเป็นว่าเขาจะมี  
ความสามารถเพียงพอที่จะแสดงพฤติกรรมใด ๆ  
ได้หรือไม่ ซึ่งคล้ายกับการรู้จักความสามารถของตนเอง  
หรือความมั่นใจในตนเองว่าเขาจะมีความสามารถกระทำ  
หรือแสดงพฤติกรรมได้ในระดับใด
- Valence = เป็นมูลค่าของผลตอบแทน หรือรางวัลที่จะได้จากการ  
แสดงพฤติกรรม
- Instrumentalities = เป็นวิธีการหรือลักษณะของพฤติกรรม ซึ่งมีความ  
น่าจะเป็นที่จะทำให้เกิดผลตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ

จากสมการความสัมพันธ์นี้ ถ้าผลตอบแทน Force สูง พบกว่าบุคคล  
จะมีแรงกระตุ้นอย่างมากที่จะแสดงพฤติกรรมให้สัมฤทธิ์ผล แต่ถ้าผลของคะแนน Force  
ต่ำ บุคคลจะมีแรงกระตุ้นต่ำที่จะแสดงพฤติกรรม

ในบางสถานการณ์อาจมีผลตอบแทนมากกว่าหนึ่งอย่าง เช่น หัวหน้า  
งานของอาสาสมัครทำงานล่วงเวลาสำหรับวันสุดสัปดาห์ที่จะถึงโดยจะได้ค่าจ้างพิเศษ  
ถ้าคนงานพิจารณาแล้วพบว่า งานที่ทำอยู่น่าเบื่อจนไม่อยากจะให้เวลากับงานนอกเวลา  
ทำงานปกติ ในที่นี้ผลตอบแทนจากการแสดงพฤติกรรมนี้จะมี 2 อย่าง คือ การได้ค่าจ้าง  
พิเศษ และความน่าเบื่อจากการทำงานล่วงเวลา ถ้าคนงานเชื่อว่าเขาจะสามารถทำงาน  
ล่วงเวลานี้ได้ ระดับความคาดหวังจะสูง สันนิษฐานว่าเขาเชื่อว่าจะได้รับทั้งเงินพิเศษและ  
ความน่าเบื่อ ดังนั้น ปัจจัยสุดท้ายที่จะกระตุ้นให้ทำงานล่วงเวลาก็คือ ความสัมพันธ์  
ระหว่างมูลค่าของผลตอบแทนทั้งสอง นั่นคือถ้าคนงานมีทัศนคติด้านบวก หรือปรารถนาเงิน  
พิเศษมากกว่า ทัศนคติด้านลบคือความน่าเบื่อของการทำงานก็จะกระตุ้นหรือจูงใจให้อาสา  
ที่จะทำงานล่วงเวลาในทางตรงกันข้าม ถ้าความปรารถนาต่อเงินพิเศษมีน้อยกว่า  
ความน่าเบื่อของงาน ประเด็นนี้จะกระตุ้นให้หลีกเลี่ยงที่จะอาสาทำงานล่วงเวลา

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถพยากรณ์การเลือกแสดงพฤติกรรม  
จากทางเลือกมากกว่าสองทาง อย่างไรก็ตามบุคคลที่มีคะแนน Force สูงในการแสดง  
พฤติกรรมใด ๆ เขาจะได้รับการจูงใจให้แสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง

แต่การแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ไม่ได้เป็นตัวบอกว่าผลการทำงานจะดีขึ้นหรือไม่ ผลการปฏิบัติงานที่ดีอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญอีกหลายประการ ทฤษฎีนี้เพียงแต่บอกว่าในการแสดงพฤติกรรมใด ๆ นั้น บุคคลมีแนวโน้มที่จะถูกกระตุ้นหรือมีแรงผลักดันที่จะแสดงพฤติกรรมในระดับใด ซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่มีพลังย่อมดีกว่าพฤติกรรมการทำงานที่ขาดความกระตือรือร้นหรือแรงกระตุ้นในการทำงาน

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษาปัจจัยชักนำพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น กล่าวได้ว่าเป็นผลงานของ Victor Vroom ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นแนวหน้าของกลุ่มนี้ และเรียกทฤษฎีนี้ว่า “Vroom’s Expectancy Theory” ทฤษฎีความคาดหวังนี้ พิกพ วซังเงิน (2547, หน้า 174) อธิบายไว้ว่าพัฒนามาจากสมมติฐานว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำการใด เขาจะต้องได้ทำการพิจารณาก่อนว่า ความสามารถผนวกกับความพยายามของเขานั้น จะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ โดยการจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล

การจูงใจนั้นเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวังใน 3 ประการ กล่าวคือ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546, หน้า 178)

1) การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ (Effort-Performance Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้เป็นการล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำการนั้นสำเร็จ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ บุคคลจะตั้งใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้น มันยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา

2) การคาดหวังว่ากระทำแล้วได้ผลลัพธ์ (Effort-Outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อตัวเขาอย่างไร

3) ค่าของผลลัพธ์ (Valence of Outcomes) หมายถึง คุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมี การรับรู้ต่อผลลัพธ์เดียวกันที่แตกต่างกันไป

ฐานคติทั้งสามประการดังที่ได้กล่าวไปนี้ ช่วยให้สามารถสรุปทฤษฎีได้ว่าการจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนั้น นำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าสำหรับเขา และเขาเชื่อว่าตัวเขามีความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นได้

นอกจากนี้ Vroom ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลองตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไรเมื่อเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันหลายสิ่ง เขาจะมีการพิจารณาอยู่ 2 ประการคือ

- 1) พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะไปสู่ นั้น มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Valence) และ
- 2) พิจารณาว่า สิ่งโดยตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด (Expectancy) ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ในการที่จะเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

5. ทฤษฎีตัวแบบการจูงใจ (Motivation Model) ของ Porter and Lawler (1968) เป็นแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้ ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถอธิบายแรงจูงใจและความต้องการของบุคคลได้มากและเหมาะสมขึ้น รวมทั้งสามารถทำการทดสอบได้ง่ายขึ้น ตามทฤษฎีดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ในทางปฏิบัติการจูงใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้อง 1) พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น 2) การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจนและสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาโดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสำคัญกับองค์การ และ 3) ความต้องการของคนในองค์การนั้นย่อมมีจำนวนมาก มีความหลากหลายและมีคุณค่าต่างกันในสายตาของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหาเพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคล และวางระบบการให้รางวัลของแต่ละบุคคล โดยการพิจารณาให้รางวัลกับความต้องการของบุคคลการให้เหมาะสม และจากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังนั้น เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าในการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ควรพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลในผลตอบแทนที่จะได้รับอันเป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง โดยเฉพาะการพิจารณาความคาดหวังในแง่ค่านิยมและ



ความสนใจที่มีผลต่อค่าตอบแทนของบุคคล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป

6. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่เสนอโดย Adam ทฤษฎีนี้พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากรมิติต่างกัน (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) แต่กระนั้น กลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไม่แพร่หลายมากนัก สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ แรงจูงใจในการทำงาน รักงานแล้ว สามารถที่จะทำงานให้ได้ ประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบันและปัจจัยค่าจูงเพียงพอ ปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเอง เมื่อคนงานได้รับความสำเร็จในการทำงานหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงนั้นเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความกังวล หรือไม่พอใจในการทำงาน เช่น ได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ขาดความมั่นใจในการทำงาน หรือมีพอใจในนโยบายการบริหารของหน่วยงานจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้การทำงานประสบผลล้มเหลวได้

#### 7. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

Douglas McGregor ให้แนวความคิดว่าในการบังคับบัญชาผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร การบริหารงานของเขาจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความคิดของเขาเองที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา McGregor ได้ตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้น สรุปได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 175)

ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะเป็นคนที่เกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน”

ทฤษฎี Y ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียร ให้ความร่วมมือและสนับสนุน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน”

ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X ย่อมจะใช้มาตรการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะใช้วิธีจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ มีการคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ ส่วนผู้บริหาร

ที่เชื่อในทฤษฎี Y จะพยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ส่งเสริมให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง และจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคคล  
เป็นสำคัญ

ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ทฤษฎี X  
จะตั้งอยู่บนสมมติฐานการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำเท่านั้น (ความต้องการทาง  
ร่างกายและความต้องการความปลอดภัย) ในการจูงใจบุคคลในองค์การจึงคาดหมาย  
เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า

- 1) ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
- 2) มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก
- 3) จะมีการหยุดพักหรือหลีกเลี่ยงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 4) ต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น

ทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนองในระดับสูง  
(ความมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิต) ในการจูงใจบุคคลในองค์การจึงคาดหมาย  
เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า

- 1) ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
- 2) ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- 3) ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
- 4) ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

ทฤษฎีไหนเป็นทฤษฎีที่ถูกต้อง ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y คำตอบสำหรับ  
คำถามนี้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่มาเกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ ลักษณะขององค์การและ  
ปัจจัยอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าการใช้แนวทางของทฤษฎี  
Y นั้นในระยะเวลายาวแล้วจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากกว่า

เมื่อวิเคราะห์ได้ว่าบุคคลส่วนใหญ่ขององค์การมีลักษณะตามทฤษฎี X  
หรือทฤษฎี Y วิธีจูงใจจึงแตกต่างกันดังนี้

ตาราง 1 วิธีจัดกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

กิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี X	กิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี Y
1. ออกระเบียบข้อบังคับให้ละเอียด	1. อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้ครบถ้วน
2. ใช้ระบบการลงโทษเมื่อทำผิดหรือผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน	2. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
3. คำสั่งการมอบหมายงานชัดเจน	3. ให้อิสระในการทำงานและการแสดงความคิดเห็น
4. ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด	4. มีระบบการให้รางวัลตามผลงาน เช่น คอมมิชชั่น โบนัส
5. ใช้ระบบการตรวจสอบสม่ำเสมอ	5. ยกย่องชมเชยเมื่อผลงานดีเด่น
6. การจูงใจใช้เงินเป็นหลัก	6. เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า

ที่มา : สมคิด บางโม (2558, หน้า 177)

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้สิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัล ก่อกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมได้

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้เรียกว่า Motivation Maintenance Theory หรือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (Two-Factors Theory of Motivation) (สมคิด บางโม, 2557, หน้า 174-175)

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในการทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน ที่ทำอยู่ ปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน นโยบายของบริษัท และการบริหาร เงินเดือนหรือค่าตอบแทน สภาพการณ์ของการทำงาน การควบคุมดูแล หรือการบังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กนั้น เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจและแรงจูงใจนั้น ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ปัจจัยอนามัย เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลยังคงทำงานให้กับองค์กร ไม่ลาออกหรือประท้วง แต่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น การจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่พนักงานนั้น จึงต้องใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ (ศศิพร ภูมิสุวรรณ, 2554, หน้า 23)

ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Frederick Herzberg) คือ ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) แบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้าน (Frederick Herzberg, 1959 อ้างถึงใน อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา, 2549, หน้า 5-6)

ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ได้แก่

1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จ เกิดความรู้สึกรับรู้ในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2) ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

3) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความอิสระในการทำงาน

5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัยเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

1) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่ในลักษณะนโยบายอย่างชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม

2) การควบคุม, การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร รวมถึง การมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3) ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relations) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4) สภาวะการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

5) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

วิธีจัดกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎีของ Frederick Herzberg

การจูงใจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) การมอบหมายงานควรมอบหมายงานง่าย ๆ ให้ทำก่อนแล้วส่งมอบงานที่ยากขึ้นให้ตามลำดับ

2) เพิ่มความรับผิดชอบงานให้ทั่วถึงและมากขึ้น

- 3) ยกย่องให้เกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น มอบรางวัล มอบเกียรติบัตร มอบโล่ จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี เป็นต้น
- 4) ให้มีโอกาสร่วมประชุมในวาระการประชุมที่สำคัญ
- 5) มอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทาย
- 6) แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น
- 7) สร้างความรู้สึกว้างงานขององค์การเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า
- 8) เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน

### 8. องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ความสำเร็จของงาน นักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทยที่กล่าวถึงความสำเร็จของงาน ดังนี้

Hertzberg and others (1959, pp. 60-63 อ้างถึงในอวยชัย จันทรเพ็ญ, 2547, หน้า 20) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จในงานนั้นอย่างยิ่ง

Cascio (2003, pp. 339-340 อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 175) กล่าวว่า ความสำเร็จในงาน (Career Success) หมายถึง ความก้าวหน้าในงาน (Occupational Advancement) ซึ่งพนักงานจะได้รับการจูงใจและสร้างมูลค่าให้กับงาน ซึ่งอาจหมายรวมถึง ความสำเร็จในงานอาชีพ ความพึงพอใจในงาน ารเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

รัชวลี วรฤทธิ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน” หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้น และบรรลุเป้าหมายทั้งตนเองและหน่วยงาน

เทือน ทองแก้ว (2549, เว็บไซต์) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การทำงานด้วยความรวดเร็ว และด้วยความเต็มใจงานที่รับผิดชอบจะสำเร็จได้รวดเร็ว ทำให้งานไม่ค้างค้ำ และยังส่งผลให้ผู้มาติดต่อพึงพอใจที่เห็นความกระตือรือร้น ผู้ให้บริการจะไม่ละทิ้งหรือหลงลืมงานได้ เมื่องานไม่ค้างค้ำสุขภาพจิตในการทำงานก็ดีด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุสำเร็จในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

2) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ Hertzberg and Others (1959, pp. 115-133 อ้างถึงใน อวยชัย จันทร์เพ็ญ, 2547, หน้า 19) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกฝนอบรม ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน

McCormick (1974, p. 339 อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 178) ให้ทัศนะว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เวอร์ชั ธาราสสมบัติ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สงคราม ชาเลิศศักดิ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง ความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ การได้รับพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและมีการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ

พรนิภา พงศ์พัฒน์กิจโชติ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึงการมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ ความตั้งใจในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน โดยได้รับการยอมรับและได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากการกระทำดังกล่าว เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้นกว่าเดิม การพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น ดังนั้นสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้นโดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3) ความรับผิดชอบ Hertzberg and Others (1959, pp. 60-63, p. 113 อ้างถึงใน อวยชัย จันทร์เพ็ญ, 2547, หน้า 21) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

รัชวลี วรฤทธิ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า ความรับผิดชอบในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่

ดังนั้น ความรับผิดชอบ จึงหมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยงานนั้นไม่มีการ ตระวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้อิสระในการแก้ปัญหาหรือรับรับผิดชอบ อย่างเต็มที่

4) เงินเดือน Hertzberg and Others (1959, pp. 115-133 อ้างถึงใน อวยชัย จันทรเพ็ญ, 2547, หน้า 16-19) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าจ้าง ที่ได้รับ เป็นรายเดือนในปัจจุบัน เช่น เงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล รวมทั้งเงินสวัสดิการ ประเภทต่าง ๆ ส่วน มาสโลว์ (Maslow, 1970, p. 80) กล่าวว่า การได้รับการยกย่อง สรรเสริญ หรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อทำงานได้สำเร็จนั้น เป็นความต้องการระดับสูง และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากการปฏิบัติงานต้องสมเหตุสมผลถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง ถ้าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดสวัสดิการให้ผู้ปฏิบัติงานควรจัดให้เหมาะสม และเพียงพอจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สุดา สุวรรณภริมย์ (2547, หน้า 8) ได้กล่าวว่า เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ หมายถึง สิ่งที่นายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อพนักงานในสิ่งที่สำคัญและเป็นที่ต้องการของเขา เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียน บุตร ค่ารักษาพยาบาล และวันหยุดพิเศษ ถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบ ของนายจ้าง ทั้งนี้เพื่อนธำรงรักษาและจูงใจบุคคลผู้ที่มีความสามารถร่วมงานกับองค์การ ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ การทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557, หน้า 265) ได้กล่าวว่า เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ จะจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ เพราะมองเห็นว่าองค์การนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร ทำให้องค์การสามารถที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถมาบริหารงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์การต่อไป



ดังนั้น สรุปได้ว่า เงินเดือน (Salary Payment and Welfare) หมายถึง รายได้ ประจำ รายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ ได้แก่ ผลประโยชน์เกี่ยวกับต่าง ๆ ซึ่งทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง วันหยุดงาน ที่พักอาศัย และสวัสดิการอื่น ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน Hertzberg and others (1959, pp. 115-133 อ้างถึงใน อวยชัย จันทร์เพ็ญ, 2547, หน้า 31) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีในกลุ่ม สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการถูกกล่าวโทษ และตำหนิติเตียนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานไม่บรรลุผลสำเร็จ

Barnard (1968, pp. 140-150) ให้ทัศนะว่าสิ่งจูงใจที่เป็นความดึงดูดใจทางสังคมซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และสิ่งที่จูงใจที่เป็นสภาพของการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ความพึงพอใจได้อยู่รวมกัน การรู้จักอย่างกว้างขวาง ความสนิทสนมกลมเกลียวเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

McCormick (1974, p. 339 อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 175) ได้สรุปพร้อมกันว่าเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลายองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2557, หน้า 265) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นการปฏิบัติต่อกันเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่นับถือเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถร่วมมือกันดำเนินงานของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนจรรยาบรรณความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น

การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพอันดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการบำรุงขวัญการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ให้สมบูรณ์ ซึ่งต้องใช้หลักการบริหารหลายประการ โดยเริ่มจากการประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกันซึ่งต้องยึดหลักประชาธิปไตย ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ตั้งเป้าหมาย ร่วมกันเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงจุดมุ่งหมายของงานและจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ทุกคน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ร่วมกันประเมินผลงานขององค์กร และเมื่อประสบ ผลสำเร็จก็ให้การแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน การบริหารดังกล่าวจะเป็นการเพิ่มขวัญ การปฏิบัติงานทำให้คนทำงานแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

6) นโยบายและการบริหารงาน Hertzberg and others (1959, pp. 115–133 อ้างถึงใน อวยชัย จันทรพิชญ. 2547, หน้า 30) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีการวางแผนในการทำงาน มีวัตถุประสงค์ อย่างแน่ชัด วิธีการในการดำเนินงานที่ทุกฝ่ายมีความเข้าใจ และยึดถือหลักการบริหารงาน ที่ถูกต้อง มีเหตุผลเพื่อการปฏิบัติงานบริหารการศึกษา

รัชวลี วรรณิ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของ การทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนสามารถในการ บริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น ดังนั้น นโยบายและการบริหารงาน จึงเป็นการ ดำเนินงานขององค์กรที่มีการวางแผนในการทำงาน มีวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด วิธีการ ในการดำเนินงานที่ทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยึดถือหลักการบริหารงานที่ถูกต้อง มีเหตุผล เพื่อการปฏิบัติงานบริหารการศึกษา

โดยสรุป ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานในงานวิจัยนี้ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตาม ความต้องการขององค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่จะได้รับการกำหนดเกณฑ์ การให้รางวัลเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ทুমเหตุความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ของตนที่มีอยู่ ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าแรงจูงใจเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่ง

ที่กระตุ้นให้คนเราแสดงพฤติกรรมหนึ่งพฤติกรรมใดออกมา แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น ๆ ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น เต็มใจทำงาน ตั้งใจในการทำงานและเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร จึงพยายามนำแนวคิดทางแรงจูงใจมาปรับใช้ทั้งในด้านการออกแบบงาน การวางระบบแรงจูงใจ การจัดการในการให้รางวัล และพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศ และระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กร โดยผู้วิจัยได้นำเอา ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (1959, pp. 115-133 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2557, หน้า 174-175, อุกฤษฏ์ เกตุภัณฑ์, 2549 และ อวยชัย จันทร์เพ็ญ, 2547) มาประยุกต์และบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทน คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการรับเงินเดือน อัตราการขึ้นเงินเดือน สวัสดิการค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพียงพอเหมาะสมกับตำแหน่ง 2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบรรยากาศในการทำงานในองค์กรที่ดี มีความสนิทสนม ความจริงใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความเป็นกันเอง สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข 3) การปกครองบังคับบัญชา คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อคุณภาพหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 4) นโยบายและการบริหาร คือ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อนโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และดูแลปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสถานที่ทำงานในด้านความสะดวกสบาย สะอาดปราศจากสิ่งรบกวนและมีการป้องกันรักษาความปลอดภัย การมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ และทันสมัย 6) สวัสดิการและความมั่นคง คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดขององค์กร รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพียงพอ เป็นที่พอใจของบุคลากร 7) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี สวัสดิการที่พักอาศัย เงินสงเคราะห์ต่าง ๆ มีความเพียงพอและเหมาะสม

## แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากในแวดวงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คำว่าความผูกพันต่อองค์กรในภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า Commitment ซึ่งแปลว่า คำมั่นสัญญา และEngagement แปลว่า ความผูกพัน การหมั่นและสัญญาโดยคำในภาษาอังกฤษทั้งสองคำนั้นสามารถนำมาใช้แทนกันได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

เอกสารบทความทางวิชาการขององค์กรวิจัย นักวิชาการ และผู้ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะขอยกตัวอย่างของความหมายพอสังเขป ดังนี้

Steers (1977, pp. 46-75) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง

ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างยิ่งยวดที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิก

ในองค์กร

Allen and Meyer (1990, p. 1 อ้างถึงใน ญัฐพฤทธิ ศรีภักดี, 2552, หน้า 18) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว (Golden Handcuff) ให้คนยังคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของความผูกพันสามด้าน ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Werbel and Gould (1984, p. 12) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความยึดมั่นผูกพันทางจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์กร และ Rusbult and Farrell (1983, p. 431) ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะยังคงอยู่กับองค์กร และมีความรู้สึกยึดมั่นทางใจต่อองค์กร

Eisenberger, Fasolo, and LaMastro (1990, อ้างถึงใน ญัฐพฤทธิ ศรีภักดี, 2552, หน้า 18) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กร และผลที่ตามมาคือ ความอดุสาหะของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

Theresa Welbome (2003, อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547, หน้า 8) ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร พัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) โดยทฤษฎีบทบาทจะพิจารณาบทบาทที่หลากหลายที่ตนจะผูกพันในที่ทำงาน โดยอธิบายว่าปัจจัยใดที่คนจึงผูกพันในบทบาทที่ชัดเจนมากกว่าบทบาทอื่น ๆ โดยบทบาทในที่ทำงานแบ่งเป็น 5 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเจ้าของงาน (Job Holder Role) พนักงานจะทำงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้
2. บทบาทสมาชิกในทีมงาน (Team Member Role) พนักงานจะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย
3. บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur Role) พนักงานค้นคิดความคิดใหม่ ๆ และกระบวนการทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิดไว้
4. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career Role) พนักงานทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญสายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้ นำไปปฏิบัติทำให้เกิดเป็นทักษะมากขึ้นเรื่อย ๆ ไป
5. บทบาทของสมาชิกในองค์กร (Organization Member Role) พนักงานทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัท ถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช้ของตน และไม่ใช่งานของทีมงานเช่นกัน

Charlie Watts (2003, อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547, หน้า 8) ความผูกพันของพนักงาน คือ ความมุ่งมั่น และความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลาสติปัญญาและแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน นอกจากนี้ สิ่งที่เป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพัน คือ

1. ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วย ความรู้สึกถึงเป้าหมาย หวังแทน และภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (The Way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533, หน้า 14) นิยามไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การมีความผูกพันและความซื่อสัตย์ต่อองค์การในแง่ของการยอมรับเป้าหมายค่านิยม ขององค์การและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนความแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การไว้

เทพประสิทธิ์ อุตตะโมท (2549, หน้า 41) กล่าวว่า Employee Engagement คือ ความรักความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและส่งผลถึงความอุทิศทุ่มเทให้แก่ องค์กร ดังนั้น องค์กรที่ชาญฉลาดจึงต้องเข้าใจลักษณะ ความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ทั้งพนักงานประจำและพนักงานจ้างในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวรวมทั้ง ให้ความสำคัญและหาวิธีการบริหารคนที่เหมาะสม

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร กล่าวโดยสรุปคือ ความรู้สึกอันดี ทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะการยอมรับต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทร่างกายแรงใจในการทำงานเพื่อให้องค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

### **ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร**

ชุตีรัตน์ ชมพูรัตน์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่าสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การในประเด็นดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงาน ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่มีลักษณะ ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานและค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่า ความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน
3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของ บุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกใน องค์การมีความรักและผูกพันต่อองค์การของตน

เคอรี่วัลย์ เปี่ยมมรดก (2552, หน้า 9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นตัวเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
2. เป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของสมาชิกในองค์การกับเป้าหมายขององค์การทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดียิ่งขึ้นอันเนื่องมาจากความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ
4. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลจากการที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร
5. สามารถใช้ทำการทำนายอัตราเข้า-ออกจากองค์การได้

สุวรรณณี ศรีพลหงษ์ (2551, หน้า 9) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลต่อองค์การ ดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันกันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในระดับสูง
2. เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว มักจะมีความผูกพันกันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุเป้าหมาย
3. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย
4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การมีความเชื่อมั่นและเลื่อมใสศรัทธาในค่านิยมขององค์การ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานให้องค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวความคิดในเรื่องความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) นั้น เป็นแนวคิดในเชิงจิตวิทยาได้รับความสนใจภายหลังที่ The Gallup Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและเป็นองค์กรที่ปรึกษาได้เริ่มทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 1985 (Ferguson, 2005, 88 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 2) ภายหลังจากนั้น Kahn (1990 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 2) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้กล่าวถึงเรื่องความผูกพันของพนักงานว่ามีความแตกต่างจากโครงสร้างทางบทบาทต่าง ๆ ของพนักงานในงาน เช่น การมีส่วนร่วมในงานหรือแรงจูงใจภายใน แต่ความผูกพันของพนักงานจะมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ ที่จะขัดเกลากระบวนการของคนให้แสดงออกมาระหว่างที่ทำงานอยู่ได้อย่างไร โดย Kahn ได้กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นเป็นโครงสร้างที่มีหลายมิติ ซึ่งอาจจะจะเป็นมิติด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน มิติด้านการเรียนรู้ การคิด หรือความผูกพันของพนักงานเป็นความพยายามของสมาชิกในองค์กรที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งความผูกพันพนักงานจะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรม การนึกคิด และทางความรู้สึกระหว่างที่ปฏิบัติงาน

ความผูกพันต่อองค์กรที่ใช้กันมากในวันนี้ คือ แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt Associates

Hewitt Associates (2003, p. 6 อ้างถึงใน สกาว สํารายคง, 2547, หน้า 16) เป็นบริษัทที่ปรึกษาในด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับเรื่องความผูกพันของพนักงาน ได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม คือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก กล่าวคือ การที่คนอยู่ทำงานอย่างชื่นชม ภาคภูมิใจ และอยากจะทำบอกคนอื่นว่าทำงานอยู่ในองค์การใด อยากจะชักชวนคนอื่นให้มาทำงานในองค์การนี้ ถ้ามีความผูกพันรักองค์การ เขาจะรู้สึกภูมิใจ โดยแสดงจากพฤติกรรมและพูดถึงองค์การในทางที่ดีและพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือพนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป มีความยึดมั่นอยู่กับองค์การ หากมีองค์การอื่นมาชักชวน โดยเสนอค่าตอบแทนและตำแหน่งที่ดีกว่าก็จะไม่ไปเพราะรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่า พอใจที่จะอยู่กับเพื่อนร่วมงานที่นี่ ส่วนประเด็นสุดท้ายจะดูว่าพนักงานนั้นมีความผูกพันกับองค์การได้จากการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ อยู่อย่างเต็มใจ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การ ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถทำงานรับใช้องค์การ ไม่ใช้การอยู่แบบรอรับ



เงินเดือน แต่อยู่เพราะอยากจะทำผลงานที่ดีให้กับองค์กร อยากทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งถือเป็นอุดมคติ (Ideal) ของคนในองค์กรที่ต้องการ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มี 7 ประการดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture / Purpose) 3) ลักษณะงาน (Work Activity) 4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) 5) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) 6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) 7) ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1% จะเห็นได้ว่า จากการสำรวจบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้น จะมีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกันมา

Steers and Porter (1977, pp. 46–75 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 19)) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ ตลอดไปมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

การเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันมักเป็นผลมาจากการทำการศึกษาวิจัยของแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ โดยตัวอย่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

Steer and Porter (1983, pp. 433-434 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 22) ได้สรุปว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristic) จะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงาน มีการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ความเป็นทางการ
2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น
3. ลักษณะของบทบาท (Role-Related Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับ การมีความหมายของงานที่ทำ เป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัดความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์การ เช่น ทักษะคติของกลุ่มทำงานที่มีผลต่อองค์การ ความน่าเชื่อถือขององค์การ การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

Allen and Meyer (1990, p. 1 อ้างถึงใน Susan Curtis, 2001, pp. 60–62) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อเนื้อง และความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย และปฏิภริยาของหัวหน้างาน เช่น การรู้สึกว่าการสามารถไ้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการค้นพบของ Steer (1983, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 22) และ Mottaz (1987, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 23) ซึ่งกล่าวว่า ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดสถานการณ์การให้รางวัลภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อเนื้อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจจะลาออก ซึ่งอายุมีความสัมพันธ์ทางลบกับโอกาสของทางเลือกในงานอื่น ๆ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน การปลดเกษียณ ความตั้งใจจะลาออก มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อเนื้อง เพราะพนักงานที่ตั้งใจจะลาออกจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ แม้ว่าความผูกพันต่อเนื้องจะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคคลก็ตาม นอกจากนี้ ลักษณะของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการพึ่งพาอาศัยขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อเนื้อง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงานกับงานอื่น ๆ ที่พบ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร

Gubman (1998, p. 188 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 25) ได้กล่าวถึง ปัจจัย 7 ประการ ที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values/Sense of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้

3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ

4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า

5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ

6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ โอกาสในการเรียนรู้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์การ  
โสภกา ททรัพย์มากอุดม (2533, หน้า 33) ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ สถานภาพ สมรรถนะระยะเวลาทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง

2. ปัจจัยประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความรู้สึกว่าคุณงานเป็นที่พึงพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าคุณงานมีชื่อเสียง และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

3. ปัจจัยลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงานความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ปัจจัยเกี่ยวข้องกับบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยด้วยกันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นต่างเป็นผลที่ได้มาจากการศึกษาและวิจัยของนักวิจัยต่าง ๆ อย่างไรก็ตามแม้ว่าในการศึกษาและวิจัยนั้นจะมี

ตัวแปร หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่จะสังเกตได้ว่าในบางปัจจัยนั้น มีความคล้ายคลึงกัน คือ ความรู้สึกที่ตนมีส่วนสำคัญ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น/การบริหาร และด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว เมื่อทำการพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าปัจจัย แต่ละตัวนั้น มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันใน 3 ด้าน คือ ในส่วนของพนักงาน งาน และองค์การ และจากการเชื่อมโยงนี้เององค์การสามารถนำมาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ กล่าวคือ ในด้านของพนักงาน (Employee) สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึง คือการทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าตนมีความสำคัญ (Self-Esteem) ในด้านของงาน (Work) การมอบหมายงานให้กับพนักงานควรให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ ด้าน ที่เกี่ยวกับงานให้มากที่สุด สำหรับในด้านขององค์การ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมให้แก่พนักงาน คือ โอกาสในด้านความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ

### ผลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมอื่น ๆ

ผลของความผูกพันต่อองค์กรใช้ทำนายอัตราการขาดงาน อัตราการลาออก หรือการเปลี่ยนงาน ผลการปฏิบัติงาน การบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสุขภาพของพนักงาน ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ มีความเชื่อว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และจากการศึกษาตัวแบบของ Rhodes and Steers (1990, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 28) ที่เกี่ยวกับการเข้างานของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการขาดงาน จึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายแรงจูงใจในการเข้างาน

2. อัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์กร เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์การ ได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจ กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมเพราะสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรนั้นในภาครวม ยังรวมถึงเป้าหมายและค่านิยมของ

องค์การด้วย ส่วนความพึงพอใจนั้นเน้นเฉพาะในด้านของงานเท่านั้น Steers and Porter (1979, อ้างถึงใน สุกานดา ศุภคตีสันต์, 2540, หน้า 18) ได้แสดงลักษณะและผลของความผูกพันต่อองค์กรโดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความ ต้องการลาออกของบุคลากรในองค์การ กล่าวคือ หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความต้องการลาออกก็จะอยู่ในระดับต่ำในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็จะมีความต้องการลาออกมากขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้น ๆ กล่าวคือ องค์การใดที่พนักงานมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับที่สูง ย่อมมีแนวโน้มของผลการ ปฏิบัติงานที่สูงตาม (The Gallup Organization, 2004 ; ISR, 2004 ; Hewitt, 2004 and Development Dimensions International, Inc., 2004, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 29)

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal Attainment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีความพยายามในการทำงาน เพื่อต้องการทำให้้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีความรู้สึผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความผูกพันต่องานด้วยเช่นกัน (Steers, 1977, p. 198 อ้างถึงใน สุกานดา ศุภคตีสันต์, 2540, หน้า 20)

5. สุขภาพของพนักงาน (Employee Health) จากการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของงานในด้านสุขภาพ แสดงให้เห็นว่า งานที่ทำอยู่นั้นมีผลกระทบทางด้าน สุขภาพร่างกาย และสุขภาพใจและความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันและไม่มี ความผูกพัน โดยพนักงานที่มีความผูกพันจะมีแนวโน้มที่จะมีสุขภาพที่ดีกว่า เพราะมีความผูกพันในงานที่ทำ และได้ทำในงานที่ตนเองนั้นพึงพอใจ ตรงกันข้ามกับพนักงานที่ไม่มี ความผูกพัน ที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานทำให้สุขภาพจิตเสีย ไม่อยากทำงานหรือ ทำงานผิดพลาด เกิดอุบัติเหตุ ยังผลให้สุขภาพกายเสียด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ ผลของความผูกพันต่อองค์กรทำให้เราทราบทิศทางของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เช่น ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะทำให้ ไม่เกิดปัญหาในเรื่องของการขาดงาน ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือสถานที่ทำงาน ผลการ ปฏิบัติงานก็จะออกมาสูง ทำให้้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นต้น โดยความ

ผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ความเชื่อมั่นอย่างสูง ในการยอมรับเป้าหมาย และ ค่านิยมขององค์กร คือ การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคลากร สามารถรวมไปใน ทิศทางเดียวกันได้ หรือเกิดความสอดคล้องกัน บรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กร เป็นสิ่งที่ยอมรับได้บุคลากรก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายขององค์กรและตั้งใจ ที่จะยอมรับจุดหมายเหล่านั้น บุคลากรจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี และรู้สึกภูมิใจกับความเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเชื่อว่าองค์กรจะนำเข้าไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคลากรรู้สึกว่า อยู่ในสถานะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้ 2) ความเต็มใจ ท่วมเท ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร คือ การแสดงออกถึงความ พยายามอย่างเต็มที่ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานเพื่อ ประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กรและสร้างสรรค์ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรืออยู่ใน สถานะที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอในการใช้ความพยายาม เพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น 3) ความต้องการอย่างแรงกล้า ในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร คือ การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เน้นการต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็น ถึงการที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงานไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มรายได้ เงินเดือน สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ขึ้นเป็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ซึ่งไม่คิดจะลาออก ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานะใดก็ตาม

## **บริบทของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอлиц่าไซ**

### **สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับเนื้อหาของบริบทของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอлиц่าไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปฏิบัติตามข้อตกลงของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง ว่าด้วยการจัดตั้ง และเคลื่อนไหวของแผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวง และนครหลวง เลขที่ 9555/ยชข ลงวันที่ 16 กรกฎาคม 2552 มีดังนี้

### จุดประสงค์

เพื่อกำหนดที่ตั้ง ภาระบทบาท หน้าที่ ขอบเขตสิทธิ โครงสร้างการจัดตั้ง และแบบแผนวิธีทำงานของแผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวง นครหลวง เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง ในการจัดตั้ง การเคลื่อนไหวการทำงาน

### ที่ตั้งและภาระบทบาท

แผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวงบอริคำไซ สังกัดในโครงสร้างการจัดตั้งของกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง มีบทบาทเป็นเสนาธิการให้แก่กระทรวงและองค์การปกครองส่วนแขวง นครหลวง ในการค้นคว้า คຸ້ມຄອງ วางแผนและจัดตั้งการทำหน้าที่ของแผนกโยธาธิการและขนส่ง อยู่ในขอบเขตแขวง นครหลวงมีหน้าที่ปฏิบัติงานของตน ดังนี้

1. รับผิดชอบในการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในการพัฒนาการทำงานโยธาธิการและขนส่ง อยู่ภายในจังหวัด โดยผ่านการเห็นชอบของผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วนำเสนอรัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง เพื่อพิจารณา
2. คຸ້ມຄອງการก่อสร้าง การบูรณะรักษา และซ่อมแซมเส้นทางบก ทางน้ำ สนามบิน และการป้องกันชายฝั่งถล่มในขอบเขตแขวงของตนตามการมอบหมายของรัฐมนตรีนว่าการกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง
3. คຸ້ມຄອງการขนส่งทางบก ทางน้ำ ท่าเรือ ที่ขึ้นกับแขวงตนเอง
4. คຸ້ມຄອງพาหนะขนส่ง เครื่องจักรก่อสร้าง โรงเรียนสอนขับรถ ศูนย์ตรวจสภาพรถยนต์ การสอบและออกใบขับขี่รถยนต์ภายในจังหวัด
5. คຸ້ມຄອງระบบเทคนิคความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ในการสัญจรตามเส้นทางบก ทางน้ำ ในขอบเขตความรับผิดชอบของตน
6. คຸ້ມຄອງการเคหะสถาน การปลูกสร้างเคหะสถาน ผังเมืองและน้ำประปา การขุดค้นและผลิตวัสดุก่อสร้างที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของตน
7. คຸ້ມຄອງปกป้องรักษาสถานที่สาธารณะ ความสะอาด สิ่งแวดล้อม อนุรักษ์และส่งเสริมสถาปัตยกรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ของชนเผ่าที่อยู่ในแขวง
8. จัดทำปฏิบัติตามมติ คำสั่งข้อตกลงแจ้งการกำหนดหมายทางเศรษฐกิจเทคนิคและระเบียบ กฎหมายที่กระทรวงตั้งขึ้น โดยรัฐบาลเป็นผู้ออกกฎหมาย
9. คຸ້ມຄອງสายตั้งปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และบุคลากรโดยประสานสมทบกับอำนาจการปกครองท้องถิ่น



10. คຸ່ມครองบຳຮຸ່ງ ກ່ອສ້າງ ບຣຣຈຸແຕ່ງຕັ້ງໂຍກຍ້າຍ ຕຶກຊາອບຣມເຫັນໝອບ ແລະປຸກິບັດນໂຍບາຍ ຕ່ອບຸຄລາກຕາມນໂຍບາຍຂອງພຣຣດແລະຣຸ້ບາລ ດໂຍປຣະສານສມທບກັບ ກຣະທຣວງ ແລະອຳນາຈກາຣປກຣອງທ່ອງຄືນ

11. ຕຸ່ມຮອງບຣຣດາຫ້ວນໂຍວິຊາກາຣ ຕຸ່ມຮອງຫ້ວນໂຍຮຸກິຈ ຂອງແຂວງ ກາຣທັ້ງຂອງຣຸ້ບແລະເອກຊນ ທີ່ຊື່ນກັບຄວາມຣັບຜິຕໝອບຂອງຕນ

12. ສຣຸປາພຣວມ ສາພາກຈັດຕັ້ງປຸກິບັດກາຣທຳງານຂອງຕນ ເພື່ອຣາຍງານ ໃຫ້ຣຸ້ບມນຕຣີກຣະທຣວງ ເຈົ້າແຂວງຣັບທຣາບ

13. ປຸກິບັດເນົາທີ່ອື່ນ ໆ ຕາມກາຣມອບໝາຍຂອງຜູ້ບັງຄັບບັຢຸຊາຊັ້ນບນ

#### **ໝອບເຂຕລິທິເນົາທີ່ ມີດັ່ງນີ້**

1. ປຣະສານສມທບກັບບຣຣດາເມືອງ ໜ່ວຍງານອື່ນຮອບຊ້າງ ນຣຣລວງ ບຣຣດາກຣອງທີ່ຊື່ນກັບໂຄຣງສ້າງກາຣຈັດຕັ້ງຂອງກຣະທຣວງ ເພື່ອປຸກິບັດກາຣະບທາທເນົາທີ່ ຂອງຕນໃຫ້ສຳຣັຣຸຈຸຜລ

2. ດຳເນີນກາຣຕຣວຈຕຣາ ຕຣວຈກາຣເຄສື່ອນໂຍວຂອງບຣຣດາກຣອງວິຊາກາຣ ພື້ນຊານກາຣຜລິຕ ຮຸກິຈ ທີ່ຊື່ນກັບຄວາມຣັບຜິຕໝອບຂອງຕນເປັນປຣະຈຳເສນອກລ່າວເຕືອນ ສັ່ງລ່ງໂທຍປຣັບໂໂມພ້ອງຣ້ອງຣວບຣວມສຳນວນຕ່ອຜູ້ມີລິທິອຳນາຈ ເພື່ອດຳເນີນຄຕີຕ່ອຜູ້ລະເມີຕ ແລະກຣະທຳຜິຕຣະເປີຍບກຸໝາຍ ເສນອຊື່ນໝຸຜລງານຕ່ອຜູ້ທີ່ຕີເຕ່ນ

3. ອນຸຢາຕໃຫ້ກ່ອຕັ້ງ ແລະສືບຕ່ອຫຼືອຍຸບເລີກບຣຣດາຫ້ວນໂຍຮຸກິຈຕ່າງ ໆ ທີ່ຊື່ນກັບຄວາມຣັບຜິຕໝອບຂອງຕນ

4. ອອກໂຍແຈ້ງກາຣ ດຳແນະນຳ ໃຫ້ບຣຣດາຫ້ວນໂຍວິຊາກາຣ ແລະຮຸກິຈ ທີ່ຊື່ນກັບກາຣຕຸ່ມຮອງຂອງຕນ

5. ປຣະສານງານ ເຈຣຈາ ເຊັ່ນສັຢຸຢາ ອນຸສັຢຸຢາ ແລະຂ້ອຜູກພັນກັບກາຣສ່ວນ ຕ່າງ ໆ ອຢູ່ກາຣໃນປຣະເຕສຕາມກາຣະບທາທເນົາທີ່ຂອງຕນ ສຳຫຼັບກັບຕ່າງປຣະເຕສ ແລະ ອງຄັກກາຣຈັດຕັ້ງສາກລນັ້ນໃຫ້ປຸກິບັດ ຕາມກາຣອນຸມັດີຈາກກາຣຈັດຕັ້ງຈາກຜູ້ບຣີທາຣຊັ້ນບນ

6. ນຳໃຊ້ບປຣະມາຄນ ພາຫະ ເຄຣື່ອງຈັກຣ ວັສຕຸຢຸປຣກຣນຕ່າງ ໆ ຕາມກາຣ ມອບໝາຍ ແລະປຸກິບັດຕາມຣະເປີຍບລັກັກກາຣ

7. ເສນອໂຍກຍ້າຍ ແຕ່ງຕັ້ງ ບຣຣຈຸ ຊື່ນໝ ປຸກິບັດວິນຍຣຸ້ບກາຣໃນຄວາມ ຣັບຜິຕໝອບຂອງຕນ ບນພື້ນຊານຄວາມເປັນເອກກາພັກກັບກຣະທຣວງ ແລະອຳນາຈກາຣປກຣອງ ຂອງແຂວງ

8. เปิดการประชุม หรือ เข้าร่วมการประชุมเพื่อปรึกษาเรื่องงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเสนอความคิดเห็น เข้าในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดตั้งบุคลากร และระเบียบกฎหมายของรัฐ

9. ปฏิบัติสิทธิอื่น ๆ ตามการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา

#### 4. โครงสร้างการจัดตั้งองค์กร ประกอบด้วย

1. แขนงจัดตั้ง และบริหาร
2. แขนงแผนการ งบประมาณ และสถิติ
3. แขนงคุ้มครองทางบก
4. แขนงคุ้มครองทางน้ำ
5. แขนงคุ้มครองการขนส่ง และข้อขี้
6. แขนงคุ้มครองเคหะผังเมือง และสิ่งแวดล้อม
7. แขนงตรวจตรา
8. บรรดาห้องการโยธาธิการและขนส่งประจำเมือง

#### โครงสร้างของบุคลากร

1. แผนกโยธาธิการและขนส่งแขวงบอริคำไซประกอบด้วย หัวหน้าแผนกหนึ่งท่าน ซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือปลดตำแหน่งจากรัฐมนตรี กระทรวงโยธาธิการและขนส่ง บนพื้นฐานต้องมีความเป็นเอกภาพกับเจ้าแขวง โดยการเสนอของคณะจัดตั้งแขวง หรือ กรมจัดตั้งกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง หัวหน้าแผนกโยธาธิการและขนส่ง มีความรับผิดชอบ โดยตรงต่อรัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง เจ้าแขวง เกี่ยวกับผลสำเร็จข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน หัวหน้าแผนกเป็นผู้ลงลายเซ็นในเอกสารต่าง ๆ ของแผนกในกรณีติดขัดหรือติดธุระไปปฏิบัติงานทางไกลต้องได้มอบอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการชั่วคราวให้รองคนใดคนหนึ่งว่าการแทนชั่วคราว

2. แผนกโยธาธิการและขนส่ง มีรองหัวหน้าแผนกจำนวนหนึ่ง ซึ่งถูกแต่งตั้ง และปลดตำแหน่งจากรัฐมนตรี กระทรวงโยธาธิการและขนส่ง บนพื้นฐานต้องมีความเป็นเอกภาพกับเจ้าแขวง โดยการเสนอของคณะจัดตั้งแขวง หรือกรมจัดตั้งกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง รองหัวหน้าแผนกโยธาธิการและขนส่ง มีความรับผิดชอบช่วยหัวหน้าแผนกในการชี้แนะ และนำพาการทำงานรวมของแผนกในเวลาปฏิบัติงาน และมีอำนาจรักษาการแทนตามการมอบหมายของหัวหน้าแผนก

3. แผนกโยธาธิการและขนส่งแขวงบอลิคำไซ ประกอบด้วย หัวหน้าแขวง รองแขวง หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงาน และพนักงานวิชาการอีกจำนวนหนึ่ง ตามความต้องการของงานหัวหน้าแขวง รองหัวหน้าแขวง หัวหน้าหน่วยงานรองหัวหน้าหน่วยงาน ถูกแต่งตั้ง หรือปลดตำแหน่ง จากรัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง บนพื้นฐานความเป็นเอกภาพกับเจ้าแขวง โดยการเสนอจากหัวหน้าแผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวง

### ระบบแบบแผนวิธีการทำงาน

ระบบแบบแผนวิธีการทำงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ ปฏิบัติงานตามหลักการ ดังนี้

1. ทุกการเคลื่อนไหวและดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง ต้องอยู่บนพื้นฐานแนวทาง แผนยุทธศาสตร์พรรค กฎระเบียบ กฎหมายของรัฐบาล นำเอา แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง ให้กลายเป็นแผนปฏิบัติงานแผนงาน และโครงการละเอียดแล้วจัดตั้งปฏิบัติให้ปรากฏผล

2. ปฏิบัติตามหลักการรวมศูนย์ประชาธิปไตย ตกลงเป็นหมู่คณะแบ่งงาน ให้บุคคลรับผิดชอบ ปฏิบัติระบบหัวหน้าเดี่ยว เสริมขยายด้านหัตถ์ประดิษฐ์สร้าง นวัตกรรมความรับผิดชอบให้ปรากฏผล

3. ทำงานต้องมีแผนการ แผนงาน และโครงการละเอียดแก้ไขปัญหา อย่างมีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายอย่างชัดเจน แต่ละระยะ ประสานงานกับทุกองค์การจัดตั้ง ของภาครัฐประชาชน อำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำเร็จหน้าที่ของตนเป็น อย่างดี

4. ทำงานมีการตรวจตรา ติดตาม ผลักดัน สรุปลงบันทึกเรียนวิเคราะห์ ผลได้ผลเสียพร้อมทั้งปฏิบัติระบอบการรายงานสอดส่อง ส่งข่าวอย่างเข้มงวด

5. ปฏิบัติระบอบประชุมประจำเดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือ ประจำปี ปฏิบัติระบอบรายงานให้กระทรวง และองค์การปกครองแขวง อำนาจการปกครองท้องถิ่น เป็นปกติ

บทบัญญัติสุดท้ายการจัดตั้งปฏิบัติแผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวง บอลิคำไซ และทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ และจัดตั้งปฏิบัติ ข้อตกลงฉบับนี้อย่างเข้มงวด ข้อตกลง นี้มีผลบังคับใช้นับแต่วันลงลายเซ็น เป็นต้นไป นครหลวงเวียงจันทน์ วันที่ 16 กรกฎาคม 2552 (รัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง สมุมมาต พลเสนา)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เฉลา ระโหลวาน (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลในการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลในการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ ด้าน การบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 0.82

พัฒน์นรี จำปาเงิน (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ การค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน 2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างเหมา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 129 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One way ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพโสด มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ศึกษาในระดับปริญญาโท มีรายได้ 10,000

แต่ไม่ถึง 20,000 บาท เป็นข้าราชการ มีอายุการทำงานใน สคร. 4 ปีขึ้นไป และมีอายุการทำงานทั้งหมดน้อยกว่า 5 ปี

ผลการวิจัยแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กร พบว่าความผูกพันต่อองค์กรโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและผลการวิจัยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า แรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ฐาภรณ์ ปาละนันท์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

- 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการโดยรวมและเป็นรายด้านใน 9 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และ 2) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการโดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานที่ตั้งของวิทยาลัยชุมชน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรของวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 19 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 574 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 63 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.940 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบเป็นรายคู่ของเซฟเฟ

วรรณภา อวารณ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภา ระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการรัฐสภา ระดับ

ความผูกพันต่อองค์กร และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 200 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณด้วยวิธีการเปรียบเทียบค่าของผลต่างเฉลี่ยกับค่าผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุการทำงานส่วนใหญ่น้อยกว่า 5 ปี และมีรายได้ต่อเดือน 10,000-15,000 บาท สำหรับผลการศึกษาด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับสูงโดยปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยค้ำจุน ส่วนด้านความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับสูงเช่นกัน เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยข้าราชการรัฐสภาที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าข้าราชการรัฐสภาที่มีแรงจูงใจในการทำงานปานกลางและต่ำทุกด้าน เมื่อพิจารณาจากขนาดค่า F ผลปรากฏว่า ข้าราชการรัฐสภาที่มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและผลตอบแทนด้านความมั่นคงในงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงานและด้านการได้รับการยอมรับ

จรรยา ห่วงเทศ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ภาค 208 การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ภาค 208 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208 จำนวน 12 สาขา ทั้งหมด 94 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

ในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ภาค 208 พบว่าโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ไปในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208 พบว่า มีความสัมพันธ์ไปในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรารักษ์ สีเลิศพันธ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลผลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของ พนักงานฝ่ายรายการและฝ่ายโฆษณา บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายรายการและฝ่ายโฆษณาของ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่าย บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 347 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ ค่าสถิติ t-test F-test และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า-พนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มี เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

-ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

-ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557, บทคัดย่อ) ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย อายุ 25-35 ปี สถานะภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท ตำแหน่งงานระดับพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งใน ส่วน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความภูมิใจในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการทุ่มเทการทำงาน และ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความมีส่วนร่วมในการเติบโตขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรเรียงลำดับคือ ปัจจัยความผูกพัน องค์กรด้านวัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร รองลงมาคือปัจจัยความผูกพันองค์กร ด้านความสัมพันธ์ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยความผูกพันองค์กร ด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านค่าตอบแทนโดยรวม ปัจจัยความผูกพัน องค์กรด้านลักษณะงาน ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านโอกาสที่ได้รับ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงพบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปริญประภา ชามั่ง (2557, บทคัดย่อ) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการบริหารงาน ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ช่วงอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป มีสถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา มีตำแหน่งงานเป็นผู้นำกลุ่มสมาชิก และ มีระยะเวลา ในการทำงาน 5-10 ปี ผู้นำสหกรณ์ภาคการเกษตรมีระดับการปฏิบัติการบริหารงานของ สหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุมตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำสหกรณ์ภาคการเกษตรมีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์



ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ลดตามณี 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 พบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานในด้าน ความรับผิดชอบสูงสุด 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) ศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ทาหน้าที่ด้านสินเชื่อ และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน

โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย ส่วนการจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาบทยาทหน้าที และประสบการณ์ในการทำงาน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

นันทา โสรัตน์ และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2558, บทคัดย่อ)

ได้ทำการศึกษา การศึกษาด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความขัดแย้งระหว่างบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศิริกัลยา สามไชย (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจ

ในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจในการทำงาน และระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมทั้งเพื่อสร้างสมการพยากรณ์พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานและพนักงานปฏิบัติการในบริษัทผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และเงินเดือน แบบประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจำนวน 59 ข้อ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำนวน 20 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 79 มีอายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 50 จบการศึกษาแล้วในระดับปริญญาตรีขึ้นไปร้อยละ 55 สถานภาพสมรสแล้วร้อยละ 55 ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้มาแล้ว 1-3 ปี ร้อยละ 62.5 และได้รับเงินเดือนในช่วง 10,000-15,000บาท ร้อยละ 70 และส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจในการทำงานเมื่อจำแนกตามปัจจัยจูงใจด้านตัวกระตุ้นและปัจจัยด้านอัตรารักษาพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม 3) แรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้าในงานและด้านโอกาสในการเติบโตมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 4) แรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสถานะทางอาชีพและด้านความสมดุลของงานกับชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 6) ผลของการศึกษาแบบพหุคูณพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเชิงบริหารหรือการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ความก้าวหน้าในงาน ความสำเร็จในการทำงานและโอกาสในการเติบโตสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 34

ผลวิจัยเป็นประโยชน์เพื่อนามาปรับใช้สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อเพิ่มพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งจะสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและความสำเร็จขององค์การ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Mancuso (2002, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของบุคลากรของโรงเรียนแคธอลิก ผลการศึกษาพบว่า ไม่ว่าโรงเรียนจะมีหลักสูตร วิธีการสอนหรืออุปกรณ์เครื่องใช้ดีเพียงใด แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ครูผู้สอนที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคุณภาพของการเรียนการสอนของเด็กนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านศรัทธา สภาพการทำงาน และการทำงานเพื่อชุมชนโดยรวมส่งผลสำคัญต่อการตัดสินใจของครูมากกว่าปัจจัยเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ

Maki (2002, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรสูง ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จ งานที่ทำหาย การหาประโยชน์ให้หน่วยงาน และการยอมรับนับถือ เป็นประเด็นที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่บกพร่อง ตารางการทำงาน และกระบวนการทำงาน ที่ไม่เป็นระบบล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน คือ ภาวะผู้นำและแนวทางการบริหาร เป็นปัจจัยหลัก

Welch (2004, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและความพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผลการศึกษาพบว่า หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารเขตต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย มีแรงกดดันจากหลายด้าน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้รับความสำคัญสูงสุด ส่วนปัจจัยด้านความรับผิดชอบของงาน และความเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญรองลงมา

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

Garudzo–Kusereka (2005, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยม ประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมากและระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการ โดยมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้แรงจูงใจต่ำและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจ และได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน

Koyuncu, Burke, and Fiksenbaum (2006, Abstract) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันทุ่มเทในงานของผู้จัดการหญิง และผู้เชี่ยวชาญของธนาคารในตุรกี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเหตุที่ก่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทต่องานได้แก่ การได้รับรางวัล การควบคุมการทำงานด้วยตนเอง และการรู้สึกว่างานที่ได้รับหมายเป็นงานที่คุณค่า

Sonnentag, Mojza, Binnewies, and Scholl (2008, Abstract) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องาน และการละตัวออกจากงานเมื่ออยู่บ้าน: การศึกษารายสัปดาห์เกี่ยวกับความผูกพันทุ่มเทในงาน การละตัวออกจากงาน และผลกระทบ ผลการศึกษาพบว่า หากพนักงานเกิดความผูกพันทุ่มเทกับงานในระดับสูงมากเกินไป พนักงานมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ครุ่นคิดอยู่กับงานโดยที่ไม่แยกแยะว่าเป็นเวลาว่าง หรือเวลาส่วนตัว ซึ่งทำให้มีโอกาสเกิดความเครียดจากการทำงานได้สูง และอาจทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว ผลที่ตามมาคือ ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพลดลง ความอยู่ดีมีสุขของพนักงานลดลง และท้ายที่สุดพนักงานอาจอยากลาออกจากงานในที่สุด และข้อเสนอแนะจากงานวิจัยได้เสนอว่า การที่พนักงานเกิดความผูกพันทุ่มเทต่องานขณะทำงาน และไม่เกิดความผูกพันทุ่มเทต่องานขณะที่ไม่ใช้เวลาดังกล่าวจะส่งผลดีแก่พนักงานมากที่สุด

M Sheik Mohamed (2012, Abstract) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยทำการศึกษา กับบุคลากรองค์กรการสื่อสารโทรคมนาคม เมืองตุรกีรัปป์ลลิ ประเทศอินเดีย จำนวน 400 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลที่สำคัญของการพัฒนาและทดสอบรูปแบบโครงสร้างการเชื่อมโยงความมุ่งมั่นอารมณ์ ความต่อเนื่องและความมุ่งมั่นที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิเคราะห์เส้นทาง PLS เปิดเผยว่าความมุ่งมั่นของกฎเกณฑ์และความมุ่งมั่นต่อเนื่องมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในขณะที่อารมณ์ความมุ่งมั่น

ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Jun-Yen Wu (2016, Abstract) ได้ทำการศึกษา การสำรวจของสื่อกลางรุ่นระหว่างภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร : ความสำคัญของความภาคภูมิใจแห่งตนเองในองค์การ ของอุตสาหกรรมบริการ ในประเทศไต้หวัน จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเนื้อหาของการสร้างของ "ความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ" ที่จะระบุบทบาทของตนเองในการบริหารจัดการองค์การในการสังเกตการณ์ตรวจสอบอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การและการสำรวจความน่าเชื่อถือของกลไกใกล้เคียงมีแนวโน้มในการสร้างนี้ กระบวนการของการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ผ่านการใกล้เคียงขององค์การตามความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งจะทำการศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นธุรกิจค้าปลีกอุตสาหกรรมบริการ ในประเทศไต้หวัน จำนวน 239 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า การใกล้เคียงโดยความภาคภูมิใจในตนเอง ในองค์การ จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่าการตรวจสอบคนกลางผ่านที่ต่าง ๆ พฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะคุ้มค่าอย่างไร ก็ตามการศึกษานี้มีบางส่วนข้อ จำกัด ของการสังเกตที่ถูกวัดโดยรายงานของตนเอง อาจจะขยายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย

โดยสรุป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลและมีผลกระทบโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและตระหนักเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์หรือตามเวลา และเป็นสิ่งที่จะเชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ชี้วัดถึงความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass (1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์

จงวิศาล, 2550) ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัย ของ Frederick Herzberg (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2557, หน้า 174-175, อุกฤษฏ์ เกตุกำเนิด, 2549 และอวยชัย จันทรพิชญ, 2547) และแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ของ Steers (1977, pp. 46-75) มาประยุกต์และบูรณาการ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี