

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน
3. บริบทมหาวิทยาลัยนครพนม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

O'Dell & Mcadams (1986, PP. 10-12 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 313) การจูงใจในการทำงานเป็นวิธีการของการให้ค่าตอบแทนโดยให้รางวัลแก่ผลงานที่ได้มาเป็นการเฉพาะ ระบบแรงจูงใจจะเชื่อมการให้ค่าตอบแทนกับการปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลแก่พนักงานในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไม่ใช่เป็นเพราะพนักงานอาวุโสหรือจำนวนชั่วโมงการทำงานมาก สิ่งจูงใจที่มักจะให้กับบุคคลโดยอาจจะให้เป็นกลุ่มก็ได้ การจูงใจจึงเป็นการให้ที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งมักจะพิจารณาว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ หรือการปฏิบัติประจำตามปกติที่พนักงานได้รับในรูปแบบของเงินเดือนและค่าจ้าง การจูงใจพนักงานนั้นจะก่อให้เกิดความท้าทายและการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น องค์กรจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริการ จึงพยายามปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติประจำ ทั้งนี้เพื่อเอื้อโยยการจ่ายกับการปฏิบัติงาน ผลผลิตและคุณภาพ ลดค่าใช้จ่ายของค่าตอบแทน ปรับปรุงความผูกพัน และการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน ตลอดจนเพิ่มความพึงพอใจและความรู้สึกร่วมชะตากรรม

### ความหมายของการจูงใจ

Haimann, Scott & Connor (1985, P. 388 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 314) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงาน ให้เจริญก้าวหน้าการจูงใจที่เป็นลักษณะนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) เหตุนี้การจูงใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจสิ่งจูงใจอาจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญคือความต้องการ (Needs) ความต้องการของบุคคลเกิดจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลนั้น เป็นการขาดความสมดุลทั้งทางร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก บุคคลมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ และมีความต้องการหลายระดับความต้องการของบุคคลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพหรือความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการสิ่งจำเป็นเกี่ยวกับชีวิตและมักมีมาแต่เกิด เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ การเรียนรู้เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางร่างกายเป็นแรงขับ (Drive) เบื้องต้นที่ร่างกายถูกกระตุ้นที่ต้องสนองต่อสิ่งเร้า ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการการพักผ่อน นอนหลับ ความต้องการขับถ่าย เป็นต้น

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social needs) เป็นความต้องการที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้ และประสบการณ์ที่บุคคล ได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย ความยกย่องนับถือ การยอมรับในสังคม และโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

พินัส หันนาคิน (2542, หน้า 130 อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 17) แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาให้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กรมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิด

ความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

กันตยา เพิ่มผล (2551, หน้า 110) การจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นหรือผลักดันโดยแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่หวังไว้ มีคำหลายคำที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจอย่างใกล้ชิด เช่น ความต้องการ (Need) ความพยายาม (Striving) ความปรารถนา (Desire) แรงขับ (Drive) ความทะเยอทะยาน (ambition) เป็นต้น แต่ละคำมีความหมายทั้งเหมือนกันและแตกต่างกันไม่มากนัก การจูงใจมีลักษณะเด่น 3 อย่างคือ

1. แรงจูงใจในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

2. แรงจูงใจในแง่ผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ"

3. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้ออกมาตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้อการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจจะใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหาร

พิบูล ที่ปะपाल (2551, หน้า 143 อ้างถึงใน ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา, 2552, หน้า 9) แรงจูงใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระตุ้นอันเกิดจากแรงขับ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจอันเกิดจากแรงขับ ผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

พูลสุข สังข์รุ่ง (2551, หน้า 143 อ้างถึงใน โชติกา ระไล, 2555, หน้า 11) แรงจูงใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

รัชนก มูลเกตู (2552, หน้า 9) แรงจูงใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รายได้ การบังคับบัญชา การได้รับการยกย่องยอมรับ

นับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนองความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเมื่อเกิดความพึงพอใจของ ผู้ปฏิบัติงานแล้วก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้รับ การตอบสนองความต้องการดังกล่าว จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางลบก็จะเกิด ความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัย หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้นพฤติกรรมในตัวบุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการ หรือโน้มน้าวโดยสิ่งจูงใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือ ความเต็มใจในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวขึง (2550, หน้า 313) การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นอย่างไรที่จะให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ ในการที่จะควบคุมพฤติกรรม มนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันนี้ให้แสดงออก ในรูปแบบและทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร การจูงใจจึงมีความสำคัญ กับองค์กรต่อผู้บริหารและต่อบุคคลที่ทำงาน ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยช่วยให้คนดี มีความสามารถมาร่วมงานกับองค์กรและอยู่กับองค์กร ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรจะ ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและช่วยเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ ประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารโดยช่วยให้ การมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยขจัดปัญหา ข้อขัดแย้งในการบริหารและเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร การจูงใจนอกจากมีประโยชน์ต่อองค์กรและ ผู้บริหารแล้วยังมีประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กรด้วย กล่าวคือ ช่วยให้บุคลากรสามารถ สนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองต่อความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่าตอบแทนและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2551, หน้า 110) ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน มีดังนี้ การจูงใจช่วยเพิ่มพลังให้บุคคล พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท "เช้าชาม เย็นชาม" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอย หรือละความพยายามง่าย ๆ แม้จะมีอุปสรรค ขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

การจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้บุคคลเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบ ช่องทางการดำเนินงานที่ดีขึ้นหรือประสบความสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคล กำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อค้นพบ เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายาม แก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบ แนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างจากแนวทางเดิม

การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ผู้ที่มี ลักษณะดังกล่าวนี้ มักจะไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

1. ทำให้พนักงานต้องทำงานในองค์กร (Doing your organization) เป็นปกติที่ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องการพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกันใน องค์กร

2. ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี (Stay with your organization) ไม่ว่าจะ เป็นช่วงเวลาที่มีสภาพเศรษฐกิจขององค์กรจะดีหรือไม่ก็ตามองค์กรก็ต้องให้พนักงานที่ดี และมีความสามารถอยู่กับองค์กรได้ตลอดไป

3. ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย (Show up for work at our organization) ในองค์กรหลายแห่งนั้น การขาดงานหรือการไม่ตรงต่อเวลาของพนักงานคือ พฤติกรรมที่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น

4. ทำให้พนักงานมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Perform better for your organization) พนักงานบางคนทำงานเพียงเพื่อไม่ให้โดนไล่ออก แต่ในทางกลับกัน องค์กรต้องการพนักงานที่มีความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น (Do extra for your organization) โดยส่วนใหญ่องค์กรมักมีความคาดหวังให้พนักงานในองค์กรทำงานให้ มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง รู้จักจูงใจผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานจะได้ประสิทธิภาพ จึงจะตัดสินใจว่า ผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติงานของตนเองได้รับการสนองความต้องการ ของตนเองหรือไม่ ฉะนั้นความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานคือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วประสิทธิภาพ การทำงานก็จะเกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการ ทำงานสูงย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนั้นยังมีบุคคลอีก ส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วย เสริมสร้างคนให้ดีขึ้นได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจหลักสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ ชีวิตมีคุณค่าและจากความหมายของแรงจูงใจ สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น หลังจากความต้องการของมนุษย์ ความต้องการจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจหรือ ตอบสนองความต้องการตามเป้าหมายในลำดับต่อไป

ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์ (2557, หน้า 20) ประเภทของแรงจูงใจ แรงจูงใจ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางสรีระวิทยา แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้เป็นความต้องการที่จำเป็นตาม ธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ การพักผ่อน และปราศจากโรค

เป็นต้น เราสามารถวัดระดับความต้องการทางสรีระได้จากการสังเกตพฤติกรรมการกระทำของคนเรา

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยามีความสำคัญน้อยกว่าแรงจูงใจทางสรีรวิทยา เพราะจำเป็นในการดำเนินชีวิตน้อยกว่าแต่จะช่วยในด้านจิตวิทยา คือ ทำให้สุขภาพจิตดี แรงจูงใจประเภทนี้ประกอบด้วย

1) ความอยากรู้อยากเห็นและความต้องการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

2) ความต้องการความรักความเอาใจใส่จากผู้อื่น

3. แรงจูงใจทางสังคมหรือแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ แรงจูงใจประเภทนี้มีจุดเริ่มต้น ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตของแต่ละบุคคล และเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้ มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อเราตัวอย่างของแรงจูงใจทางสังคม มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ได้แก่

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบผลสำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่ในวัยเด็ก จากการศึกษาวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าเด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูอย่างอิสระและเป็นตัวของตัวเอง เมื่อโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่จะมีความต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง การฝึกให้บุคคลมีความต้องการความสำเร็จหรือมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจึงมักเริ่มจากครอบครัวเป็นสำคัญ

2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affinitive Motives) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่และความรักจากบุคคล

3) แรงจูงใจต่อการยอมรับนับถือตนเอง (Self Esteem) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนา ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของบุคคล โดยทั่วไปต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งจะนำมาสู่การยอมรับนับถือตนเอง

### แรงจูงใจ (Motives) หรือแรงขับเคลื่อน (Drives)

แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งทีกระตุ้นในตัวของคุณบุคคลไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่กระตุ้น เรียกว่า "พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ" (Motivated Behavior) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ จะต้องมีการเฝ้าระวังอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลังและมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

แรงขับ (Drives) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูงแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะสูง ทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drives) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นพร้อมกับวุฒิภาวะของคน ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงขับด้านสรีระ เช่น ความหิว กระจาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น เป็นต้น และแรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น

2. แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drive) เป็นแรงขับที่ซับซ้อนซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้หรือเรียกว่าแรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้น

สนใจ ลักษณะ (2546, หน้า 150 อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 25) แรงจูงใจ คือ ผลความสำเร็จของการใช้ชีวิตและผลความสำเร็จของการทำงานที่เป็นความปรารถนาของบุคคลในองค์กรและการทำงานมีความสำคัญ คือ

1. ช่วยกำหนดทิศทางของการดำเนินชีวิตและการทำงาน การใช้ชีวิตและการทำงานอย่างมีเป้าหมาย จะชักนำให้บุคคลเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง

2. ช่วยเพิ่มความหมายของการดำเนินชีวิตและการทำงาน ทำให้บุคคลรู้ตัวตลอดเวลาและตระหนักถึงความต้องการของตนเองอยู่ตลอดเวลาว่าเหตุผลที่ต้องปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ นี้ก็เพื่อให้มีความสำเร็จในผลที่ปรารถนา

3. ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายจะทำให้บุคคลอดทนรอได้ และช่วยกระตุ้นผลักดันให้ยังคงทำกิจกรรมอยู่จนกระทั่งบรรลุผลตามเป้าหมาย

4. ช่วยเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเป็วิธีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายยิ่งเป้าหมายมีความท้าทายหรือความต้องการมากเพียงใด บุคคลจะต้องมีความเพียรพยายามมากเท่านั้น

5. ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงาน การมีเป้าหมายของชีวิตและการทำงานจะเป็นปัจจัยสำคัญและยกระดับความทะเยอทะยาน (Ambition)



ของบุคคลไปสู่ระดับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นสูงขึ้น ถ้าเป็นเป้าประสงค์ขององค์กรก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้น

6. ช่วยให้รางวัลตอบแทนเป็นความภาคภูมิใจ เมื่อบุคคลตั้งเป้าประสงค์ไว้เหมาะสมและดำเนินการจนบรรลุผลตามเป้าประสงค์แล้ว ความรู้สึกที่มีความสำเร็จของการบรรลุผลจะเป็นความรู้สึกที่ภูมิใจ เป็นสุข ความรู้สึกที่ดีขึ้นเมื่อบรรลุเป้าประสงค์และนำไปสู่ความมุ่งมั่นไปสู่เป้าประสงค์ต่อไป

### ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อใดก็ตามที่เกิดมีแรงจูงใจเกิดขึ้นในอินทรีย์จะทำให้เกิดการเคลื่อนไหว หรือปฏิกิริยาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสนองถึงเป้าหมายที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของสิ่งมีชีวิต เป็นไปโดยมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายใดอย่างหนึ่งเสมอ คำว่าแรงจูงใจจึงเป็นคำที่มีความหมายถึงพฤติกรรมนานาชนิดซึ่งสิ่งมีชีวิตแสดงออกมา

ลักขณา สิริวัฒน์ (2539, หน้า 133-139 อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์, 2557, หน้า 26) ได้สรุปถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ดังนี้

1. เกิดความต้องการของร่างกาย หรือเรียกว่าความต้องการมูลฐาน (Basic Needs) เป็นความต้องการอันเกิดจากสภาวะภายในร่างกายมีการเปลี่ยนแปลงสารบางอย่างที่ร่างกายสร้างขึ้น กลายเป็นสภาพขาดหรือเกินเกิดขึ้นสภาพเช่นนี้ เรียกว่าการขาดสมดุล เช่น ความหิว ความกระหาย ความเจ็บปวด ความหนาว เป็นสภาพที่ทำให้ร่างกายเกิดความขาด ร่างกายจำเป็นต้องดิ้นรนเพื่อชดเชยสิ่งที่ขาดเหล่านี้ออกไป ถ้าร่างกายเปรียบเสมือนรถยนต์ แรงจูงใจที่ทำหน้าที่ให้เกิดพลังก็เปรียบได้กับเครื่องยนต์ แรงจูงใจที่ทำหน้าที่นำร่างกายไปในทิศทางที่ต้องการ คือ ล้อและพวงมาลัย ที่จะนำรถไปสู่จุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่สนองความต้องการนั้น เรียกว่า เครื่องล้อ เช่น อาหาร น้ำ เพศตรงข้าม รางวัลก็เป็นเครื่องล้อในการจูงใจได้

2. แรงขับทางสังคมมีความสำคัญกว่าแรงขับทางร่างกาย เด็กที่ขาดความรักความอบอุ่นจากพ่อแม่หรือญาติพี่น้อง เด็กที่ประสบความผิดหวังจะเป็นปัญหาที่รุนแรงกว่าเด็กที่ขาดอาหารอดมื้อ กินมื้อ แรงขับทางสังคมขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในวัฒนธรรมแต่ละแห่ง ยากที่จะแบ่งออกให้ชัดเจนว่ามีประเภทใดบ้าง นอกจากนี้อาจยังเกิดปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) สังคมต่างกันทำให้เกิดการเรียนรู้ต่างกัน พฤติกรรมของสมาชิกในสังคมหนึ่งจึงต่างกับอีกสังคมหนึ่ง แม้แต่ในสังคมเดียวกันก็มีความต่างระหว่างบุคคล

2) แรงขับอย่างเดี่ยวยากก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างกันได้ เช่น คนที่ไม่ชอบหน้าเพื่อนบางคนอาจมีพฤติกรรมกลั่นแกล้งทำร้าย แต่บางคนอาจใช้วิธีการไม่สนใจ

3) แรงขับต่างกันอาจก่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างเดียวกันได้ เช่น เด็กคนหนึ่งชอบเล่นดนตรีเพราะต้องการเอาใจบิดามารดา อีกคนอาจชอบเพื่อจะได้พันหูพันตาบิดามารดา

4) แรงขับอาจเปลี่ยนพฤติกรรมได้ เช่น ชายที่มีความต้องการทางเพศรุนแรงอาจจะขยันขันแข็ง ตั้งใจทำงานเพื่อเรียกร้องความสนใจจากเพศตรงข้ามหรืออาจเป็นนักกีฬาก็ได้

5) พฤติกรรมอย่างหนึ่งอาจจะเกิดแรงขับหลายอย่างรวมกัน เช่น ผู้เชี่ยวชาญทำงาน ขยันขันแข็งเนื่องจากมีแรงขับหลายอย่างรวมกัน ต้องการทราบความจริงเพื่อช่วยสร้างสรรค์ความเจริญ ต้องการอยากรู้ อยากเห็น ต้องการเกียรติยศ การนับถือยกย่องและสุดท้ายต้องการเงินรายได้มาดำรงชีวิต

Barnard (1974, P. 33 อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 27) ได้สรุปสิ่งที่จูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน คือ

1. สิ่งที่จูงใจ ซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสบุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางการที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความท้อแท้มากที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของ

หน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงเมื่อความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือ ครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน

5. ความตั้งใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะกับวิถีและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่เพื่อนร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลมีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าวิถีจิตใจนอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจเป็นเงินทอง สิ่งของ และการจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีแล้วเป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้วยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกันให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ ความคิดเห็นในงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานอันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานด้วย

### เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 311-312 อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 28) การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญและสลับซับซ้อน เทคนิคที่สำคัญในการจูงใจประกอบด้วย เงิน การมีส่วนร่วม คุณภาพชีวิตการทำงาน

1. เงิน (Money) จากทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้กับพนักงาน นักวิชาการ บางคนได้ระบุว่าเงินมีความหมายมากกว่ามูลค่าในรูปแบบตัวเงินแต่

หมายถึง สถานะ (Status) และอำนาจ (Power) นักเศรษฐศาสตร์และผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้น นักวิทยาศาสตร์ พุทธศักราชศาสตร์มองประเด็นนี้ มีความสำคัญต่อการใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่ผู้บริหารจะต้องระลึกถึงหลายประการดังนี้

เงินมีแนวโน้มว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้นสำหรับบุคคลที่มีครอบครัว เงินเป็นสิ่งที่บรรลุมাত্রฐานการครองชีพ อย่างน้อยเงินจะใช้เพียงพอกับมาตรฐานการครองชีพในระดับต่ำ แม้บางคนจะมีความพอใจในบ้านหลังเล็กหรือรถยนต์ราคาถูกลงกว่าการได้รับความพอใจจากบ้านหลังใหญ่และรถยนต์หรูหราก็เหมือนบางคน

ธุรกิจและองค์กรทุกแห่งใช้เงินจ่ายให้พนักงานแก่องค์กรและเป็นตัวกระตุ้นองค์กรทั่วไปให้ค่าจ้างเงินเดือนเท่าไร ค่าจ้างเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อจูงใจและดึงดูดบุคคลไว้

เงินเป็นสิ่งจูงใจบุคคลในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคคลเอาไว้ เงินเดือนของผู้บริหารในบริษัทที่มีความสมเหตุสมผลคล้ายกัน องค์กรจะมีการรักษามูลค่าบุคคลในระดับที่เปรียบเทียบกันได้

ถ้าเงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิผลที่บุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ในระดับที่คล้ายคลึงกันจะได้ค่าจ้างและโบนัสที่สะท้อนถึงการทำงานส่วนตัว บริษัทควรมีการเปรียบเทียบค่าจ้างเงินเดือน ธุรกิจมีการจัดการที่ดีอาจจะใช้การปฏิบัติร่วมกับการให้โบนัสและที่ปรากฏว่าโบนัสสำหรับผู้บริหาร จะถือเกณฑ์ขอบเขตการทำงานเฉพาะบุคคล องค์กรอาจจะไม่ซื้อสิ่งจูงใจ วิธีการที่ใช้เชื่อมั่นว่าเงินมีความสำคัญ การให้รางวัลสำหรับความสำเร็จและทำให้บุคคลพอใจในความสำเร็จในการทำงาน และเกณฑ์การตอบแทน

จากข้อเท็จจริงที่ว่าเงินสามารถกระตุ้นได้เมื่อการจ่ายเงินนั้นมีขนาดเพียงพอกับรายได้ของบุคคล ในกรณีที่เมื่อค่าจ้างและแรงงานเพิ่มขึ้นและการจ่ายโบนัส ซึ่งไม่พอที่จะกระตุ้นผู้รับจะช่วยให้แต่ละบุคคลจะทำให้เกิดการไม่พอใจและหางานอื่น มีขนาดใหญ่พอที่จะทำให้เกิดความรู้สึกซึ่งจะไม่ใช้สิ่งกระตุ้นที่เข้มแข็ง

2. การสร้างแรงจูงใจกับผู้ที่บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกอยากทำงานสนองความตั้งใจของผู้หน้านั้นอาจใช้เทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้ดังนี้

สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน สำหรับตัวผู้ปฏิบัติงานจุดหมายนั้นควรมีคุณค่าสำหรับเขามีความท้าทายความรู้ความสามารถ และสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมจนบรรลุจุดมุ่งหมายได้

3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ในการประชุมวางแผนให้ผู้ร่วมงานได้ ตัดสินใจภายหลัง การพิจารณาร่วมกันแล้ว ซึ่งลักษณะนั้นผู้ปฏิบัติจะมีความพร้อมที่จะ ทำงานร่วมกับผู้บริหารด้วยความเต็มใจ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ การแก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

การคิดหาทางให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความ พอใจเป็นอย่างมาก ถ้าเขาได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เขารู้ว่าผล การปฏิบัติงานนั้นเป็นเช่นไรมีสิ่งใดควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการพูดคุยอย่าง ตรงไปตรงมามีการประเมินผลเพื่อการศึกษาค้นคว้าหาหนทางของการปฏิบัติงานจะทำให้เขา ภูมิใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของเขา และหาหนทางแก้ไขเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น เมื่อเขาเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข

สร้างระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพการสื่อสารระบบเปิดจะ ช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือประสานใจให้งานสำเร็จ โดยการ สื่อสารอยู่เสมออธิบายได้ว่าทำเสร็จไปแล้วสิ่งไหนจะต้องทำต่อไปอีก การสื่อสาร ตลอดเวลาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานว่าเป็นอย่างไร

เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น การรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติได้ บอกให้ทราบโดยพยายามทำความเข้าใจในความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานอย่างละเอียดและ หากไม่เข้าใจให้ซักถามทันทีซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงาน สนใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล สนใจต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน พูดคุยเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของ ผู้ปฏิบัติงานตามที่เห็นสมควร

ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยกระบวนการกลุ่ม เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน ใช้วิจรณ์ญาณในการแก้ปัญหาด้วยบรรยากาศตรงไปตรงมา และยุติธรรม

การให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งต่อหน้า และลับหลังการให้รางวัลในโอกาสอันควร อาทิ การให้การยกย่องชมเชย สรรเสริญคุณ งามความดีของพนักงาน การเลื่อนยศ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทาง

วัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้ของรางวัลโล่เกียรติยศ หนังสือประกาศเกียรติคุณเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ยั่วยุหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงานเหมือนกันโดยธรรมชาติ

การมีความสุขุมรอบคอบ ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจสิ่งทั้งหลายทั้งปวงได้ด้วยสติแล้วช่วยเสริมสร้างบารมีให้เป็นที่ประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

การรู้จักครองใจคนด้วยการเป็นผู้ที่มีใจกว้างและเป็นมิตรกับคนทั่วไป ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นแม้ความคิดนั้นจะแตกต่างจากตนเองก็ตาม ไม่วิพากษ์วิจารณ์ จุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของผู้อื่นต่อที่สาธารณะชน

รู้หลักการลงโทษ การตำหนิกล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำเมื่อมีความจำเป็นจริง ๆ การตำหนิที่เข้าไปควรทำไปเพื่อให้เกิดความรู้เพื่อแก้ไขปรับปรุง สำหรับการลงโทษนั้นควรหลีกเลี่ยงให้มาก

มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สั่งการด้วยความพยายาม สร้างงานให้เป็นที่สนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติทั้งบุคคล และกลุ่มบุคคลให้มากที่สุด

หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่ อย่าใช้วิธีข่มขู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาทำงานเพราะแม้งานจะสำเร็จแต่ออกมาไม่ดีไม่มีคุณภาพ

จัดระบบการเดินทางของงาน พยายามจัดระบบงานให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน ในการทำงานการจัดงานให้เหมาะสมกับคนทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตนถนัดมีปริมาณของงานเหมาะสมกับคนกับความสามารถของบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความสนุกและเต็มใจจนไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย

ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรือมีข้อขัดข้องในการทำงาน ต้องการคำแนะนำหรือชี้แจงโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา ลงมือร่วมแก้ปัญหา หรือข้อขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานด้วยเทคนิคเหล่านั้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

สร้างบรรยากาศในการทำงานนับเป็นประการหนึ่งที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจโดยผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีที่สุดทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต เช่น ห้องทำงานสะอาด ปลอดภัย อากาศถ่ายเทไม่อับทึบ

โต๊ะเก้าอี้ที่นั่งสบาย มีการสื่อสารที่ดี การประสานงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว  
เต็มไปด้วยสายตาแห่งการบริการ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนในที่นี้มีเจตคติที่ดีในการ  
ทำงาน

การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้พร้อมเครื่องมือ  
เครื่องใช้ในการทำงานเมื่อมีความสะดวกก็จะทำงานได้รวดเร็ว

พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็กโดยกระตุ้นให้กลุ่มบุคคล  
ส่วนใหญ่กระทำตัวเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี จะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนส่วนน้อยที่  
เหลือให้กระทำดีตามไปด้วย

ทดสอบประเมินผล ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผู้นับปฏิบัติงานเป็น  
ระยะ ๆ เป็นประจำจะทำให้ผู้นับปฏิบัติงานรู้ผลดีและข้อผิดพลาดในการทำงานของเขา จะทำ  
ให้เขาได้มีโอกาสปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานของเขาจะทำให้เขามีโอกาส  
ปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้นและภูมิใจในความสำเร็จของการทำงานของเขา

สรุปได้ว่าเทคนิคการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน  
องค์กรนั้นมีมากมายหลากหลายวิธีผู้บริหารควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละ  
โอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจต้องให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ช่วยกระตุ้นและ  
ผลักดันให้บุคลากรมีกำลังร่างกายและแรงใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและยอม  
อุทิศเวลาเพื่อทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพตาม  
เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

### ประโยชน์ของการจูงใจ

1. เสริมสร้างกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แต่ละบุคคลในองค์กรและแก่หมู่คณะ  
เป็นการเสริมสร้างพลังของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยสมาน  
สามัคคี
3. สร้างขวัญกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานพนักงาน และ  
เจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยทำให้การควบคุมการดำเนินงานไปได้ด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่ง  
ระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อกูลจิตใจให้สมาชิกในองค์กร เกิดความสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้สุขภาพ สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่เข้มแข็งจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุข

### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ (Motives) เกิดจากความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งมีแนวคิด และทฤษฎีที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน และทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 135-141 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 35) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายถึงเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายถึงเนื้อหาของงาน มีดังนี้ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' Hierarchy of Needs) ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alder Modified Need Hierarchy Theory) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murry' Manifest Needs) ทฤษฎีความต้องการแสงวงหาของแมคคาลแลนด์ (McClelland' Acquired Needs Theory) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการทำงาน ได้แก่ การศึกษาปัจจัย ด้านพฤติกรรมอันเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานมีทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) (The Expectancy Theory) ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของเสตนซี อัดัมส์ (Equity Theory) ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ ความเจริญก้าวหน้า และความรับผิดชอบในงาน ซึ่งตรงกับเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพล ต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ดังนี้



## ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

Maslow (1954, PP. 80-91 อ้างถึงใน กันทยา เพิ่มผล, 2551, หน้า 115) ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากพื้นฐานน้อยที่สุดไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐาน 3 ข้อ คือ

บุคคล คือ สิ่งที่มีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ก็ต่อเมื่อความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ส่วนพฤติกรรมความต้องการที่ถูกระงับสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความต้องการแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ

ความต้องการของบุคคลจะเรียงลำดับความสำคัญหรือเป็นลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐาน (เช่น อาหาร และที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

บุคคลที่ก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกระงับอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม Maslow ทำการศึกษา เขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับลำดับ 1-4 เป็นความต้องการขั้นต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการขั้นสูงสุด

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการทาง ลำดับต่ำสุด ความต้องการเหล่านี้ หมายถึง แรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อสนองความต้องการเหล่านี้องค์กรจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลจึงจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหาร และที่อยู่อาศัย) โดยทั่วไปความต้องการทางร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอ และสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด แสงสว่างที่มีเพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการนี้เป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 2 ซึ่งถูกกระตุ้นหลังจากความต้องการทางร่างกายถูกระงับแล้วความต้องการความปลอดภัย หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางด้านร่างกายและจิตใจ หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้หลากหลายแนวทาง เช่น การให้ประกันชีวิตและ

สุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎ และข้อบังคับที่ยุติธรรม และการยอมรับให้มีสภาพแรงงาน เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Belonging Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะร่วม และได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักเพื่อนร่วมงาน เช่น ความอยากมีเพื่อนมีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับยกย่องและให้เกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับที่ 4 ความต้องการเหล่านี้ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเอง และการชมเชยจากบุคคลอื่นจะเป็น ความต้องการประเภทนี้ เช่น การประกาศ "บุคคลดีเด่น" ประจำเดือนถือเป็นตัวอย่างของการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization needs) ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วการใช้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกใจด้วความต้องการความสมหวังของชีวิต และแสวงหาานที่ท้าทายความสามารถ

จากข้างต้นพิจารณาได้ว่าทฤษฎีนี้มีทัศนะว่าความต้องการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน พร้อมทั้งยืนยันว่าลำดับขั้นของความต้อการนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะจูงใจให้แต่ละบุคคลเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน และไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงาน แต่กลับที่จะมุ่งให้เกิดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในการนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในหน่วยงาน จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ กล่าวคือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ดังนั้นหากจำเป็นต้องจูงใจด้วความต้องการในลำดับขั้นต่อไปจึงจะสามารถชักจูงให้เกิดพฤติกรรมได้

### ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Y)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, หน้า 369 อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงหวิวัฒน์, 2557, หน้า 37) ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแสดงออก ในข้อสมมุติ 2 ประการโดย Douglas McGregor ในชื่อของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง McGregor ได้ศึกษาถึงวิธีการที่

ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทักษะคนนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมติ 2 ประการ เกี่ยวกับลักษณะของบุคคลดังนี้

1. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X assumptions) ข้อสมมติแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor เกี่ยวกับทฤษฎี X ดังนี้

- 1.1 โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงานและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
- 1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับควบคุมสั่งการ และใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจการถูกบังคับต้องการเลี้ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความปลอดภัย

2. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y assumptions) ข้อสมมติแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor เกี่ยวกับทฤษฎี Y ดังนี้

- 2.1 การใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามทางด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน
- 2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรบุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 2.3 ระดับการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ
- 2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสมไม่แต่เพียงการยอมรับความผิดชอบแต่มีการแสวงหาด้วย
- 2.5 สมรรถภาพขึ้นอยู่กับระดับจิตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์และความคิดสร้างสรรค์
- 2.6 ภายใต้สภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์ โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกับทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในทางตรงกันข้าม ทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดียืดหยุ่นได้และเป็นกลไกที่มุ่งที่การควบคุม

ตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัว และความต้องการขององค์กรเป็นที่น่าสงสัยว่าแต่ละข้อสมมติจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่และกิจกรรมในการจัดการ

### ทฤษฎีแรงจูงใจของ E.R.G ของ Alderfer (E.R.G. Theory)

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 115 อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 39) Alderfer ผู้สร้างทฤษฎีจูงใจ E.R.G. ได้จำแนกความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีวิต (Existing Needs) ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ รวมความต้องการด้านกายภาพกับความต้องการด้านความปลอดภัยทางด้านวัตถุที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรกในทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ไว้ด้วยกันและความต้องการแบบนี้ จะเป็นแบบที่ว่าหากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการที่ว่าเป็น อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) ความต้องการนี้คือ ความต้องการในด้านการที่จะมีมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อาทิ กับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่ตนเองเกี่ยวพันด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการเพื่อดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับการแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกันและอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา อาทิ ครอบครัวยาน กิจกรรมด้านสันนิบาต การความพอใจในความเจริญก้าวหน้าได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ความต้องการขั้นพื้นฐาน 3 ประการ แต่ละอันของทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. อธิบายได้ในรูปแบบของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปแบบของขบวนการนี้เองจึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้สำหรับความต้องการ เพื่อดำรงชีวิตเป้าหมายก็คือสิ่งของที่เป็นวัตถุและขบวนการก็จะกลายเป็นแพ้ชนะ และการที่คนหนึ่งได้รับประโยชน์ก็จะมีความสัมพันธ์กับฝ่ายที่เสียประโยชน์

ในด้านความต้องการมีสัมพันธภาพเป้าหมาย คือ การมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (บุคคลหรือกลุ่ม) และขบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายนั้น คือ การแลกเปลี่ยน

ความคิดและความรู้สึกร่วมที่มีต่อกัน สำหรับความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป้าหมายก็คือ สภาพแวดล้อมที่มีอยู่ และมีขอบเขตการร่วมแบบต่าง ๆ ของบุคคลคนหนึ่งที่จะสามารถแยกแยะความแตกต่างการผสมผสานตัวเองในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่จะดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมนั้นได้

ทฤษฎีการจูงใจแบบนี้มีสิ่งที่จะต้องพิสูจน์อยู่หลายประการซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
3. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
4. ความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
5. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
6. ความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
7. ความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

#### ทฤษฎีความต้องการแสวงหาของแมคเคลแลนด์ McClelland

McClelland (1980, p. 201 อ้างใน สุदारัตน์ ชีรธรรมธาดา, 2558, หน้า 18)

ได้กล่าวถึงแรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความพยายามขยัน อดทนเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตา โอบอ้อมอารีเห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคลต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็นการได้อำนาจอย่างเป็นธรรมแต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

### ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ( Herzberg's Two Factor Theory)

Herzberg, F., Mausnerm B., & Snyderman, B. B. (1959, P. 71 อ้างถึงใน กันทยา เพิ่มผล, 2551, หน้า 116) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบ ว่าประสบการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีเป็นพิเศษ หรือความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์แบบนั้นเป็นไปในทางบวก ทางลบ ซึ่งคำตอบที่ได้จากการศึกษาถูก เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor)

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายในที่ถ้าไม่มีปัจจัยนี้ก็จะกระตุ้นให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงานในการช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลยังคงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายการบริหารการจัดการ การมอบหมายงานและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานอีกด้วย

1.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลมีความสัมพันธ์ทั้งทางกาย หรือวาจาที่ดีต่อกันกับผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจ มีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความสัมพันธ์ทั้งทางกาย หรือวาจาที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจ มีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.4 ตำแหน่งและความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากงานที่ปฏิบัติหรือความมั่นคงในอาชีพและองค์กร

1.5 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

1.6 สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง เสียง อุณหภูมิเครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ปริมาณงาน การถ่ายเทของอากาศในสถานที่ทำงาน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.7 ชีวิตส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่ การย้ายบุคคลออกไปปฏิบัติงานในที่ที่ห่างไกล อาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจ เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นทำให้บุคคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลากรสามารถปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงานนั้นเป็นที่น่าพอใจและภาคภูมิใจ

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น ๆ

2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Content) หมายถึง งานที่ปฏิบัติมีลักษณะงานที่น่าสนใจ ทำทลายความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานเพียงผู้เดียวตั้งแต่ต้นจนจบหรือการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน

2.4 ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจในการมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจสอบหรือมีคนมาควบคุม สามารถควบคุมตนเองได้

ทฤษฎีนี้เน้นให้เห็นความสำคัญของปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ "การกระตุ้น" (motivators) "การบำรุงรักษา" (Hygiene) ซึ่ง 2 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

จากการที่ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจนั้น ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์นั้น เป็นแรงขับเคลื่อนพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น การร่วมกิจกรรมในหน่วยงาน การโยกย้ายเปลี่ยนงาน ทฤษฎี X และทฤษฎี Y อาจนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กและทฤษฎี อี.อาร์.จี ของอัลเดอร์เฟอร์ในลักษณะที่ว่าทฤษฎี X นั้น มีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองของความต้องการในระดับสูง ในทัศนคติของมาสโลว์ หรือดำรงชีพในทัศนะของ อัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งอาจใช้ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงที่ต้องการตอบสนองของความต้องการในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ ความริเริ่มในการทำงานพัฒนาควบคุมและสั่งการด้วยตนเองได้ ซึ่งตรงกับการใช้ปัจจัยจูงใจในทัศนะของเฮอริชเบอร์ก หรือความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทัศนคติของมาสโลว์ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูง ที่เมื่อบุคคลมาอยู่รวมกันก็ต้องการความผูกพัน การยอมรับ และต้องการเป็นผู้นำตามทฤษฎีของ McClelland

จากความหมายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายรูปแบบซึ่งแต่ละทฤษฎีเน้นความสำคัญในการปฏิบัติงาน การทำกิจกรรมร่วมกันในหน่วยงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้ ผู้วิจัยจึงได้ทฤษฎีความต้องการแสวงหาของ McClelland (1980, p. 201 อ้างถึงใน สุดารัตน์ ธีรธรรมธาดา, 2558, หน้า 18) มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้และนำไปใช้สำหรับการตั้งคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับ



ของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอปอ้อมอารีเห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคลต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็นการได้อำนาจอย่างเป็นธรรมแต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

สุภัทรา มิ่งปรีชา (2550, หน้า 8) กล่าวว่า ความคาดหวัง คือ ความเชื่อถือ ความรู้สึกนึกคิด หรือคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคคลที่มีต่อผลงานหรือการกระทำ ซึ่งอาจเป็นรูปธรรม หรือนามธรรม แล้วเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน

พัชรวิวรรณ ภาสบุตร (2553, หน้า 26) กล่าวว่า บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานและคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองตามความคาดหวัง จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลกำหนดการกระทำเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเองและสอดคล้องกับบุคคลอื่น โดยการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อบางสิ่งบางอย่าง ควรจะมี ควรจะเป็น ควรจะเกิดขึ้น ตามความคาดหวังที่ตนเองเชื่อว่าผลที่เกิดจากการกระทำจะตอบสนองความต้องการของตนเองได้

อำนาจ ลีอกกลาง (2555, หน้า 22) กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิด ความคาดคะเน การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าควรจะมี ควรจะเป็น ควรจะเกิดขึ้น หรือควรเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นที่มีต่อการรับบริการของบุคลากร

ศศิการญณ์ สามีคคินนท์ (2556, หน้า 9) กล่าวว่า ความคาดหวัง คือ การคาดการณ์ต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการณ์ปฏิบัติงาน ซึ่งคาดการณ์ว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำหลักการต่าง ๆ ขององค์กรเป็นตัวกำหนด เช่น กุลยุทธ์ขององค์กร ให้พนักงานนำไปปฏิบัติร่วมกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความคาดหวัง คือ การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า ความรู้สึกนึกคิด เช่น ความคาดหวังผลตอบแทนที่เป็นธรรม คัมค่า และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะนำหลักการต่าง ๆ เช่น ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์องค์การมาเป็นตัวกำหนด และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

Vroom (1964, pp. 145-164 อ้างถึงใน ภัศรา อุทธา, 2558, หน้า 31) กล่าวว่า การที่มนุษย์จะเลือกหรือตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น มีสาเหตุหรือแรงจูงใจโดยอาศัยเหตุผลและปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ไม่ได้เกิดจากเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง การเลือกหรือพฤติกรรมเหล่านั้น ได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อ และเจตคติโดยอธิบายถึงแรงจูงใจ ว่าเป็นผลของการตอบแทน โดย Vroom ได้สรุปเป็นทฤษฎี VIE ดังนี้

1. การให้คุณค่า (Value) หมายถึง ความรู้สึกทางบวกหรือลบที่บุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ในการทำงาน
2. การเชื่อมโยง (Instrumentality) หมายถึง การเชื่อมโยงการรับรู้ระหว่างงานกับผลที่ตอบแทนที่ชื่นชอบที่จะได้รับ
3. ความคาดหวัง (Expectation) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงความเป็นไปได้ที่ตนจะทำงานสำเร็จโดยบุคคลนั้นจะต้องมีความคาดหวังดังต่อไปนี้
  - 1) ผลตอบแทนที่ได้รับ
  - 2) ความพึงพอใจและไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ
  - 3) ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น
  - 4) โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนความคาดหวัง

Vroom (1964 อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง, 2559, หน้า 26-27) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังการปฏิบัติงาน โดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นต้องเข้าใจกระบวนการความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น ในกรณีของการทำงานพนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการทำงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขา

ความพึงพอใจ แต่ถ้าเขาคิดว่าทำงานหนักมากขึ้นเท่าไรก็ตาม ถ้าหัวหน้าของเขาไม่สนใจดูแล ยกย่อง ให้กำลังใจและเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับค่าตอบแทนเหมาะกับการทำงานมากขึ้น เขาก็จะไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มมากขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานเพิ่มมากขึ้นมักจะขึ้นอยู่กับความคาดหวังรวมทั้งความตั้งใจของผลลัพธ์ที่จะตามมา รางวัล ผลงาน จะเชื่อมโยงให้คนมีความพยายามทำงานมากขึ้นหรือน้อยลงได้ ทั้งนี้ Vroom ได้เสนอ VIE Theory ดังนี้

1. Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น
2. Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ การรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้
3. Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

Robbins (1993 P. 227 อ้างถึงใน พัชรวีรธรณ ภาสบุตร, 2553, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ความคาดหวังในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปริมาณของความพยายามในการออกแรงของบุคคลและขึ้นอยู่กับความเข้าใจ (Perceive) ในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความเข้าใจผลของความพยายามที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลนั้นปฏิบัติงานโดยใช้ความพยายามระดับหนึ่ง เขาจะได้รับความสำเร็จจากการทำงานนั้น ในแง่มุมนี้ คือ ความคาดหวังนั่นเอง
2. ความคาดหวังเกี่ยวกับความเข้าใจต่อผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลตอบแทนและความพึงพอใจเป็นความเชื่อของบุคคลว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นหนทางไปสู่รางวัลที่ควรจะได้รับ
3. ความคาดหวังเกี่ยวกับความเข้าใจในผลตอบแทนที่จะได้รับ คือ คุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ โดยมีผลงานที่มีคุณค่าและนำพึงพอใจที่ดึงดูดให้บุคคลากรปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัลตอบแทน

Cherrington (1994, P. 149 อ้างถึงใน จุฑามาศ ศรีบำรุงเกียรติ, 2555, หน้า 17-18) กล่าวว่า ระดับการจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับผลคูณของ Valence กับความเป็นเครื่องมือและความคาดหวังและหากบุคคลกระทำการหลายอย่างก็เอาระดับการจูงใจที่หาได้มารวมกันก็จะได้พลังในการจูงใจ ส่วนสำคัญอีกประการของพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง คือ แรงจูงใจจะถูกกำหนด โดยความคาดหวังในผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์ของการกระทำของบุคคล โดยจะเป็นตัวกำหนดความพยายาม (The determinants of effort) ของบุคคลในการออกแรงซึ่งปริมาณของความพยายามในการออกแรงประกอบด้วย

1. ความคาดหวังในความพยายามต่อการกระทำหรือการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่าตนเองพยายามต่อการกระทำพฤติกรรมได้ตามความสามารถแล้วโอกาสที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จมีมากน้อยเพียงใด เป็นความคิดก่อนจะทำสิ่งต่าง ๆ ว่าสามารถทำได้หรือไม่
2. ความคาดหวังในการกระทำต่อผลลัพธ์หรือผลของการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนกระทำพฤติกรรมว่าถ้าหากกระทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะได้ผลลัพธ์แก่ตนเองในทางที่ดีหรือไม่
3. ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัล หมายถึง คุณค่าจากผลของการกระทำที่เกิดแก่บุคคลที่แสดงพฤติกรรมนั้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน คือ เกิดจากความคาดหวังผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่จะได้รับ เช่น ได้รับการยกย่อง ชมเชย รางวัลจากการปฏิบัติงานสำเร็จ เมื่อบุคคลเหล่านี้ได้รับผลตอบแทนที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน ยิ่งจะทำให้บุคคลากรมีความจงรัก รักดี และตั้งใจปฏิบัติงานให้องค์กร แต่ถ้ากลับกันถ้าบุคลากรไม่ได้รับการดูแล การไว้วางใจ การยกย่อง ชมเชย รางวัลตอบแทนเขาก็จะมีความพยายามน้อยลงในการทุ่มเทการปฏิบัติงานให้องค์กร จากการศึกษาข้อมูล และทฤษฎีความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะที่เหมาะสมกับหน่วยงานราชการอย่างมหาวิทยาลัยนครพนม ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรของความคาดหวังในการปฏิบัติงานตามแนวคิดและทฤษฎีของ Cherrington (1994, P. 149 อ้างถึงใน จุฑามาศ ศรีบำรุงเกียรติ, 2555, หน้า 17-18) มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้และนำไปใช้สำหรับการตั้งคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ดังนี้

- 1) ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามในการปฏิบัติงาน
- 2) ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์
- 3) ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าการผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ

## บริบทมหาวิทยาลัยนครพนม

### ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยนครพนม

มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่เกิดจากการหลอมรวมสถานศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม พ.ศ.2548 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 75 ก เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2548 จึงมีผลให้มหาวิทยาลัยนครพนม ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยนครพนม” ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน พ.ศ.2548 โดยมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัตินั้นให้รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตนครพนม, วิทยาลัยเทคนิคนครพนม, วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครพนม, วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม, วิทยาลัยการอาชีพนาหว้า และ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม มาจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยนครพนม และให้มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยนครพนมดำเนินการกิจการภายใต้ภารกิจเดิมของสถานศึกษาที่นำมาหลอมรวม จัดการศึกษาทั้งในระดับหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หลักสูตรปริญญา ภายใต้ภารกิจการหลอมรวมสถานศึกษาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเดิมที่จัดตั้งสถาบันขึ้นมาใหม่ มหาวิทยาลัยนครพนม ประกอบด้วย คณะ/วิทยาลัย ดังนี้

1. คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
2. คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
4. คณะเกษตรและเทคโนโลยี
5. คณะวิทยาศาสตร์
6. คณะครุศาสตร์

7. คณะวิศวกรรมศาสตร์
8. วิทยาลัยการป้อนานาชาติ
9. วิทยาลัยการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม
11. วิทยาลัยธาตุพนม
12. วิทยาลัยนาหว้า
13. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมศรีสงคราม

ปรัชญา

“พัฒนาตน ตื่นรู้ ผู้รับใช้สังคม”

เอกลักษณ์

“มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์สังคมพหุวัฒนธรรม”

อัตลักษณ์

“พัฒนาตน ตื่นรู้ สู้งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี”

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์สังคมพหุวัฒนธรรมชั้นนำแห่งอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงตอนกลาง”

**พันธกิจ**

พันธกิจที่ 1 จัดหลักสูตรการสอนและพัฒนากำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมภายใต้บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสังคมของประเทศกลุ่มอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

พันธกิจที่ 2 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนของทุกภาคส่วน

พันธกิจที่ 3 ให้บริการวิชาการและเป็นผู้นำในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในประเทศกลุ่มอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

พันธกิจที่ 4 ส่งเสริม ทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมที่หลากหลายเพื่อการบูรณาการการอยู่ร่วมกันในประเทศกลุ่มอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

พันธกิจที่ 5 การบริหารจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาล

## เป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง  
ตอนกลาง

- 1.1 ปรับปรุงหรือเปิดหลักสูตรที่สอดคล้อง โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับต่อ  
การพัฒนาสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงตอนกลาง
- 1.2 ส่งเสริมทักษะวิชาชีพแก่นักศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐาน  
วิชาชีพและกรอบมาตรฐาน และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ
- 1.3 จัดระบบการเรียนการสอนและการพัฒนากิจกรรมนักศึกษาที่มี  
ประสิทธิภาพ
- 1.4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับศิษย์เก่า

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนและผลักดัน  
มหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรมและประเทศไทย 4.0

- 2.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและนวัตกรรมที่มี  
ประสิทธิภาพ
- 2.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การให้บริการทางวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับ  
ชุมชนและสังคม

- 3.1 ส่งเสริมและจัดบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนใน  
อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงตอนกลาง
- 3.2 จัดบริการวิชาการแบบสาธารณะเฉพาะด้าน เช่น

เปิดศูนย์ฝึกวิชาชีพ ศูนย์ทดสอบสมรรถนะวิชาชีพ และศูนย์ทดสอบต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

- 4.1 พัฒนากลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ
- 4.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพและทันสมัย
- 4.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุก  
พันธกิจที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรทุกประเภทและ  
ทุกระดับ

5.1 วางแผนและบริหารอัตรากำลังและสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับ  
พันธกิจ

5.2 เสริมสร้างสมรรถนะและทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรทุก  
ประเภทและทุกระดับ

5.3 สร้างความก้าวหน้าตามสายงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสื่อสารองค์กรทั้งภายใน  
และภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์

6.1 พัฒนาการสื่อสารภายในเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

6.2 การสื่อสารภายนอกองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม

7.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย  
ต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน

7.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้ออำนวย  
ต่อการเรียนรู้

#### ค่านิยมหลัก

Network ทำงานเป็นเครือข่าย

Pool พลังร่วม

Unity ความเป็นหนึ่งเดียว

NPU "บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ร่วมทำงานด้วยพลังเครือข่าย รู้รัก  
สามัคคีเป็นหนึ่งเดียว"

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

จักรพงษ์ ชมเชย (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความคิดเห็นและ  
ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อบริษัทกังวาลโพธิ์สเดออร์ จำกัด พบว่า  
ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นกับความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับต่ำ  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง คือ



ด้านเงินเดือน และด้านสภาพการทำงาน ส่วนด้านที่เหลือมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ คือ ด้านลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ด้านความมั่นคงในงานด้านนโยบายและการบริหารงาน ของหน่วยงานด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

กันตยา เพิ่มผล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความคาดหวังและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้านตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า การเปรียบเทียบระดับความคาดหวังกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความคาดหวังสูงกว่าความพึงพอใจทั้งใน ภาพรวมและในทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กรรวิ กันเงิน (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีต่อการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัด กาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่าง 384 คน ผลการวิจัย พบว่า ความคาดหวังของนักท่องเที่ยว ชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดกาญจนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามสถานที่พัก และการพักผ่อนไม่ แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา รายได้ จำนวนครั้งในการท่องเที่ยว รูปแบบการท่องเที่ยวการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผล ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา โรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย แรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน ในบริษัทปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน และศึกษาระดับการ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านต้นทุนการผลิต ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ และด้านเวลา การผลิต ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ภายในของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านลักษณะของงานที่ทำหาย ด้านความมั่นคงในงานด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในงาน และระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านของโอกาส ในความก้าวหน้า ด้านการยกย่องและยอมรับนับถือ ด้านการมีอำนาจในหน้าที่

2. ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีระดับมาก และระดับปานกลาง จำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการพัฒนาการฝึกอบรม ทางด้านของการเลื่อนตำแหน่งงาน ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนการผลิต ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ และด้านเวลาการผลิต
4. การเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในบริษัท ปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแล้วแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- การเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านปัจจัย แรงจูงใจภายในที่จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในบริษัทปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
5. ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอกซึ่งได้มีการจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในบริษัทปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมด้านต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเวลาการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง
7. ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการโดยรวม ด้านต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเวลาการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง

อมรรภพ อะมริต (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทสามมิตรมอเตอริสแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อศึกษาปัจจัยชีวิตสังคมของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาปัจจัยชีวิตสังคมของพนักงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มา  
ใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานบริษัทสามมิตร  
มอเตอर्सแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัทสามมิตร  
มอเตอर्सแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ  
ปานกลางเมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า มีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่  
ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ความพึงพอใจในระดับปานกลาง  
ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าใน  
การทำงาน ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน  
ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา  
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายการบริหารพนักงานบริษัทสามมิตร  
มอเตอर्सแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง  
เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า มีแรงจูงใจในระดับมาก ได้แก่ การมีความเพียรพยายามที่  
จะทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา การพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองมากกว่าทำเพื่อ  
ชื่อเสียงเกียรติยศ การพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การไม่ปล่อยให้เวลา  
เดินไปโดยเปล่าประโยชน์มีความทะเยอทะยานสูงในการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต  
การงาน มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนก่อนล่วงหน้าเมื่อทำงาน  
เมื่อทำงานล้มเหลวจะไม่ย่อท้อพร้อมจะแก้ตัวใหม่ และสามารถอดทนทำงานในระยะ  
เวลานาน ๆ แม้มีสิ่งมารบกวน แรงจูงใจในระดับปานกลาง ได้แก่ การกลัวที่จะเสี่ยง  
ถึงแม้ว่างานนั้นมีโอกาสล้มเหลว พนักงานบริษัทสามมิตรมอเตอर्सแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด  
(มหาชน) ที่มีปัจจัยชีวิตสังคมที่แตกต่างกันใน ด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  
รายได้ต่อเดือน ระดับของตำแหน่งงาน ส่วนงานที่ปฏิบัติ สถานที่ปฏิบัติงาน จะมีความ  
พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และพนักงานบริษัทสามมิตรมอเตอर्सแมนูแฟค  
เจอร์ริง จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยชีวิตสังคมแตกต่างกันในด้านสถานภาพทางการสมรส  
ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ระดับของตำแหน่งงาน  
ส่วนงานที่ปฏิบัติ สถานที่ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน  
พนักงานบริษัทสามมิตรมอเตอर्सแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยชีวิตสังคมที่  
แตกต่างกันในด้านส่วนงานที่ปฏิบัติจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน  
และพนักงานบริษัทสามมิตรมอเตอर्सแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยชีวิตสังคม  
ที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน

ระดับของตำแหน่งงาน ส่วนงานที่ปฏิบัติ สถานที่ปฏิบัติงาน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสามมิตรมอเตอร์ สแวนูแพคเจอรัง จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับปานกลางระดับนัยสำคัญ 0.01 ค่า  $r = 0.382$  แปลผลได้ว่า การที่พนักงานมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นด้วย

กิตติวัฒน์ ถมยา (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 204 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์ และวางแผนสายออกบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับความเสียงจากมากไปน้อย คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และเงินเดือนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สุทธิดา ม่วงรุ่ง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในงาน และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมาก ได้แก่ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ โอกาสเจริญก้าวหน้า วิเคราะห์การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน ชีวิตความเป็นส่วนตัว และบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และพบว่าค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่วนความสำเร็จในงานโอกาสเจริญก้าวหน้า นโยบายการบริหาร ชีวิตความเป็นส่วนตัวมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความจงรักภักดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชรวิวรรณ ภาสบุตร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความคาดหวังในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรม: กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง พบว่า บุคลากรในบริษัท ฮอนด้า จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังมีระดับความคาดหวังในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคาดหวังในการทำงานระดับสูงที่สุด ได้แก่ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ความคาดหวังในการทำงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านบรรลุป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ ด้านความน่าสนใจของงาน และด้านความพึงพอใจในการทำงานจากหัวหน้างาน เมื่อทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ พบว่า ความคาดหวังในการทำงานเชิงทั่วไปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นลัทพร ใหม่ตัน (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันขององค์กรของบุคลากรฝ่ายผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมปิ่นทองจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุอยู่ในกลุ่ม Gen-Y (อายุ 17-34 ปี) และมีระดับการศึกษาตั้งแต่มัธยมต้นถึงอนุปริญญา มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 7,000-10,000 บาท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 1 ถึง 3 ปี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านตัวกระตุ้นและปัจจัยด้านบำรุงรักษาอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านตัวกระตุ้นและปัจจัยด้านบำรุงรักษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความสามารถขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ ระหว่าง 10,001-20,000 บาท มากที่สุด จากผลการวิเคราะห์ 4 ข้อมูลปัจจัยด้านความต้องการของ บุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยทางด้านความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด ประกอบด้วยความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม และความมั่นคงในหน้าที่การงาน จากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกันมีปัจจัยจูงใจและดำรงรักษาบุคลากรต่างกัน หรือไม่พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ และระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีปัจจัยจูงใจและดำรงรักษาบุคลากรไม่ต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาที่ต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีปัจจัยจูงใจและดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร

แตกต่างกัน ในด้านความสำเร็จในการทำงานด้านการได้รับความสำคัญ ด้านความ  
รับผิดชอบในงาน ด้านความน่าสนใจในงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

วีรยุทธ อนุจิตรอนันต์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง  
ทฤษฎีสองปัจจัย (ปัจจัยค่าจุน-ปัจจัยจูงใจ) ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันขององค์กร  
ของแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชาในอุตสาหกรรมประมงทะเล กรณีศึกษาตำบลปากน้ำ  
จังหวัดระยอง ผลการวิจัย พบว่า แรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชาให้ความสำคัญระดับสูงกับ  
ปัจจัยค่าจุนในภาพรวมทุก ๆ ด้าน โดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า แรงงาน  
ต่างด้าวชาวกัมพูชาให้ความสำคัญในระดับสูงในทุกด้าน ซึ่งด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับ  
บัญชา ด้านสภาพการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านการให้ความสำคัญกับ  
บุคลากร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย และให้ความสำคัญระดับสูงกับปัจจัยจูงใจ  
ในภาพรวมทุก ๆ ด้านเช่นกันโดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า แรงงานต่างด้าว  
ชาวกัมพูชาให้ความสำคัญในระดับสูงในทุกด้าน ซึ่งด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ย  
รองลงมา เป็นด้านความก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ  
และด้านลักษณะของงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ระดับความ  
ผูกพันขององค์กรของแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชา คือ ตัวแปรด้านนโยบายและการ  
บริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความสำเร็จ  
ของงาน และลักษณะของงาน

พัชรี ลีมนันทนนท์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่ผลต่อ  
ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารทีเอสบี จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่  
พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า หรือเท่ากับ 30 ปี มีการศึกษา  
ระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 5 ปี  
และด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถ ด้านเขาวินปัญญา ด้านความสนใจ และด้านนิสัย  
ใจคอโดยรวมอยู่ในระดับดี มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในหน้าที่การงาน และมีทักษะ  
การทำงานอยู่ในระดับดี ทักษะการทำงานด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใน  
การทำงาน และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี หากมีการวิจัยเพิ่มเติม  
ในเรื่องดังกล่าว ควรทำการสำรวจปัจจัยดังกล่าวกับบริษัทอื่น ๆ ที่ดำเนินงานที่มีลักษณะ  
งานคล้าย ๆ กัน

วิชัย สนิทรัมย์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ ข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.11) โดยด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.31) และด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.91) ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.86) โดยปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.91) และปัจจัยสุขอนามัยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.82)

สรุปแรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช้เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและอาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น

ปริศนา ใจบุญ, ประสิทธิ์ เชียงนางาม, อนงค์ศรี งอสอน และปิยธิดา คูศิริบุญรัตน์. (2554, หน้า 48-49) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า อัตราตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 91.63 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 41.2 กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 24.3 พนักงานราชการ ร้อยละ 2.4 ลูกจ้างประจำ ร้อยละ 9.1 ลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 17.7 และลูกจ้างโครงการ ร้อยละ 3.7 ตามลำดับ ความต้องการและความคาดหวังในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย  $3.78 \pm 0.694$  (95% CI 3.73, 3.84) พบว่า ด้านของการมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด นอกจากนี้ พบว่า สถานภาพการทำงาน และตำแหน่งงาน/สังกัด มีคะแนนเฉลี่ยของระดับ ความต้องการและความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ปิยนุช รัตนกุล และสุมาลี แสงสว่าง (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานของ มหาวิทยาลัย และศึกษาระดับความผูกพันและเหตุผลที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อ องค์กร นอกจากนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังกับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยกลุ่มประชากรใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดลทุกระดับ ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนทั้งหมดจำนวน 31,093 คน โดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามออนไลน์ทาง e-mail และมีผู้ตอบกลับจำนวน 3,327 ราย หรือ คิดเป็นร้อยละ 10.70 ของบุคลากร ทั้งหมด การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้ F-test ด้วยวิธีการของ Scheffe ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความคาดหวังด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงที่สุด และมีสภาพความเป็นจริงในการบริหารงานสอดคล้องกับความคาดหวังมากที่สุดเช่นกัน ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับสภาพความเป็นจริงในการบริหารงาน (GAP) มากที่สุด คือ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับผลการศึกษาระดับ ความผูกพันต่อองค์กร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก



โดยมีพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานสูงที่สุด และเหตุผลที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งความคาดหวังของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นภสร อินสมตัว และภัครดา ฉายอรุณ (2560, บทคัดย่อ)

ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน 2) เพื่อศึกษาความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงาน จำแนกตามปัจจัยด้านบุคคล 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานกับความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงาน และ 5) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สามารถทำนายความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งหาค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .891 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบง่าย โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านงานของบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.504$ , S.D.= .446) 2) ความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.551$ , S.D.=.493) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 3) ปัจจัยด้านบุคคล คือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลต่อความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน มีผลต่อความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่อายุและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลต่อความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นอย่างมีนัยสำคัญ 4) ปัจจัยด้านงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ

และ 5) ปัจจัยด้านงานสามารถทำนายความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Verbeeten, F.H.M. (2008, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง Performance management practices in public sector organization: Impact on performance ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานจะมากขึ้นนั้นจะต้องมีแรงสนับสนุนจากแรงจูงใจจากพนักงานในเชิงบวก และองค์กรจะต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีแบบแผนในการวัดผลงานที่เป็นมาตรฐาน ก็ยิ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น

Rodwell & Stephen (2004, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry. โดยทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กรที่ให้บริการทางด้านสุขภาพ ในประเทศออสเตรเลีย ใช้การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงมาทำการวิเคราะห์ พบว่า ทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร เมื่อนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ โดยผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ ปลุกฝังความมุ่งมั่นให้กับพนักงาน การอบรมพัฒนา การให้รางวัลและประเมินรวมถึงบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

Sohail, et al. (2014, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา พนักงานในสถานศึกษา ประเทศปากีสถาน ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.39, p < 0.01$ ) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.49, p < 0.01$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นก็จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ พนักงานจะมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและจะมีมากขึ้นเมื่อเกิดความพึงพอใจ

Fang Yang (2011, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะการทำงานและแรงจูงใจส่วนบุคคล: กรณีศึกษา เซ็งลี่กภายในองค์กรในเมืองหนิงโบ พบว่า แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ระบบการจ่ายโบนัส นโยบายของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หัวหน้างานที่ดี ความปลอดภัยในการทำงาน ความรู้สึกท้าทาย ความสำเร็จของงาน และความมีอิสระ มีผลต่อการปฏิบัติงานในเชิงบวก ซึ่งเชื่อว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์กรในเมืองหนิงโบสามารถนำข้อมูลการสร้างแรงจูงใจเหล่านี้ไปปรับใช้กับพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดดังนี้ ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน 1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความพยายามขยัน อดทนเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ 2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารีเห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ 3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคลต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยัน ทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็นการได้อำนาจอย่างเป็นธรรมแต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม ส่วนความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ได้แก่ 1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามในการปฏิบัติงาน 2. ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ 3. ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ