

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
  - ทฤษฎี X และ Y ของ แมคเกรเกอร์
  - ทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ชเบิร์ก
  - ทฤษฎีแรงจูงใจของ เออร์เนส ฮิลการ์ด
  - ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะงาน
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
  - แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ
  - แนวคิดเรื่องความเสมอภาค
  - แนวคิดเรื่องความคาดหวัง
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 62) กล่าวว่า การใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและให้ประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย

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

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้วมีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความเห็นห่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้รับค่าตอบแทนมาก หรืออีกนัยหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบการแข่งขันและยึดคติตัวใครตัวมัน

ต่อมาได้มีผู้รู้หลายท่านลงความเห็นว่า ระบบการแข่งขันนั้น ก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่าง ทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผละงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมากแต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงานและการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่า หากมุ่งแต่ด้านการผลิตเพียงอย่างเดียวแล้ว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่า ขวัญ กำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหาวิธีการต่างๆ ซึ่งนอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกิจการนั้นๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

## ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีแรงจูงใจ มาจากกลุ่มความคิดต่างๆ ซึ่งพากันตั้งสมมติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเร้าเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้คือ

### ทฤษฎี X และ Y ของ แมคเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGrager อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดยที่

ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

1. คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและคนพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
2. คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบน้อย
3. คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรน้อย
4. การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
5. คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

1. งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ
2. สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรมีเกือบทุกคน
4. การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคมและ ความรัก ความต้องการยกย่องและความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอๆ กับความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย
5. คนสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความริเริ่มในการทำงานหาก ได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมติฐานที่ว่า ต้องบังคับให้มนุษย์ทำงาน เพราะมนุษย์เกียจคร้านและไม่ค่อยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก แมคเกรเกอร์ กล่าวว่า ถ้าคนได้ตามความต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล (สัพัตรา สุภาพ, 2541) นอกจากนี้ แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคนหรือจูงใจคนเหล่านี้อย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการคือต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม นั่นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุข ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ยอมทุ่มเทเวลาให้เต็มที่ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงาน (สัพัตรา สุภาพ, 2541)

แมคเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎี Y และเขามองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

### ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอริชเบอร์ก

เฮอริชเบอร์ก และเพื่อนร่วมงาน (1956) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน สรุปได้ว่า ความพอใจและความไม่พอใจในการทำงานไม่มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำให้เกิดความพอใจ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) และกลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors)

**ปัจจัยจูงใจ (motivation factors)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์กรการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

1. **ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (achievement)** การที่บุคคลสามารถแก้ไข ปัญหาต่างๆ และรู้จักป้องกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผล สำเร็จของงานนั้น

2. **การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition)** การได้รับการยอมรับ นับถือ จากบุคคลต่างๆ เช่น จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจาก บุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนั้นอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการ ยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ ปฏิบัติชอบและรักงาน

3. **ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself)** เป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลทำงาน

4. **ความรับผิดชอบ (responsibility)** ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการ ได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

5. **ความก้าวหน้า (advancement)** การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูง ขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการ ได้รับการฝึกอบรม จะเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

**ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors)** เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการ ทำงานของบุคคลให้มียุ่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความไม่ปรารถนาของบุคคล ในองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดการไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. **เงินเดือน (salary)** เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่ พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายรวมถึงการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพอีกด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with superior, subordinate, peers) การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

4. ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน (status) เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน

5. นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ เป็นสิ่งช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานถูกย้ายไปทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ ซึ่ง ห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข จึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ได้

8. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ความมั่นคงในการทำงานหรือความมั่นคงขององค์กรย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision – technical) ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน การนิเทศงาน และความยุติธรรมในการบริหาร

นอกจากนี้ เฮอร์ซเบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจ (motivator) ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ (maintenance factors) และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความ

ไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกที่ทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่ แม้จะไม่ชอบงานบางส่วนก็ตาม

### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ เออร์เนส ฮิลการ์ด

เออร์เนส ฮิลการ์ด (Ernest Hilgard อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539) นักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่กล่าวว่า ความต้องการที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด และจำแนกแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (survival motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

2. แรงจูงใจทางสังคม (social motives) ได้แก่ แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคม มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเอง หรือกลุ่ม

3. แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตน (ego – integrative motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตนเองในการที่จะดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อถือให้กับตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่มีความสำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจ เป็นเหตุให้บุคคลเกิดพฤติกรรมแรงจูงใจในการทำงานได้

## ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะงาน (Job Characteristics Theory)

**Hackman และ Oldham** (อ้างถึงใน ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน, 2540) ได้รวบรวมเอาคุณลักษณะต่างๆ ที่สามารถสร้างสภาพการณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจและทำงานได้ดีขึ้น โดยเขามีความเชื่อว่า บุคคลทั่วไปจะตั้งใจทำงานอย่างหนักเมื่อเขาได้รับรางวัลตอบแทนจากงานที่เขาทำและเมื่อเขารู้ว่างานที่เขาทำเป็นที่น่าพอใจ สถานภาพทางจิตวิทยาที่สำคัญ 3 ชนิด ที่จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่สูงในการทำงาน

**ประการแรก** คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติจริง (knowledge of the actual results of work activities) หมายถึง การที่บุคคลได้รับรู้ถึงผลการทำงานอย่างทันทีว่างานของตนมีคุณภาพตามมาตรฐาน

**ประการที่สอง** คือ การมีประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ (experienced responsibility for outcomes of the work) หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายความรับผิดชอบให้สามารถควบคุมงานและกำหนดผลที่ผลิตขึ้น เป็นการสร้างให้ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ

**ประการที่สาม** คือ การมีประสบการณ์ในด้านความสำคัญของงาน (experienced meaningfulness of the work) หมายถึง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญและเป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่ง

จากลักษณะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดการจูงใจภายในการทำงาน มีความพอใจในความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น เกิดความพอใจต่องานต่างๆ ไปและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามลักษณะทางจิตวิทยา 3 ประการนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะของงานที่สำคัญ การที่จะทำให้งานมีความหมายและมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานนั้น คือ การมีทักษะต่างๆ การรู้รายละเอียดของงาน การรู้ความสำคัญของงาน สำหรับในการมีประสบการณ์ในความรับผิดชอบต่องานนั้น ควรมีลักษณะเป็นตัวของตัวเองอย่างมีสติและมีเหตุผล และการที่รู้ผลการทำงานควรได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในด้านปริมาณและคุณภาพของการทำงาน



**แนวคิดที่เกี่ยวข้อง : แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ**

**ความหมายของแรงจูงใจ**

✓ รองศาสตราจารย์ สุพัตรา สุภาพ (2541) กล่าวถึงเรื่องการจูงใจว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย เป็นการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลเกิดพลังร่วมกันในการทำงานในการทำภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปด้วยดี

นักบริหาร หัวหน้าหรือผู้นำ จึงต้องมีเทคนิคพิเศษให้บุคคลสามารถอุทิศตัวเพื่อหน่วยงาน โดยที่

1. ใช้ไม้นวม (positive motivation) โดยการให้รางวัลหรือการให้กำลังใจเวลาทำดีด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือชมเชย

2. ใช้ไม้แข็ง (negative motivation) โดยใช้การข่มขู่ หรือลงโทษเพื่อให้ทำตาม เช่น การตัดเงินเดือน ลดขั้น เป็นต้น

ศาสตราจารย์ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงเรื่องการจูงใจว่า มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมนุษย์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรย่อมจะมีผลเกี่ยวข้องกับผลผลิต และการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้าจึงต้องพยายามใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในบรรดาเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2527) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดการใช้พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล กระทำกิจกรรมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ช่วยยั่วยุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ตนต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว การคาดหวัง การใช้เครื่องล่อ และการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

Dale S. Beach (1965) ได้ให้คำนิยามแรงจูงใจว่า เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

**Berlson และ Steiner (1988)** ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั้น คือ สถานการณ์ภายในซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

**John M. Atkinson (1973)** ให้คำจำกัดความของคำว่าแรงจูงใจคือ ความต้องการของบุคคลที่ฝ่าอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เขากล่าวว่า แนวโน้มการทำงานให้สำเร็จเป็นสภาพจูงใจที่เรียนรู้ได้จากความสนใจของงานและบุคคล โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละคนก็จะแข่งกับมาตรฐานที่ตนตั้งไว้

**J. Kogan และ E. Haveman** กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคน อันเกิดจากความต้องการ (need) พลังกดดัน (drive) ความปรารถนา (desires) ที่ผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ การจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะความแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนด้วย

นิยามในเชิงจิตวิทยาสังคมนั้น แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในตัวอินทรีย์ที่กระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกไปในทิศทางที่กำหนด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ สภาวะภายในตัวอินทรีย์ที่เกิดจากความต้องการซึ่งทำให้ร่างกายขาดดุลย์และเกิดแรงขับกระตุ้นให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ตัวอย่างพฤติกรรมที่ทําอย่างมีแรงจูงใจ เช่น ความหิว จะกระตุ้นให้เราอยู่เฉยไม่ได้ ต้องออกเดินกำหนดทิศทางไปหาแหล่งที่จะได้อาหารเป็นต้น (อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

กล่าวโดยสรุปแล้วแรงจูงใจ อาจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรไปบางอย่างซึ่งเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร่งเร้าช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวของมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างก็ได้ จึงอาจกล่าวว่า แรงจูงใจในการทำให้เกิดพฤติกรรมเกิดจากความต้องการของมนุษย์ (อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

## จุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้ หลังจากทางผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงานต่างๆ การนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัย ลงความเห็นว่าเป็นว่า ปัญหาต่างๆ นั้น เนื่องมาจากองค์ประกอบหลายประการ คือ

ก. จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่างๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงานยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไป นอกจากนี้คนที่หน่วยงานต้องการนั้น จะต้องมึลักษณะดังนี้

- คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่เพียงมารวมบ้างเท่านั้น

- คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมา และต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจได้ด้วย

- การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจแล้วควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ด้วย

ดังนั้นปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจในกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้คนมีทั้งการให้ความร่วมมืออย่างดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

ข. สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าแรงจูงใจนั้น คือ ภาวะการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อหรือมีผลเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลายๆ อย่าง ซึ่งเมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้ว จะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงานเช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้นำ ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออก ความพอใจ ความศรัทธาของคน

ค. เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษาระดับประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวะการณ์ที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานกันโดยทั่วไป อีก

ทั้งยังมีสหภาพ องค์กรรัฐบาล หรือการชักนำจากคนในหน่วยงาน รวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้อง สิ่งที่จะสนองความต้องการหรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่หนึ่งไม่ได้ ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่ง รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงานคือ การได้ผล ประโยชน์หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงานคือ ความสามารถในการ จัดการให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

ง. เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึ่งพาหรืออาศัย เทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ ผลิตสิ่งต่างๆ จนสำเร็จออกมาได้เองหรือที่เรียกว่าระบบอัตโนมัติ นั้น ยังมีขอบเขตการผลิตที่ จำกัด ดังนั้นคำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบัน จึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักรที่มี ประสิทธิภาพ และมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรนั้นได้ผล ในที่นี้จึงเป็น หน้าทีของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่า มีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้ และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา (NASA) ในห้องทดลองเกี่ยวกับท้องฟ้า เป็นต้น

จ. จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป ซึ่งจะเห็นได้ จากความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และโครงการพัฒนาในหน่วยงานต่างๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์วัดผล โครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบการ ทำงาน สับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะ เป็นบุคคลในระดับใดก็ตาม

ด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือสิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดมุ่ง หมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน และเหตุที่การใช้แรงจูงใจในหน่วยงานเป็นที่แพร่หลาย และได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะการเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของคนเท่านั้นไม่ เป็นการเพียงพอ ยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

### แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงาน

มีผู้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจไว้หลายท่าน พบว่า แรงจูงใจในการ ทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน
3. ความต้องการอำนาจ

**ความต้องการความสำเร็จ** (need for achievement) คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่เป็นจริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการการตอบกลับของผลการกระทำในทันทีและอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

**ความต้องการความผูกพัน** (need for affiliation) คือ ความต้องการความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัวและการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่น ชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตน ต้องการการยอมรับและต้องการการให้อภัย แสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงาน ไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบงานที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้และช่วยคนอื่นได้

**ความต้องการอำนาจ** (need for power) คือ ความต้องการบังคับและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว **David C. McClelland** กล่าวว่า ได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคนโดยเฉพาะ เรื่องที่ศึกษาคือ ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่งๆ หนึ่งให้ดีขึ้นกว่าเดิม จากการศึกษาค้นคว้าเป็นที่ปรากฏชัดว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งที่จะนำไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีกว่าเดิมนั้น เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างความเจริญให้กับหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง บุคคลจำพวกนี้มักเป็นผู้นำเป็นส่วนมาก เพราะเหตุผลง่าย ๆ คือ ผู้ที่จะทำอะไรสำเร็จหรือดีขึ้นนั้น มักทำอะไรด้วยมือตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่เข้าใจวิธีการในการกระทำที่ดีขึ้นได้อย่างชัดเจน บุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่น ไม่ต้องให้คอยบอกว่าจะทำนั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของตนเองว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงแก้ไข

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่า เตรียมการได้เร็วกว่า ทั้งมีความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารงานได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มี

ความต้องการที่นำไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่น ต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะต้องการ

1. การตอบโต้ที่ชัดเจนและทันทีทันใด ต้องการรู้ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ว่าตนเองทำได้ผลเพียงไร หรือหากทำไม่ได้ก็ต้องการทราบในทันทีเช่นกัน เพื่อที่จะได้ปรับปรุงการกระทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นของตนเองและของหน่วยงานไปพร้อมกัน

2. ภาวะที่มีการเสี่ยงพอควร เป็นภาวะที่ท้าทายซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับโชคชะตา ถ้างานที่ทำนั้นเป็นงานที่ง่ายเกินไป ก็จะไม่เป็นงานที่ท้าทายและไม่เป็นงานที่น่าสนใจมากนัก ดังนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการท้าทายและมีเป้าหมายจะสำเร็จได้พอๆ กันจึงจะดี คือไม่ง่ายเกินไปหรือง่ายเกินไปจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือท้อถอยได้

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว คนที่มีความต้องการเกี่ยวกับความสำเร็จสูง ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เขาเรียนรู้ที่จะเผชิญกับข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย่ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้

ดังนั้นการที่จะเข้าใจคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ว่ามีอะไรเกิดขึ้นกับเขามากน้อยเพียงใด ต้องดูที่ผู้จัดการ ผู้ที่มีติดต่อกี่ยวข้องอื่นๆ และหัวหน้า มีข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ แม้ว่าคนจะมีความต้องการความสำเร็จสูงเพียงใดก็ตาม หากไม่มีโอกาสได้ลงมือกระทำแล้วความสำเร็จนั้นย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ และการไม่มีโอกาสได้ริเริ่มหรือไม่ได้รับรางวัลเมื่อทำได้ ก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความต้องการความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งเมื่ออยู่ในภาวะเช่นนี้ แม้จะฝึกรวมให้คนมีความต้องการความสำเร็จสูงจะเป็นสิ่งที่ไร้ผลไปด้วย

มีข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งคือ แม้ว่าคนจะมีความต้องการความสำเร็จสูงเพียงใดก็ตาม หากไม่มีโอกาสได้ลงมือกระทำแล้วความสำเร็จนั้นย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ และการไม่มีโอกาสได้ริเริ่มหรือไม่ได้รับรางวัลเมื่อทำได้ ก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความต้องการความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งเมื่ออยู่ในสภาวะเช่นนี้ แม้จะฝึกรวมให้คนมีความต้องการความสำเร็จสูงก็จะเป็นสิ่งที่ไร้ผลตามไปด้วย

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความ ต้องการความสำเร็จ (the need to achieve) เป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะ ช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

ส่วนวิธีการที่อาจนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการ ของคนงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกัน คือ การจัด ระบบเครื่องมือ ได้แก่ การจัดโปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการแข่งขันกีฬา เป็นต้น Kolb (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) ได้กล่าวถึงเทคนิคการจัดระบบเครื่องมือว่าอาจทำ ได้ 3 ทาง คือ

1. เน้นการสื่อสารในหน่วยงานและการแก้ปัญหา โดยรวบรวมข้อมูลจากบุคคล ในความเห็นที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อที่จะได้นำมาแก้ไขปัญหาดต่อไป (data feedback method)

2. เน้นเรื่องงานของแต่ละบุคคลในการใช้ความพยายาม ความมีอิสระ วิธีการ ต่างๆ และผลงานที่ทำ โดยการเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น (job enrichment technique)

3. เน้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของหน่วยงานทั้งที่เกี่ยวกับมนุษย์และเทคนิค เป็นการปรับปรุงให้เข้ากันระหว่างเทคโนโลยีของหน่วยงานกับงานที่ท่าออกมา เพื่อสนองความ ต้องการของคนงานไปด้วย (socio – technical system interventions)

### ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำอยู่นั้น ไม่ใช่จะเป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่ทำ เสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาดูว่างานลักษณะ ไตบ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่า งานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน นั้น มีลักษณะดังนี้

- งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา
- งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดี เป็นที่สนใจของผู้อื่น
- งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่
- งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ที่ทำงานจะได้มีความเป็น อิสระและสามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้

- งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

จึงอยู่ที่เทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นที่จูงใจบุคคลในหน่วยงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### พฤติกรรมจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการจากบุคคลในหน่วยงานในรูปของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจนั้น มีดังนี้

1. มีคนดีเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยึดงานที่ทำอยู่ยาวนานเท่าานโดยไม่ย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น สถิติการผลงาน การลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของฝ่ายบริหารในหน่วยงานที่เดียว เพราะภายใต้ระบบการบริหรนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมาจากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้นการที่มีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่ยาวนาน จึงเป็น พฤติกรรมจูงใจอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลในหน่วยงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าที่การงานนั้นๆ ไว้ทั้งหมด บุคคลสามารถดำเนินการโดยลำพังให้บรรลุเป้าหมายได้
3. การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงาน ล้วนเป็น พฤติกรรมที่มีจากการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงาน จนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เป็นพฤติกรรมจูงใจของบุคคลที่หน่วยงานต้องการมาก
5. ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เป็น พฤติกรรมจูงใจที่หน่วยงานต้องการจากคนงานด้วยเช่นกัน



6. ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายที่เกิดกับหน่วยงาน ไม่ทำให้หมิ่นโทนาของหน่วยงานเสียไป ก็เป็นพฤติกรรมการจงใจอีกอย่างหนึ่งที่หน่วยงาน ต้องการจากคนงาน

นอกจากนี้พฤติกรรมการจงใจ อาจมีการแสดงออกมาในรูปของ

- ความสนใจในความสำเร็จจากงานที่ทำ มากกว่าจะสนใจรางวัล หรือความสำเร็จ
- การทำงานด้วยความตั้งใจ พิถีพิถันไม่ใช่เพื่อความสนุกหรือเป็นการ พั่นขันต่อ
- ความคิดที่มีต่อการทำให้ดีขึ้นนั้น ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอแทบจะเป็น ลักษณะเฉพาะตัว

สำหรับพฤติกรรมที่บุคคลในหน่วยงานคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจาก หน่วยงานนั้น มีดังนี้

1. การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลหรือมีงานในความรับผิดชอบมากขึ้น
3. ความเสมอภาคในอำนาจหวังให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างถูกต้องและยุติธรรม

ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน

ซึ่งหากหน่วยงานสามารถสร้างพฤติกรรมทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ให้เกิดขึ้น จะเป็นการจงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน**

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้กับหน่วยงานนั้น มีดังนี้

1. ระเบียบวินัยที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มาเข้าสังกัดในหน่วย งานทุกคน รู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

2. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจว่า หน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคคลในหน่วยงานพอควร ตัวอย่างเช่น การบริการสันตนาการ การ

ให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้ คือการตอบแทนโดยมีเงื่อนไข เพราะให้กับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

3. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

4. การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

ก. ความพอใจเฉพาะอย่าง ไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

ข. ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายงานให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

5. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

**แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน**

**Bernard** (1990) กล่าวว่า ปัจจัยที่คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพล การได้รับตำแหน่งที่ดี

3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับการบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้

4. ความสามารถของหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติได้โดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่หน่วยงานจะ让他ได้มีสวัสดิการต่างๆ แก่ตัวเขาเองและ ครอบครัว

5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีมิตรกับบุคคล ภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมสถาบัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติ ทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในงาน และมีหลักประกันความมั่นคง การกินดีอยู่ดี

**Chioselli** (อ้างถึงใน อนุศักดิ์ โกลมศาสตร์, 2533) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพอใจ มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นสิ่งนาพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สภาวะทางสังคม สภาพการทำงานต่างๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดี เหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือการได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานที่จะเกิดความพอใจในงานนั้น

3. อายุ ผู้ที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45 - 54 ปี

4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงาน

**วิญญู อังคนารักษ์** (อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539) กล่าวถึง การที่จะ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานของตน และสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถนั้น ต้องดำเนินการดังนี้

1. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจเสมอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่า ตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ทั้งนี้รวมตลอดถึงว่าหน่วยงานนั้นจะต้องเป็นหน่วยงานที่มั่นคงถาวร ไม่ใช่ล้มเลิกเมื่อใด ก็ได้

2. สภาพที่ทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่ดีเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังมีตัวอย่างมากมายที่พิสูจน์ให้เห็นว่าการจัดสถานที่ทำงานให้ดีขึ้นนั้น ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น และได้ผลของงานมากขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักและแรงจูงใจในงานนั้น มากขึ้น

3. โอกาสความก้าวหน้า คนทุกคนมีความทะเยอทะยานในการที่จะ ก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะเป็งานอะไรก็ตาม ไม่ใช่เพียงเงินเดือนเท่านั้นที่เป็นสิ่งสำคัญ หากยังต้องคำนึงถึงอีกด้วยว่างานนั้นจะมีอนาคตไปได้ไกลแค่ไหน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด

4. วัตถุประสงค์ที่ดีมีคุณค่าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็งานอะไรก็ตาม หากเรารู้ว่าสิ่งที่เราต้องทำนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีประโยชน์อย่างแท้จริง เราก็ตั้งใจทำสิ่งนั้นมากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ ถึงแม้เป็งานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกันก็ตาม และงานอย่างหนึ่งหากมีประโยชน์ มากกว่าอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมพอใจทำงานที่มีประโยชน์มากกว่า

### แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ

**Mishler (1964)** นิยามความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า การที่บุคคลให้ความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการที่การกระทำของตนนั้นแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่สนองตอบต่อหน่วยงาน

**Etzioni (1976)** กล่าวว่า การที่บุคคลได้เข้าไปอยู่ในหน่วยงานจะเกิดความรู้สึกอย่างแรงกล้าต่อหน่วยงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวอาจเป็นไปได้ทั้งในทางบวกและทางลบ ในทางบวกคือ ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ และในทางลบคือ ภาวะออกห่างหรือความรู้สึกแปลกแยก การที่บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพสูงนั้น เกิดจากบุคคลได้รับเอาบรรทัดฐานของหน่วยงานเข้าไว้อย่างซึมซาบ และแสดงตนเข้าเป็นฝ่ายของหน่วยงานอย่างเด่นชัด ภายหลังที่

ได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาแล้ว และนับได้ว่าเป็นสมาชิกหน่วยงานได้สมบูรณ์ และการที่จะถือว่าบุคคลเป็นสมาชิกของหน่วยงานได้ จะต้องเน้นลักษณะความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพสูง

**Herbert (1985)** กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า เป็นการประสานพฤติกรรมบุคคลกับเป้าหมายขององค์การที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว โดยเสนอแนวทางและการเข้ามีส่วนร่วม การที่บุคคลแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์การและให้สัญญาต่อตัวเองหรือตั้งปณิธานที่จะยอมรับจุดหมายนั้นก็ยิ่งจะถูกจูงใจให้ใช้พลังที่มีอยู่ไปสนองวัตถุประสงค์ต่อจุดหมายนั้น บุคคลที่ยอมรับเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริงจะแสดงตนเข้าเป็นพวกอย่างแน่นแฟ้นแม้ต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ยอม ในบางองค์การความยึดมั่นผูกพันมีความสำคัญมากโดยเฉพาะองค์การที่มีลักษณะงานริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใช่ลักษณะงานประจำ ในบางองค์การนั้นเป้าหมายของบุคคลจะใกล้เคียงกันมาก ความยึดมั่นผูกพันของบุคคลต่อตัวเองและต่อองค์การจึงอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกันหรือไปด้วยกันอย่างลงรอย แต่จะมีน้อยมาก การคงอยู่ของความยึดมั่นผูกพันด้วยการให้เข้าไปมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และการให้ความหมายของเป้าหมายใหม่ เป็นเรื่องของการประสานระหว่างบุคคลกับองค์การ องค์การจึงอยู่รอดด้วยการทำงานในระดับที่สูงขึ้นและมีคุณภาพ

**Becker (1990)** กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า มีใช้ทั้งในระดับการวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมองค์การที่บ่งบอกบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลหรือกลุ่มคน ทั้งขยายไปถึงปรากฏการณ์ทางสังคมด้วย เช่น การใช้อำนาจเรื่องทางศาสนา การเข้าสู่การอาชีพ พฤติกรรมขององค์การแบบทางการ และพฤติกรรมทางการเมือง เป็นต้น

ในทางสังคมวิทยาการใช้ความหมายความยึดมั่นผูกพัน นักสังคมวิทยามักใช้กับการกระทำที่เป็นไปในทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่วนในเรื่องของการศึกษาเรื่องอาชีพ ใช้เพื่อบ่งบอกว่าเมื่อบุคคลได้เข้าสู่อาชีพแล้วจะไม่เปลี่ยนอาชีพด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ โดยอ้างถึงกระบวนการที่เขาเข้าสู่อาชีพด้วยความมั่นใจและปรารถนาที่จะประกอบอาชีพนั้นต่อไปด้วยความสมัครใจ เพราะโดยปกติการที่ยึดอาชีพใดอาชีพหนึ่งเป็นการเฉพาะของสายอาชีพนั้นๆ แล้วไม่เปลี่ยนอาชีพอื่นอีก แม้จะมีสิ่งล่อใจทางอื่นที่สูงกว่าก็ยังคงยึดถือหรือรั้นที่จะยึดอาชีพนั้นตลอดไป แสดงว่าเขามีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ ซึ่ง **Becker** เรียกว่า **Consistent Behavior** มีลักษณะเป็นการให้คำมั่นสัญญาต่อตัวเองว่าจะปฏิบัติหรือประพฤติตามที่ยึดถือเป็นคติอย่างมั่นคงและสม่ำเสมอ แม้ว่าจะมีข้อล่อใจอื่นที่สูงกว่ามาล่อใจก็ตามที และนั่นก็ไม่ใช่วิถีทางเลือกสำหรับเขาคือต่อไป

ในระดับบุคคลนั้นองค์ประกอบของของความยึดมั่นผูกพัน เบื้องแรกบุคคลต้องอยู่ในภาวะหรือตำแหน่งที่จะเลือกเอาการกระทำใดที่จะมีผลประโยชน์ตามมา แต่การกระทำนั้น

ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับผลที่ตามมาเสมอไป ต่อมาเมื่อบุคคลเลือกเอาข้างที่ตนตัดสินใจที่จะกระทำตามนั้นแล้ว จะต้องยอมรับและสำนึกตลอดเวลาว่า การตัดสินใจเช่นนั้นสนองต่อตัวเองตลอดไป ดังนั้นในระดับบุคคลเราอาจเห็นได้ว่า

1. การกระทำในตอนแรกของบุคคลจะต้องเป็นข้อผูกพันให้ยอมรับถึงผลอื่นใดที่จะตามมาจากการกระทำนั้นด้วย
2. บุคคลนั้นจะเกิดสำนึกตระหนักถึงข้อผูกพันที่มีต่อการกระทำนั้นๆ
3. ผลของการกระทำจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

**Simpson** (อ้างถึงใน ชูทิส รัตนทัศนีย์, 2525) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า สร้างขึ้นจากการศึกษาที่จำเพาะของตัวเอง ซึ่งเกิดสิ่งนี้ขึ้นได้ต้องผ่านกระบวนการ โดยเฉพาะและความยึดมั่นผูกพันนี้จะสูงขึ้น เมื่อได้เข้าไปมีส่วนสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลนั้นๆ ตามที่ได้รับการฝึกฝนมา

นอกจากนี้หากกล่าวให้จำเพาะเจาะจงอีกอาจกล่าวได้ว่า การมีความยึดมั่นผูกพันคือ การมีความยึดมั่นผูกพันต่อบทบาทนั่นเอง บทบาทคือ พฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้โดยพยายามคล้อยตามบรรทัดฐาน ในเรื่องของบทบาทจะเป็นการปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ บทบาทของบุคคลย่อมเป็นไปตามสถานภาพของบุคคลนั้นๆ บทบาทจะมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ตามบรรทัดฐานของสังคมที่เปลี่ยนไป ความสำคัญของบทบาทกล่าวคือ บทบาทเป็นหน้าที่หรือการแสดงออกของบุคคลตามความคิดหรือความคาดหวัง เมื่อได้อยู่ในสถานการณ์ทางสังคมหนึ่ง โดยยึดถือฐานะและหน้าที่ทางสังคมที่กำหนดไว้ในบรรทัดฐานเป็นมูลฐาน ความถูกต้องและความสมควรของบทบาทนั้น บุคคลจึงตัดสินใจแสดงบทบาทต่างๆ ได้ง่ายขึ้นเมื่อต้องการเกี่ยวข้องกับสมาคมกับผู้อื่น นอกจากนี้เมื่อบุคคลปฏิบัติตามบทบาททางสังคมตั้งที่ระบุไว้ในบรรทัดฐาน ระบบความสัมพันธ์ต่อกันในสังคมจะเป็นแนวทางเดียวกัน บังเกิดความเป็นระเบียบและความสงบภายในสังคม บุคคลฝ่าฝืนไม่กระทำได้กล่าวจะได้รับการลงโทษจากสังคมตามบทลงโทษนั้นๆ การทำตามบทบาทตามที่ได้คาดหวังย่อมได้รับการยอมรับและส่งเสริมจากสังคม บุคคลจึงสามารถอยู่รวมกันได้เป็นอย่างดี (สุพิศวง ธรรมพันทา, 2540)

นอกจากความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพแล้ว ยังสามารถแบ่งความยึดมั่นผูกพันออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนตัว (personal factors) หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- อายุการทำงานในองค์กร
- ระดับการศึกษา                    ฯลฯ

## 2. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน (job factors) ได้แก่

- ขอบเขตของงาน
- ความท้าทายของงาน
- ความเข้าใจในหน้าที่และบทบาทในการทำงาน
- ความพึงพอใจในการทำงาน

ฯลฯ

## 3. ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน (work experiences factors)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรับรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรที่ผ่านมามีอะไรบ้าง ในลักษณะดังต่อไปนี้

- ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อหน่วยงาน
- การตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกที่มีต่อหน่วยงาน
- ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ
- ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน

ฯลฯ

ข้อสำคัญที่ควรให้ความสนใจในแนวคิดเรื่องความยึดมั่นผูกพันคือ ประการแรก บุคคลอยู่ในฐานะที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเองในเรื่องการกระทำของเขาเพื่อประโยชน์ใด ๆ ก็ตาม ประการที่สอง เมื่อตกลงใจแล้วได้แสดงเจตนาอันนั้นโดยการกระทำด้วยตนเอง ประการที่สาม เมื่อให้คำมั่นสัญญาต่อตนเองว่าได้ตกลงใจเช่นนั้นแล้ว จะตระหนักถึงข้อตกลงใจนั้นอยู่อย่างฝังรากลึก

อย่างไรก็ตาม ความยึดมั่นผูกพันไม่จำเป็นต้องเป็นจิตสำนึกและความสุขุมรอบคอบเสมอไป ความยึดมั่นผูกพันบางอย่างอาจมาจากการตัดสินใจอย่างมีจิตสำนึกก็ได้ บางอย่างอาจเกิดขึ้นมาภายหลัง ดังนั้นการที่บุคคลจะให้คำมั่นสัญญาตกลงใจอาจมีผลมาจากความประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง มิได้มาจากความตระหนักสำนึกได้ แต่เราถือว่าการตัดสินใจนั้นมาจากการตัดสินใจอย่างมีสำนึก เพราะหากปราศจากสำนึกคำมั่นสัญญานั้น

ก็ปราศจากพลังที่เป็นเหตุให้บุคคลนั้นเองไม่อาจกระทำหรือถือเอาสิ่งนั้นเป็นความยึดมั่นผูกพันตลอดไป ในที่สุดก็จะจางหายหรือถูกทดแทนโดยอย่างอื่นไปในที่สุด ความยึดมั่นผูกพันจึงอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมที่สม่ำเสมอและมั่นคง เราอาจไม่คำนึงถึงความยึดมั่นผูกพันที่มีมากกว่าหนึ่งชนิดหรือความยึดมั่นผูกพันที่ขัดกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความยึดมั่นผูกพันเกี่ยวพันกันในทางบวกกับระบบต่อไปนี้ ความรัก ความจงรักภักดี และการปฏิบัติตาม ซึ่งมีกลไกกระตุ้นให้มีผลกระทบต่อบุคคลใน ความยึดมั่นผูกพันโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องประสบการณ์และการเรียนรู้ที่มาจากการอบรม ความยึดมั่นผูกพันจึงเป็นเรื่องที่อ้างถึงเจตนารมณ์ที่บุคคลจะอุทิศพลังของตน และความจงรักภักดีที่มีต่อสิ่งที่ยึดมั่นผูกพันอย่างทุ่มเท หรืออาจกล่าวได้ว่า การที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองดำรงอยู่ในสถานะใดในสังคม มองสถานการณ์แวดล้อมตัวเขาอย่างไร รับรู้บทบาทของตนเองและแสดงบทบาทของตนเองอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นซึ่งมีความสำคัญต่อเขาหรือเมื่อใช้จุดเปรียบเทียบ เขารู้สึกต่อตัวเองและต่อสิ่งเหล่านั้นมากน้อยแค่ไหน ยอมให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขามากน้อยเพียงใด ถ้ายอมให้สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาแล้วภายหลังที่เขาได้ก้าวผ่านสถานการณ์นั้นไป เขายังตกลงใจที่จะรับและยึดถือพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปในชีวิตอย่างมั่นคงและสม่ำเสมอ นั้นหมายความว่า บุคคลนั้นเกิดความยึดมั่นผูกพันไม่ว่าจะต่อบทบาท ต่ออาชีพหรือต่อหน่วยงานนั้นของเขาแล้ว

### แนวคิดเสมอภาค (Equity Motivation Theory)

เจ.เอส.อดัม (J.S. Adams, 1965) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้มีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นว่า มนุษย์สนใจที่จะได้รับรางวัลในปริมาณที่สูงที่สุดและอย่างยุติธรรม แนวคิดนี้ถือว่ามีมนุษย์เปรียบเทียบขนาดการลงแรงลงทุนและผลตอบแทนที่ตนได้รับกับของคนอื่น และความยุติธรรมในผลตอบแทนที่เขาได้รับมีส่วนในการกำหนดระดับแรงจูงใจของเขาด้วย

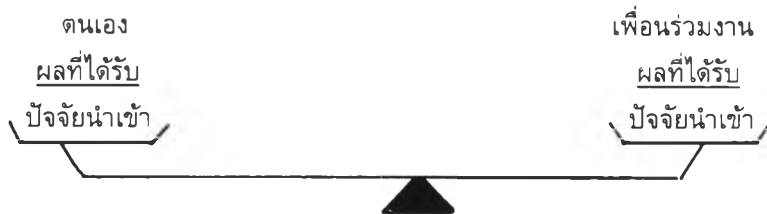
แม้ว่าทฤษฎีนี้มีศักยภาพที่จะทดสอบหลายๆ เรื่อง เท่าที่ได้มีการศึกษามีแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานผู้ใดรู้สึกว่าตนมิได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานของตนเมื่อเทียบกับผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นก็จะลดปริมาณของงานที่เขาได้ทำลงไป ถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนตามช่วงระยะเวลาการทำงาน หรือจะลดคุณภาพของงานของเขาถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนตามปริมาณงานเป็นขั้นๆ ไป

การลงแรงลงทุนและค่าตอบแทนที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจเรียกอย่างหนึ่งได้ว่าเป็นปัจจัยนำเข้าและผลที่ได้รับ คนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความเสมอภาคในสิ่งที่ควร



ได้รับเสมอ ซึ่งอาจคิดเป็นอัตราส่วนและเมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนแล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ที่ทำงานเหมือนกัน เพื่อให้รู้ว่าผลที่ได้รับนั้นมีความเสมอภาคกันหรือไม่

แผนภาพที่ 1  
แสดงการเปรียบเทียบเพื่อหาความเสมอภาค



ในการเปรียบเทียบถ้าพบว่าการให้รางวัลตอบแทนไม่มีความเสมอภาค ก็จะทำให้กระทำให้สิ่งที่ตนคิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม คือถ้าพบว่าความไม่เสมอภาคนั้นฝ่ายตนเองเป็นฝ่ายได้เปรียบ โดยได้ผลตอบแทนที่มากกว่า ก็อาจจะพยายามเพิ่มปัจจัยนำเข้าของตนเอง คือ ทำงานเพิ่มขึ้น แต่ถ้าพบว่าตนเองเสียเปรียบก็อาจเลือกลดการทำงานของตนลงหรือพยายามเรียกร้องให้เพิ่มผลตอบแทนเพื่อให้สถานการณ์เสมอภาคกันได้

แนวคิดความเสมอภาคนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า การให้รางวัลตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรมของหน่วยงานนั้น จะมีผลกระทบต่อความต้องการภายในของบุคคลในการแสวงหาความยุติธรรม การจูงใจคนในการทำงานจึงควรมีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน อย่างไรก็ตามไม่ควรสร้างการจูงใจโดยการให้การตอบแทนที่สูงเกินไป การทำงานเพื่อหวังจะให้มีการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะการให้รางวัลมากเกินไปแก่บุคคลหนึ่งย่อมทำให้คนอื่นๆ รู้สึกไม่ยุติธรรม อย่างไรก็ตามการรับรู้ความเสมอภาคในความรู้สึกของแต่ละคนย่อมต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะคำนึงถึงตัวแปรด้านการรับรู้ของบุคคลที่จะมีผลกระทบต่อการสร้างเสมอภาคในการจูงใจคนด้วย

### แนวความคิดเรื่องการคาดหวัง (Expectancy Theory)

วิกเตอร์ เอช. วูม (Victor H. Vroom, 1964) นักวิชาการที่นับถือแนวคิดนี้ เป้าหมายภายนอก (external goals) เป็นพลังที่ดึงดูดคนให้ประพฤติปฏิบัติในแบบๆ หนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ดังนั้นความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

จึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมให้บุคคลกระทำในสิ่งที่เขาคิดว่าจะให้ผลตอบแทนแก่เขาสูงสุดโดยใช้การตอบสนองความต้องการของเขาเป็นเครื่องวัด

อีกนัยหนึ่ง เราอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องความคาดหวัง พยายามที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหว ขณะที่ตัวแปรเหล่านั้นกำลังมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ตัวกำหนดที่สำคัญของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ระดับการจูงใจ (motivational levels)
2. ความสามารถและลักษณะประจำตัว (abilities and traits)
3. การรับรู้บทบาทของตน (role perceptions)

ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องมีความต้องการที่จะทำงานให้มีระดับที่ดีมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นการปฏิบัติงานของเขาจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นความต้องการเป็นจุดเริ่มต้นของความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่เป็นที่ยอมรับ แต่ความต้องการอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดผลิตผลสูงสุด ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความสามารถและความชำนาญ ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ด้วย

นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนอย่างแจ่มแจ้ง (clear role perception) นั่นคือต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำในงานของเขา มิฉะนั้นแล้วเราก็ไม่อาจคาดหวังให้เขาทุ่มเทกำลังกายและใจให้แก่การทำงานชิ้นนั้นได้ การเข้าใจผิดเกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของงานที่เขาทำ ก่อให้เกิดการพยายามในการทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานอย่างไร้ผล ก่อให้เกิดความท้อแท้และผิดหวัง ตลอดจนจนการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพ แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีการจูงใจในการทำงานสูงก็ตาม

## ผลงานวิจัยและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธิชัย ชมสาคร (2524) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรในสถานีตำรวจภูธรต่างๆ ที่สังกัดอยู่กองบังคับการตำรวจภูธร 9 จำนวน 161 นาย ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนลูกน้องที่มีความสามารถ มีมานะในการทำงาน อยู่ในเกณฑ์สูง แต่ความรู้สึกเกี่ยวกับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความชอบอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

๕) โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) ศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การศึกษาระณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 233 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ไคสแควร์ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน พบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และสถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน การเข้าใจงานอย่างถ่องแท้ งานที่ได้รับทราบผลย้อนกลับ และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ประสพการณ์การทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพิงได้ และทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

๖) นันทนา กบิลกาญจน์ และคณะ (2521) ได้ทำการศึกษาสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์เกษตรศาสตร์ พบว่า สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้แก่ สวัสดิการในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับในสังคม โอกาสก้าวหน้าในงาน และความมุ่งหวังหรืออุดมคติในการทำงานของอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) สรุปผลขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การว่า ประสพการณ์การทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจและเชื่อถือได้ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ การรับรู้ว่าองค์การให้ความสำคัญต่อสมาชิก ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกว่าคุณได้รับความยุติธรรม ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับหน่วยงานทั้งสิ้น

ปราศรัย สังขทรัพย์ (2521) ศึกษาความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในกองกำลังพล และในสถานีตำรวจนครบาล โดยใช้ปัจจัยต่างๆ 3 หมวด คือ หมวดลักษณะงาน หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และหมวด

เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ พบว่า ข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในกองกำลังพล และในสถานีตำรวจนครบาล มีความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ระดับความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในกองกำลังพล คือ ปัจจัยหมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และในสถานีตำรวจนครบาลคือ ปัจจัยหมวดลักษณะของงาน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรทั้งในกองกำลังพลและในสถานีตำรวจนครบาล อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ คือ ปัจจัยหมวดเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ

๘ อาริรัตน์ หิรัญโร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำ เป็นปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์ ส่วนความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือส่งผลต่อแรงจูงใจในระดับปานกลาง แรงจูงใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายการบริหารงาน

๙ จารุภรณ์ เกาตะทัต (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบบต่อแรงจูงใจในการทำงาน ศึกษากรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า การที่เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความขยันขันแข็งและมีประสิทธิภาพสูง เป็นเพราะได้รับการตอบสนองปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจค่อนข้างสูง คือ การได้รับการยอมรับนับถือ การได้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ความสำเร็จในหน้าที่การงาน

๑๐ ยงยุทธ สุนทรปฏิบัติ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
2. ความรับผิดชอบ
3. ความสำเร็จในการทำงาน
4. ความมั่นคงในงานที่ทำ
5. การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ปรัชญา สิมอาจารย์ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาในท้องที่กั้นดาร พบว่าปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาในท้องที่กั้นดารที่สำคัญมาก ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย การได้รับการยอมรับนับถือ ความมุ่งหวังหรืออุดมคติในการทำงานและชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

โสภณ ณะมัย (อ้างถึงใน อภิชาติ เกศรักษ์, 2538) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการทั้งหมดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ในหมู่บ้านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานกลางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และปัจจัยที่มีอิทธิพลกระทบกระเทือนทำให้ระดับความพึงพอใจในงานต่ำลง มีอยู่ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การและการบริหารงาน และปัจจัยเกี่ยวกับเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ

สกุณ แสงแก้ว (2522) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจของตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจนครบาล จำนวน 570 นาย พบว่าตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาลมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับความมั่นคงในงานที่ทำ ศักดิ์ศรีของอาชีพ และการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

เปล่งศรี อิงคนันท์ (2526) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับจาก 1 - 10 ได้แก่ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงาน และเงินเดือน

จิตติลักษณ์ จิระพันธ์ (2528) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไฟฟ้านครหลวง ศึกษาเฉพาะกรณีงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ พบว่า

1. พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน
2. พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เลือกจุดใจที่เป็นเงินว่า เป็นสิ่งจุดใจหลักที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน
3. พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ต้องการให้มีการปรับปรุงสิ่ง จุดใจที่เป็นเงินมากกว่า สิ่งที่จุดใจที่ไม่ใช่เงินในการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยการให้มีการปรับปรุงในเรื่องรายได้และสวัสดิการเป็นหลัก

๑) **Tomi (1985)** ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำและแรงจุดใจลักษณะความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็น และความพอใจที่เกิดจากการตอบสนองความต้องการของคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยอาครอน พบว่า แรงจุดใจจะเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคง สังคม ความนับถือ การเป็นอิสระ และความสมหวังในชีวิต และพบต่อไปอีกว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่นำเคอร์หนับถือ มีความคิดริเริ่มสูงจะทำให้ได้รับการตอบสนองความต้องการจากคณะอย่างดีและช่วยสร้างแรงจุดใจได้ดีที่สุด

**Snyder (1988)** ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจุดใจและความพอใจในการทำงานของคณาจารย์คณะศิลปศาสตร์ในมหาวิทยาลัย พบว่า คณาจารย์มีความพึงพอใจมากกับความคิดริเริ่มในการทำงาน ค่านิยมทางศิลปกรรม และความรับผิดชอบต่อการทำงาน แต่มีความพอใจน้อยที่สุดกับนโยบายของคณะ และค่าตอบแทนในการทำงาน

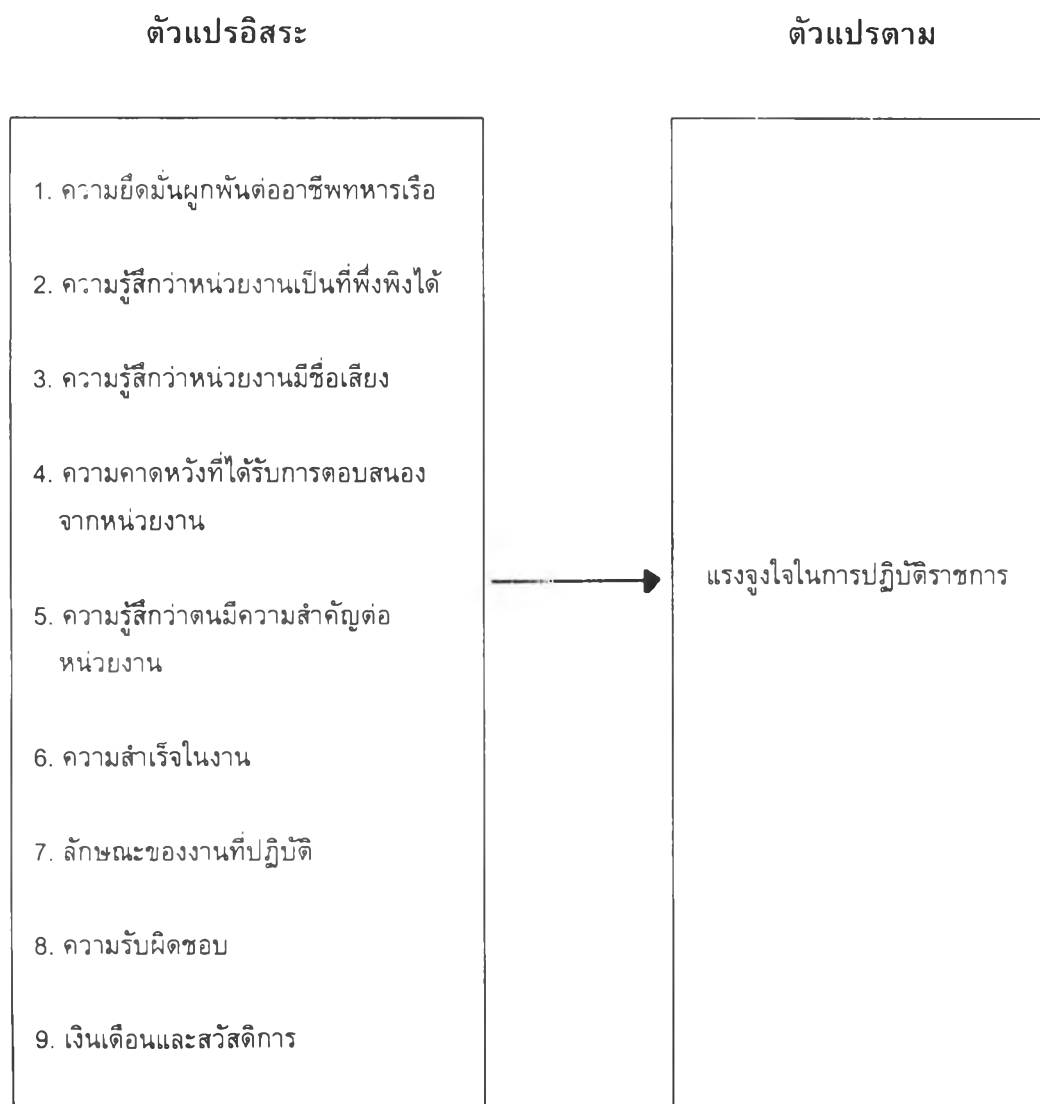
**Carpenter (1988)** ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานแรงจุดใจในการทำงานและความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนพยาบาลระดับปริญญาตรี พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลระดับกลางของสหรัฐอเมริกาพึงพอใจกับความมั่นคงของงานที่ทำอันเป็นงานที่ตรงกับความต้องการของพวกเขาที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้และท้าทายความสามารถของเขา เขาจะพึงพอใจมากกว่าหากเขามีความเป็นอิสระ การพึ่งตนเองและมีเสถียรภาพในการตัดสินใจมากกว่าที่จะได้รับงานที่พึงพอใจหรือได้รับการตอบสนองความต้องการจากหน่วยงาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวความคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดตัวแปรในการวิจัยได้ดังนี้

**ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือ ความรู้สึกที่หน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ ความรู้สึกที่หน่วยงานมีชื่อเสียง ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความสำเร็จในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการ

**ตัวแปรตาม** ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ



## สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดปัจจัยต่างๆ ตามกรอบแนวคิดข้างต้น และได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย โดยแยกเป็นแต่ละปัจจัย ดังนี้

สมมติฐานที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือที่นำมาศึกษา ได้แก่

1. ข้าราชการทหารเรือที่มีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือต่ำ
2. ข้าราชการทหารเรือที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้สูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ต่ำ
3. ข้าราชการทหารเรือที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียงสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียงต่ำ
4. ข้าราชการทหารเรือที่มีความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานต่ำ
5. ข้าราชการทหารเรือที่มีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงานสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงานต่ำ
6. ข้าราชการทหารเรือที่มีความสำเร็จในงานสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความสำเร็จในงานต่ำ
7. ข้าราชการทหารเรือที่มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถสูงจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถต่ำ



8. ข้าราชการทหารเรือที่มีความรับผิดชอบสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความรับผิดชอบต่ำ

9. ข้าราชการทหารเรือที่ได้รับเงินเดือนและสวัสดิการสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่ได้รับเงินเดือนและสวัสดิการต่ำ

## นิยามศัพท์

แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ หมายถึง สิ่งเร้าหรือสิ่งแวดลอมที่มากกระตุ้นให้ต้องการทำงาน ได้แก่ ค่าชมเชย คำตำหนิ การลงโทษ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความพอใจในงาน เป็นต้น

ข้าราชการทหารเรือ หมายถึง ข้าราชการซึ่งรับราชการในกรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือน ซึ่งมีระดับชั้นตั้งแต่พลทหารชั้นประทวน ไปจนถึงชั้นสัญญาบัตร

ข้าราชการทหารเรือชั้นสัญญาบัตร หมายถึง ข้าราชการทหารเรือที่มียศตั้งแต่เรือตรีขึ้นไป

ข้าราชการทหารเรือชั้นประทวน หมายถึง ข้าราชการทหารเรือที่มียศตั้งแต่จ่าตรี ไปจนถึงพันจ่าเอกพิเศษ

กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ หมายถึง หน่วยงานซึ่งสังกัดในกองทัพเรือ

ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือ หมายถึง การที่บุคคลภายนอกองค์การทหาร เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การทหารเรือ เมื่อได้รับคัดเลือกเข้ามาเป็นสมาชิก ก็จะตั้งปณิธานว่าจะยึดอาชีพของตนอย่างมั่นคงและตลอดไป แม้ว่าจะมีข้อต่อรองอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งล่อใจทางเศรษฐกิจที่สูงกว่า ก็ไม่ใช่ทางเลือกสำหรับเขไปอีกต่อไป แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือสูง คือ การที่บุคคลภายนอกองค์การทหาร เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การทหารเรือสูง

- ความยืดหยุ่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือต่ำ คือ การที่บุคคลภายนอกองค์การทหาร ไม่มีความปรารถนาที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การทหารเรือ แต่เป็นเพราะเหตุจำเป็นบางอย่าง

ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการทหารเรือเกี่ยวกับความสามารถของหน่วยงาน ในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้านกายภาพและความมั่นคงในชีวิตแก่สมาชิกของหน่วยงาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้สูง คือ ความสามารถของหน่วยงานที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้านกายภาพและความมั่นคงในชีวิตแก่สมาชิกของหน่วยงานเสมอ

- ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ต่ำ คือ ความสามารถของหน่วยงานที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้านกายภาพและความมั่นคงในชีวิตแก่สมาชิกของหน่วยงานได้

ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการทหารเรือเกี่ยวกับภาพพจน์และชื่อเสียงของกรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ แบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

- ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียงสูง คือ ภาพพจน์และชื่อเสียงของกรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือมีความโดดเด่น

- ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียงต่ำ คือ ภาพพจน์และชื่อเสียงของกรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือไม่ค่อยมีความโดดเด่น

ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน หมายถึง ความปรารถนาของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ ที่จะได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานในเรื่องต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานสูง คือ การได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานในเรื่องต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

- ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานต่ำ คือ ไม่ค่อยได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานในเรื่องต่างๆ เท่าที่ควร เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ เกี่ยวกับบทบาทของตนในหน่วยงานว่าได้รับการยอมรับ การยกย่องและให้ความสำคัญจากหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงานสูง คือ การได้รับการยอมรับ การยกย่องและให้ความสำคัญจากหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน
- ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงานต่ำ คือ การไม่ได้รับการยอมรับ การยกย่องและไม่ให้ความสำคัญจากหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน

ความสำเร็จในงาน หมายถึง ความสำเร็จในการทำงานได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี

- ความสำเร็จในงานสูง คือ การได้รับความสำเร็จในงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น
- ความสำเร็จในงานต่ำ คือ การไม่ได้รับความสำเร็จในงาน เช่น ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานในหน้าที่และงานพิเศษที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีความท้าทาย ตลอดจนความมีอิสระในการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสูง คือ งานในหน้าที่และงานพิเศษตรงกับความรู้ความสามารถ มีความท้าทาย ตลอดจนมีความมีอิสระในการทำงาน
- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติต่ำ คือ งานในหน้าที่และงานพิเศษไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่มีความท้าทาย มีความจำเจ และไม่มีความมีอิสระในการทำงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ และความสำนึกในหน้าที่ จนบรรลุเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ความรับผิดชอบสูง คือ การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้ความสามารถ และมีความสำนึกในหน้าที่เป็นอย่างดี
- ความรับผิดชอบต่ำ คือ การที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้ความสามารถ และไม่มีความสำนึกในหน้าที่

เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนที่ข้าราชการจะได้รับ เป็นอัตราที่เหมือนกันทั่วประเทศ ในระดับและตำแหน่งเดียวกัน และเป็นผลตอบแทนในการปฏิบัติราชการเป็นกรณีพิเศษในลักษณะของสวัสดิการต่างๆ ได้แก่ การเข้ารับการรักษาพยาบาลฟรีในโรงพยาบาลของรัฐ เงินค่าเช่าบ้าน เงินค่าเล่าเรียนบุตร บ้านพักทางราชการ เป็นต้น แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- เงินเดือนและสวัสดิการสูง คือ ผลตอบแทนที่ได้รับมีความเพียงพอต่อการครองชีพ และได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอ

- เงินเดือนและสวัสดิการต่ำ คือ ผลตอบแทนที่ได้รับไม่มีความเพียงพอต่อการครองชีพ และสวัสดิการที่ได้รับยังไม่มีความเพียงพอ