หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

กรอบแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎี บทความในวารสาร หนังสือ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน
   - 1.1 สาเหตุของการเกิดแรงจูงใจ
   - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
   - 1.3 แนวทางการศึกษาแรงจูงใจ
   - 1.4 ความหมายและกระบวนการของแรงจูงใจ
   - 1.5 พฤติกรรมที่แสดงออกและธรรมชาติของคนเกี่ยวกับแรงจูงใจ
   - 1.6 องค์ประกอบและประเภทของแรงจูงใจ
   - 1.7 วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
   - 1.8 ประโยชน์ของการจูงใจ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
   - 2.1 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (McClelland's acquired-needs theory)
   - 2.2 ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (McGregor's theory X and theory Y)
   - 2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory)

3. ผลงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

1. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

1.1 สาเหตุของการเกิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการและแรงขับ ซึ่งมีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แต่บางครั้งจะพบว่า พฤติกรรมที่ควรเหมือนกันกลับมีความแตกต่างกันทั้งๆ ที่เป็นแรงขับชนิดเดียวกัน เหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะเหตุผล 2 ประการ คือ

1. ความต้องการซึ่งเกิดจากภายในอินทรีย์ ได้แก่ ความต้องการทางสรีระหรือความต้องการทางชีวภาพต่าง ๆ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการอันเกิดจากภายนอกอินทรีย์ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากอิทธิพลของสังคม เช่น ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ และความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น (อารี พันธ์มณี, 2540 : 182-183)

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาเรื่องของแรงจูงใจถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ เพราะจะช่วยทำให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากแรงจูงใจเป็นตัวที่คอยกำกับทิศทางพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะแสดงออกมา (สถิต วงศ์สวรรค์, (ม.ป.ป.) : 423)

1.3 แนวทางการศึกษาแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวโยงกับความต้องการ ความปรารถนา แรงกระตุ้น จุดมุ่งหมาย และสถานการณ์เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ในชีวิตประจำวันของเราจะพบว่าสิ่งที่ทำให้คนเกิดความพากเพียร มานะบากบั่น และตั้งใจทำงาน คือ จะต้องได้รับแรงจูงใจ ซึ่งในเรื่องนี้มีนักวิชาการหลายกลุ่มได้ทำการศึกษา หนึ่งในนั้นคือการศึกษาของ Elton mayo และคณะที่ทำการวิจัยโดยศึกษาและทดลองกับคนงานของบริษัทสาขา Western electric company ที่เมือง Hawthorne รัฐอิลลินอยส์ หรือที่รู้จักกันในชื่อของ Hawthorne effect การศึกษาใช้เวลานานถึง 4 ปีครึ่ง ผลปรากฏว่า

1. ผู้บริหารและคนงานมีทัศนะที่ต่างกัน ผู้บริหารคิดว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนงาน คือ เงิน ซึ่งจะทำให้คนงานขยันขันแข็งและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่คนงานเห็นว่า สภาพการทำงานที่มีความร่วมแรงร่วมใจกันและการทำงานที่มีความสะดวกคล่องตัวในทางปฏิบัติมีความสำคัญมากกว่าการได้รับค่าตอบแทนตามผลผลิต
2. จากผลการทดลองพบว่า กลุ่มคนงานมีประสิทธิภาพการทำงานสูงในทุกสถานการณ์ เพราะพวกเขารู้สึกภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจและให้ความสำคัญมากกว่าคนงานอื่นๆ จึงตั้งใจทำงานเต็มที่ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานไปในลักษณะใด จึงแสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกภายในตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวการสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม

ผลของฮอว์ธอร์นเอ็ฟเฟ็ค แสดงให้เห็นว่า การที่มีคนสนใจให้ความสำคัญ แสดงการคาดหวัง และเชื่อว่าบุคคลจะสามารถทำงานได้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคคลรู้สึกภาคภูมิใจที่มีคนเห็นความสำคัญและความสามารถของตน ความรู้สึกดังกล่าวจะกระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน และพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ (สงวนศรี วิรัชชัย, 2527 : 96-97)

1.4 ความหมายและกระบวนการของแรงจูงใจ

ความหมายทางจิตวิทยา แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า (ปรียพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 : 111)

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์เดิมซึ่งเป็นภาษาลาตินว่า Movere ซึ่งแปลว่า เงื่อนไขหรือสภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง หมายถึง เงื่อนไขหรือสภาวะที่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือไปยับยั้งพฤติกรรม หรือไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542 : 246)

แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะใดๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา (อารี พันธ์มณี, 2540 : 179)

แรงจูงใจ หมายถึง สถานการณ์ภายในซึ่งไปกระตุ้นและริเริ่มกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล้วทำให้เกิดพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ (ประทุม แป้นสุวรรณ, 2522 : 85)

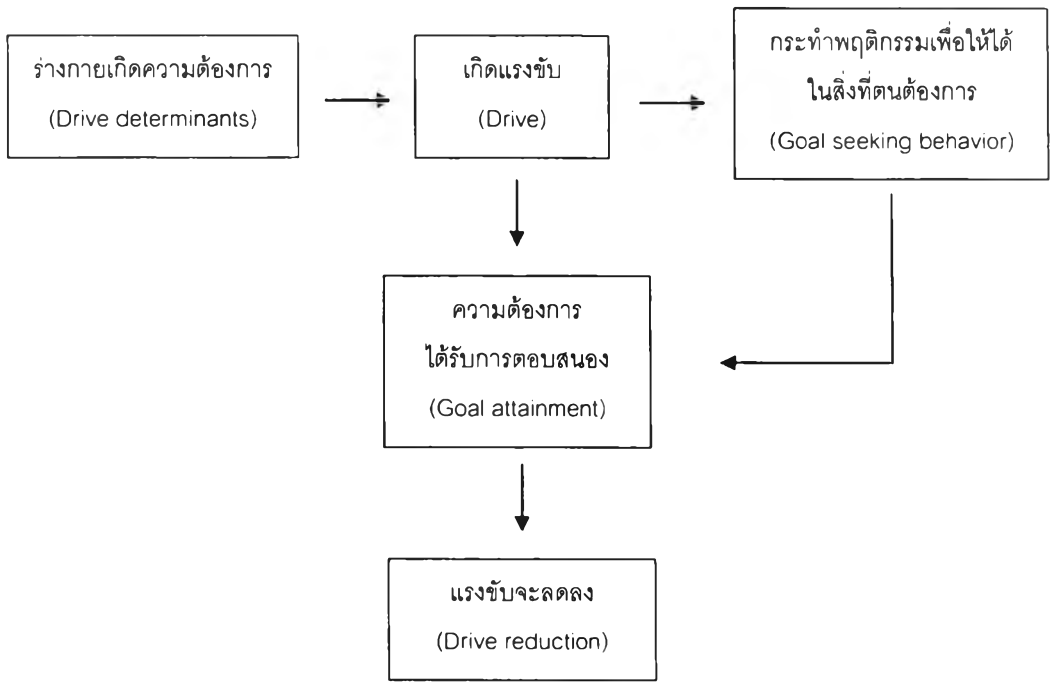
แรงจูงใจ เป็นการกระทำที่จะสนองความต้องการของบุคคลและเป็นพฤติกรรมที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (กวี วงศ์พุฒ, 2542 : 67)

Berelson and Steiner กล่าวว่า **แรงจูงใจ** เป็นภาวะภายในที่คอยเสริมกำลังหรือกระตุ้นหรือทำให้เคลื่อนไหว เพื่อจะนำทางพฤติกรรมหรือเพื่อบ่งชี้แนวทางพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายต่างๆ (สถิต วงศ์สวรรค์, (ม.ป.ป.) : 414)

Garrison and Magoon กล่าวว่า **แรงจูงใจ** หมายถึง ภาวะที่รู้ตัวหรือไม่รู้สึกตัวเป็นความต้องการหรือแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดมีพฤติกรรมขึ้น (สถิต วงศ์สวรรค์, (ม.ป.ป.) : 414)

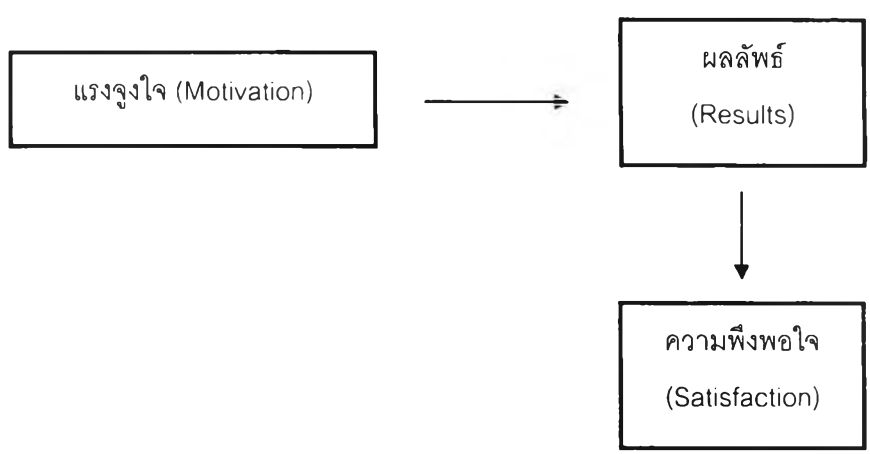
กล่าวโดยสรุป **แรงจูงใจ** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้เกิดการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือสนองตอบในสิ่งที่ต้องการ

กระบวนการของแรงจูงใจ



ที่มา : หนังสือจิตวิทยาการศึกษา ของพงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542 : 139

ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจ (Motivation) และความพึงพอใจ (Satisfaction) อยู่ที่แรงจูงใจเป็นสิ่งเร้าและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย ในขณะที่ความพึงพอใจ หมายถึง ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ



ที่มา : หนังสือองค์การและการจัดการ โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธิกาล ศรีวะรมย์, ชวลิต ประภาวานนท์ และสุดา สุวรรณาภิรมย์, 2539 : 365

1.5 พฤติกรรมที่แสดงออกและธรรมชาติของคนเกี่ยวกับแรงจูงใจ

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงแรงจูงใจโดยทั่วไป ได้แก่

1. ชอบทำในสิ่งที่ยาก มีความพยายาม
2. ชอบการแข่งขัน ชอบชัยชนะ
3. เป็นคนที่มีความทะเยอทะยาน
4. ต้องการที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเสมอ
5. พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีความเป็นเอกลักษณ์

ส่วนธรรมชาติของคนเกี่ยวกับแรงจูงใจ ประกอบด้วย

1. คนเรามักรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ
2. ต้องการให้คนอื่นรับรู้ว่าเป็นพวกเดียวกัน
3. มีความสนใจตนเองมากกว่าผู้อื่น
4. อยากให้ตนมีความก้าวหน้าขึ้นตลอดเวลา
5. อยากแก้ปัญหาได้ทันที โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา
6. อยากพูดมากกว่าอยากฟัง
7. อยากให้คำปรึกษาหรือแนะนำคนอื่นมากกว่าเป็นฝ่ายรับคำปรึกษาหรือแนะนำ
8. ไม่ชอบการควบคุม
9. ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง
10. นิสัยอยากรู้อยากเห็น (กวี วงศ์พุฒ, 2542 : 67-68)

1.6 องค์ประกอบและประเภทของแรงจูงใจ

องค์ประกอบของแรงจูงใจ ประกอบด้วย

1. ผู้รับการจูงใจ อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ใช้กระบวนการจูงใจให้เขาปฏิบัติตามสิ่งที่จูงใจหรือด้วยความสมัครใจ

2. วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถเห็นคล้อยตามได้

3. เป้าหมายของการจูงใจ คือ พฤติกรรมที่จูงใจโดยผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถูกจูงใจในขั้นสุดท้ายภายหลังที่ได้ใช้วิธีการจูงใจแล้ว (กวี วงศ์พุฒ, 2542 : 68)

ส่วนประเภทของแรงจูงใจ หากกล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. **แรงจูงใจทางสรีระ** (Physiological motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในร่างกาย เช่น แรงจูงใจเกี่ยวกับความหิว ความกระหาย การหลีกหนี และการหาความสุขทางเพศ เป็นต้น

2. **แรงจูงใจทางสังคม** (Social motivation) เป็นแรงจูงใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในร่างกาย แต่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดเวลาที่เติบโตในสังคม เช่น

2.1 **แรงจูงใจในการอ่านหนังสืออย่างคร่ำเคร่งเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย**

2.2 **แรงจูงใจที่ประชาชนต่อสู้เพื่ออิสรภาพของประเทศ**

2.3 **แรงจูงใจของข้าราชการที่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การงาน**

แต่หากแบ่งประเภทของแรงจูงใจโดยยึดถือจากสิ่งกระตุ้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. **แรงจูงใจภายใน** (Intrinsic motivator) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มีผลทำให้เราแสดงพฤติกรรมออกไปเพราะรักหรือชอบที่จะทำอย่างนั้นจากใจจริง เช่น หากชอบรายการกีฬาในโทรทัศน์ เรามักจะทำตัวให้ว่างในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อจะได้มานั่งชมอย่างสนุกสนาน เป็นต้น

2. **แรงจูงใจภายนอก** (Extrinsic motivator) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากได้รับสิ่งจูงใจภายนอกตัวเรา ด้วยความมุ่งหมายว่าจะให้เราทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คะแนนเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเรียน เหรียญทองเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเล่นกีฬา เป็นต้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542 : 249-250)

1.7 วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. **ต้องมีการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้เพียงพอสำหรับการดำรงชีพของพนักงาน**

2. **การชมเชย** ทุกคนทราบดีว่าการชมเชยนั้นไม่ใช่จะให้โทษไปเสียหมด เพราะมีคนหลายคนที่ถึงแม้จะไม่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็มีความพึงพอใจในการชมเชยนั้น ยิ่งเป็นงานที่มีลักษณะยากลำบากด้วยแล้ว การชมเชยจึงช่วยให้หายเหนื่อยและมีผลต่อจิตใจเป็นอย่างยิ่ง

3. **ให้ความเป็นมิตร** หากเราสามารถพบทุกคนได้อย่างเป็นกันเอง โดยเฉพาะผู้นำหรือหัวหน้างาน ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ยิ่งหากยอมรับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยแล้ว ความเป็นมิตรจะตามมาโดยอัตโนมัติ

4. ความเป็นธรรม ในการทำงานย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บังคับบัญชาพยายามให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายทุกคนแล้ว ย่อมเกิดความสามัคคีตามมา

5. ในการทำงานทั่วไป ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น แต่มักจะพบกับการต่อต้านจากพนักงาน ดังนั้น จึงควรให้พนักงานได้มีโอกาสเข้ามาร่วมตัดสินใจในเรื่องที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งนอกจากจะได้รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ แล้วยังเป็นการสร้างความภูมิใจและการยอมรับจากพนักงานอีกด้วย

6. การยอมรับ หากว่าทุกคนยอมรับในความสามารถของเขาแล้วจะช่วยให้เขามีความอดทนในการทำงานหรือพยายามคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อจะได้รับการยอมรับในขั้นที่สูงกว่าต่อไป

7. การทำงานร่วมกับผู้บริหาร ผู้นำบางคนชอบให้พนักงานในระดับล่างร่วมปฏิบัติงานในด้านแนวคิด ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างความเป็นกันเองได้เป็นอย่างดี

8. การสร้างความพอใจในงานหรือการจัดงานให้เหมาะสม คนเราย่อมต้องการงานที่ตนเองรัก ตนเองถนัด งานที่ตนเองชอบ และงานที่เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะตัวที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งจะทำให้เกิดผลผลิตสูงสุดตามมา เพราะเขาจะเพลิดเพลินไปกับการทำงานตลอดเวลานั่นเอง

9. การช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา การทำงานทุกอย่างย่อมเกิดอุปสรรคต่างๆ ได้เสมอ หากผู้นำให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ ย่อมเป็นประโยชน์และเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานต่อไปของพนักงานผู้นั้น

10. การรับทราบผลงาน หากมีผู้ให้ความสนใจ สอดส่องดูแล ติดตามไต่ถามในเรื่องงานของเขาแล้ว ย่อมทำให้เขามีความพึงพอใจหรือชื่นชมในความสามารถของตน

11. การแข่งขัน เป็นธรรมชาติของคนเราที่ต้องการแข่งขันไปเสียทุกอย่าง แข่งกับคน แข่งกับเวลา แข่งในด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้เขามีความพึงพอใจได้เหมือนกันหากเขาเป็นผู้ชนะ

12. การมีวัสดุอุปกรณ์ช่วยงาน เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขจากอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย สร้างความเชื่อมั่น ความรัก และความศรัทธาในตัวผู้นำได้อีกทางหนึ่ง

13. ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับองค์การ และเป็นการช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานต่อไปในอนาคตอีกด้วย

14. การสร้างบรรยากาศ คนเราจะอยู่ที่ทำงานเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สถานที่ทำงานจึงให้คุณให้โทษแก่เราได้มาก หากผู้นำสามารถจัดสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศที่น่าทำงานแล้ว ย่อมเสริมแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี หรืออาจจะส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจและเกิดบรรยากาศแบบครอบครัวแก่พนักงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เนื่องมาจากมีความคุ้นเคยกันมากขึ้น

15. การให้รางวัล รางวัลอาจเป็นตัวเงิน สิ่งของ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะทำให้เขามีกำลังใจยิ่งขึ้น

16. การตรวจสอบ ผลงานของแต่ละคนหากได้รับการตรวจสอบ มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการควบคุมดูแลอย่างดี เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป (กวี วงศ์พุฒ, 2542 : 70-71)

1.8 ประโยชน์ของการจูงใจ คือ

1. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ และเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2. ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะของผู้ปฏิบัติงาน

3. ช่วยให้เกิดมีความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา

4. ช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม รวมทั้งลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

5. ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์ให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

6. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และมีความสุขกายสุขใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 243)

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

2.1 **ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคคลีแลนด์** (McClelland's acquired-needs theory) เน้นความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา โดยบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและเกรงกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง รวมทั้งมีข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลและครอบงำผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด และจะกังวลเรื่องของอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

3. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น โดยบุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจการที่ตนเป็นที่รักและพยายามหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านของสมาชิกในกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคมไว้ และพอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าแย่งชิง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 : 118)

ซึ่งความต้องการต่างๆ เหล่านี้ได้นำไปสู่ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์, ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

1. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for achievement) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จดีกว่ามาตรฐาน โดยมีความอุตสาหะ พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสุขและความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานแล้วเสร็จ และวิตกกังวลเมื่องานไม่ประสบความสำเร็จ

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ

1. มีความกล้า คือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญความสำเร็จหรือความล้มเหลว
2. มีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ พยายาม ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่จะให้ความสำเร็จแก่ตนเอง
3. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รู้จักหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดี
4. มีความรอบรู้ในการตัดสินใจ และติดตามผลการตัดสินใจของตนเอง
5. มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ
6. มีความสันทัดในการจัดระบบงานและจัดระบบองค์การ

ส่วนคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะตรงข้ามกับที่กล่าวมาข้างต้น

นอกจากนี้ แมคคลีแลนด์ ยังได้เสนอวิธีเพิ่มแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 4 ข้อ คือ

1. พยายามสร้างความสำเร็จเป็นขั้นๆ ไป โดยมีจุดมุ่งหมายเป็นขั้นตอนและพยายามทำงานแต่ละขั้นตอนให้สำเร็จ

2. พยายามเลียนแบบบุคคลตัวอย่างที่เขาทำงานดีหรือประสบความสำเร็จ และยึดถือเป็นแบบอย่าง

3. สร้างนิสัยในการทำงานที่ดีและสร้างภาพพจน์ใหม่ๆ ให้กับตัวเราเอง รวมทั้งสำรวจข้อบกพร่องในการทำงานและปรับปรุงข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้น

4. พยายามควบคุมความอ่อนแอและท้อถอย เพราะเป็นอุปสรรคที่สำคัญของความสำเร็จ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542 : 274-278)

2. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่นให้อยู่ในอำนาจของตน โดยอำนาจหมายถึงการเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทางเฉพาะบุคคล ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม หรือทางจิตวิทยาที่บุคคลอื่นอยากจะได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542 : 285)

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง คือ

1. ชอบวางตนเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือแสดงอำนาจเหนือบุคคลอื่น
2. ชอบบงการ ชี้นิ้ว บังคับ ควบคุมให้ผู้อื่นคิดหรือกระทำตาม
3. ชอบวางแนวทางการกระทำของกลุ่มและโน้มน้าวให้ผู้อื่นกระทำตาม
4. ชอบสัมพันธ์กับคนที่มาอ่อนน้อม ถ่อมตน หรือมาประจบสอพลอ
5. ชอบโต้เถียงกับผู้อื่นที่มีความคิดเป็นขัดแย้งกับตน

(พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542 : 142)

3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for affiliation) หมายถึง ความต้องการความอบอุ่นใจจากการมีสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง มักจะมีพฤติกรรมในลักษณะที่ชอบการสนทนา ชอบงานเลี้ยง รักษาไว้ซึ่งมิตรภาพมากกว่างาน มีความเอื้อเฟื้อโอบอ้อมอารี เสียสละ มีความเกรงอกเกรงใจสูง และความรับผิดชอบต่องานไม่ค่อยสูง เป็นต้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542 : 279)

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง คือ

1. ไม่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน มักทำงานตามสบาย รักสนุก
2. มีความเอื้อเฟื้อโอบอ้อมอารี
3. เสียสละ ความเกรงอกเกรงใจสูง
4. ชอบผูกมิตรใหม่
5. แสดงออกถึงการให้ความสนใจและยกย่องผู้อื่น
6. เน้นถึงการได้รับความชื่นชมจากบุคคลอื่น
7. ชอบทำตนเป็นเพื่อนที่ซื่อสัตย์

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หากมีมากเกินไปอาจทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรมีแต่น้อยเพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542 : 141)

2.2 **ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์** (McGregor's theory X and theory Y) เป็นการตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์การตามทัศนะของผู้บริหารไว้ในรูปของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ธรรมชาติของบุคคลตามทฤษฎี X มีลักษณะดังนี้

1. โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยาน ต้องการการรับผิดชอบเพียงเล็กน้อย และต้องการที่จะได้รับการควบคุมมาก ดังนั้น คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. คนส่วนมากมีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์งานและแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรน้อย

บุคคลตามทฤษฎี X โดยพื้นฐานแล้วมีลักษณะเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน ขาดความทะเยอทะยานและไม่สนใจเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ จะทำงานก็ต่อเมื่อถูกบังคับ ดังนั้น การบังคับให้เกิดความเกรงกลัวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนธรรมชาติของบุคคลตามทฤษฎี Y มีลักษณะดังนี้

1. ใช้ความพยายามทางกายภาพและความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

2. ขีดความสามารถในการสร้างสรรค์งานและแก้ปัญหาต่างๆ ของคนส่วนใหญ่มีอยู่อย่างกว้างขวาง

3. คนสามารถที่จะบังคับควบคุมตนเองและมีความสร้างสรรค์ในขณะทำงานหากได้รับการจูงใจที่เหมาะสม

4. มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสนับสนุน ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ

บุคคลตามทฤษฎี Y โดยพื้นฐานแล้วเป็นคนขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ เพราะถือว่าการทำงานเป็นของธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน และสามารถควบคุมตนเองให้ทำงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีทั้งเป้าหมายของตนเองที่กำหนดควบคู่ไปกับเป้าหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธิกาล ศรีวะรมย์, ชวลิต ประภาวานนท์ และสุดา สุวรรณาภิรมย์, 2539 : 369 และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542 : 273-274)

การที่ทฤษฎี Y เป็นที่นิยมในปัจจุบันเพราะก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ นั่นคือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคมอยู่คนเดียวไม่ได้ จึงต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนี้ทฤษฎี Y ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคนโดยมนุษย์มักรู้จักตนเองดีและรู้ขีดความสามารถของตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการแสดงความสามารถของตนให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะเกิดกับงานและองค์การนั่นเอง

2.3 **ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก** (Herzberg's two-factor theory) กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานว่าเกี่ยวข้องกับ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพราะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ให้คนชอบและรักงาน มีความรู้สึกต่องานในด้านดี รวมทั้งเป็นปัจจัยที่สนองตอบความต้องการและเป้าหมายในการทำงานของบุคคลและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่คนที่ต้องการความสำเร็จได้มีความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งคนจะถูกจูงใจโดยอาศัยปัจจัยกระตุ้นต่างๆ ได้แก่

1.1 ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ความสำเร็จของงาน

1.3 การได้รับการยอมรับนับถือ

1.4 ความรับผิดชอบ

1.5 ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยค้ำจุนให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจหรือเสียกำลังใจในงานที่ทำ จึงถือเป็นองค์ประกอบที่ช่วยรักษาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลให้คงอยู่จนกว่างานจะเสร็จสิ้น ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1 เงินเดือน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

2.3 สถานที่ทำงานและบรรยากาศในการทำงาน

2.4 อุปกรณ์ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

2.5 ความมั่นคงในงาน

2.6 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรและให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 : 118 และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545 : 167)

3. ผลงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

บทความในประเทศไทย

สวนพลู เสธ.15 (2546) กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจให้ตนเองว่าประกอบด้วย

1. การรักษาระดับความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความขยันหมั่นเพียรให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย มีวิธีการดำเนินการที่เป็นขั้นตอน และเน้นผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

2. การนำความสำเร็จของผู้อื่นมาสร้างแรงจูงใจให้ตนเองว่าเขาทำได้ เราก็ต้องทำได้

3. อย่าให้คำวิจารณ์ คำดูถูก มาทำให้เราหมดกำลังใจและยอมแพ้ พยายามสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง อย่าดูถูกว่าตนเองไม่มีคุณค่า ปัญหาต่างๆ เป็นสิ่งท้าทาย มีไว้เพื่อแก้ไขโดยใช้สติ อย่าใช้อารมณ์

5. มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและสังคมรอบข้าง อย่าหมดกำลังใจ ต้องคิดว่าชีวิต คือ การต่อสู้ สู้แล้วต้องประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

สุพัตรา สุภาพ (2545) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งที่ทำให้มีกำลังทั้งทางกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง คือ

1. งาน

โดยงานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง ทำให้คนต้องขวนขวายหาความรู้ และทำใจให้รักงานมากกว่าชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่พอใจ

เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน ยิ่งถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมากก็ยิ่งอยากทุ่มเทให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. คน

ประกอบด้วย นาย ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรือหนีงาน และการให้เพื่อนยอมรับถือเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ทำงานร่วมกันได้

4. โอกาส

ถ้าการทำงานใดก็ตาม บุคลากรมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจให้อยากทำงาน

5. สภาพแวดล้อม

ต้องดีมีมาตรฐาน ทั้งในด้านสถานที่ซึ่งต้องมีสภาพการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย และมีอุปกรณ์การทำงานที่ครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการ

เช่น รถรับส่ง น้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน

7. การบริหารงาน

เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เป็นการรับคนเข้าทำงานตามความสามารถและความเหมาะสมแก่ตำแหน่ง

8. ความมั่นคง

หากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่ายๆ จะทำให้ทั้งผู้นำและบุคลากรมีความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคม

ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและอยากถูกรัก

นอกจากนี้ แรงจูงใจไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องมีการสร้างบรรยากาศบางอย่าง เช่น

1. เปิดโอกาส (Openness) ให้ไขข้อข้องใจ สามารถพูดจากันได้

2. เอื้ออาทร (Concern) ให้ความสนใจในทุกข์สุขของพนักงานแบบไม่ก้าวก่าย แต่ห่วงใยเสมือนหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกัน

3. ให้ความสำคัญให้การยอมรับ (Acknowledgement) เห็นเขาเป็นบุคคลที่มีค่าแก่องค์กร และให้เขารู้สึกว่าเขาคือส่วนหนึ่งขององค์กรที่แท้จริง

4. ตอบสนอง (Responsiveness) เป็นการให้ในสิ่งที่ควรจะได้ตามกฎเกณฑ์ของกฎหมายและองค์กรอย่างเป็นธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ฯลฯ

5. ประสานประโยชน์ (Negotiation) หากมีปัญหาอะไรก็ร่วมกันแก้ไขเพื่อประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารไม่เอาตัวเป็นใหญ่ เพื่อพนักงานจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานและแก้ปัญหาได้เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

การกระตุ้นให้คนเราเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ขึ้นอยู่ที่ว่ามีอะไรมากระตุ้นเขาให้ทำงานแค่ไหน เช่น

1. การทำให้เขามีความหวังว่าทำแล้วจะมีก้าวหน้าแค่ไหน ไม่ใช่ทำงานแบบวันต่อวัน และหากเขาทุ่มเทในการทำงาน ผู้บริหารจะส่งเสริมเขาได้ในระดับใด รวมทั้งให้เขารู้ว่าองค์กรมีสายการบังคับบัญชาและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างไร

2. ให้กำลังใจ แม้จะทำผิดพลาดก็อย่าซ้ำเติม เพื่อจะได้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป

3. ให้รางวัล อาจจะเป็นคำพูด หรือวัตถุสิ่งของ หรือเงินเดือน หรือตำแหน่ง เป็นต้น

4. ให้ทุกคนรู้ว่าต้องทำอะไร อาจจะกำหนดเป็นหลักการกว้างๆ แล้วให้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ โดยใช้ 4 W คือ ทำอะไร (What) ทำทำไม (Why) ทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

5. บันทึกสิ่งที่ทำ เป็นการจดบันทึกผลงานที่ทำไปในแต่ละอาทิตย์ แต่ละเดือน แต่ละปี เพื่อเป็นกฎเกณฑ์ในการให้ความดีความชอบ

6. ให้มีบทบาทหรือมีส่วนร่วม เป็นการให้อำนาจแก่พนักงานได้ทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ โดยไม่ต้องควบคุมเกินกว่าเหตุ เขาจะได้มีกำลังใจ ทุ่มเทเพื่อให้เห็นผลงานที่เขาได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

7. ประเมินผล เป็นการดูผลงานทั้งหมดที่ทำมาว่าได้ผลแค่ไหน อย่างไร หากมีปัญหาก็หาทางแก้ไข

สำหรับเทคนิคการจูงใจ สามารถพิจารณาแยกได้เป็น 2 กรณี คือ

1. เทคนิคการบริหาร นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องประสบอยู่เป็นประจำ เช่น

1.1 วางแผนและจัดแบ่งงานในองค์กรให้ถูกต้องแน่นอน จะช่วยให้งานต่างๆ ดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและประหยัด บรรลุความมุ่งหมายขององค์กรในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน

1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความสนใจ มีความถนัด หรือมีความรู้ความสามารถย่อมเป็นการจูงใจให้มีกำลังใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างเต็มที่

1.3 กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม ถูกต้องตามหลักเงินเท่ากับงาน (Equal pay for equal work)

1.4 สร้างความก้าวหน้าในงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจในงานของเขา งานบางประเภทไม่มีความก้าวหน้าหรือได้ค่าจ้างเงินเดือนในอัตราตายตัว ย่อมไม่เป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้าจึงต้องพยายามขยายหรือปรับปรุงงานให้มีลักษณะจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.5 สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วย

2. พิจารณาด้านสวัสดิการ ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือจูงใจในการปฏิบัติงานของคนงานได้เป็นอย่างดี เช่น

2.1 บำเหน็จ บำนาญ

2.2 การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

2.3 การบริการด้านรักษาพยาบาล

2.4 นันทนาการและการกีฬา

2.5 ที่อยู่อาศัย

2.6 การเดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน

2.7 เงินปันผล

2.8 การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดี และราคายุติธรรม

2.9 การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุด

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนเทคนิคการใช้แรงจูงใจเพื่อสร้างและรักษาคนดีมีฝีมือไว้กับองค์กร ได้แก่

1. ให้ลูกน้องรู้ว่าองค์กรมีเป้าหมายอะไร หากเขาทำตามเขาจะได้อะไร และได้แค่ไหน

2. ผู้นำมีความยุติธรรมแค่ไหน การประเมินผลงานไม่ใช้ความชอบพอกัน โดยส่วนตัวเป็นหลัก แต่ใช้ผลงานเป็นหลัก

3. ลูกน้องมีโอกาสก้าวหน้าแค่ไหน มีขั้นตอนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งง่ายหรือยาก และมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งถึงระดับไหน

4. ผู้นำมีความดีเด่นกว่าผู้อื่นในด้านใด เพื่อลูกน้องจะได้ภาคภูมิใจที่มีผู้นำเก่งกว่าใครๆ หน่วยงานจะได้ก้าวหน้า

5. แสดงอาการเห็นอกเห็นใจ หากลูกน้องผิดพลาดไป ควรสอนให้ไม่กลัวอุปสรรค

6. สภาพการทำงานที่น่าประทับใจ ไม่ว่าจะเป็น โต๊ะ เก้าอี้ ห้อง บรรยากาศ มีความปลอดภัย โดยเฉพาะการมีสวัสดิการดี จะมีส่วนเป็นแรงจูงใจและเป็นสิ่งเร้าให้อยากทำงาน

7. มีระบบร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมได้

8. ให้ผู้ทำงานมีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงหน่วยงาน เป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้ทำงานที่มีความคิดดีๆ เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน

9. ใช้เงิน อาจให้โบนัสเป็นรายเดือนหรือปี การให้เงินเป็นแรงจูงใจแบบนี้จะทำให้ลูกน้องขยันทำงาน เพราะรู้ว่าทำไปจะได้ประโยชน์ทั้งกลุ่ม

10. มีทีมงานดี เป็นการส่งเสริมให้ทำงานเป็นกลุ่ม มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

พวงเพ็ญ ชุณหปราณ (2544) กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจยุคใหม่ว่า การจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรศึกษาและนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจูงใจเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคลากรสามารถทำได้โดย

1. การทำให้เป็นที่รู้จักและยกย่อง ซึ่งมีอานุภาพในการสร้างแรงจูงใจได้สูงมาก เป็นการตอบสนองตามทฤษฎี Reinforcement โดยการให้รางวัลทันทีที่ทำดี ทำถูกต้อง

2. การให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานมาก และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. การให้บุคลากรมีหุ้นในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในงานมากขึ้น

4. การจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ

5. การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ จะเป็นการตัดปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนแพงในกลุ่มผู้อาวุโสหรือผู้มีการศึกษาสูง แต่จะให้ความเสมอภาคกับงานที่ทำ ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจสูงสุด

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มบุคคลบางประเภทที่มีความจูงใจพิเศษที่ไม่เหมือนใครคนกลุ่มนี้ ได้แก่

1. กลุ่มนักวิชาชีพ ซึ่งกลุ่มนี้จะมีความผูกพันกับสาขาวิชาที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญมาก เงินและการเลื่อนตำแหน่งมิใช่เรื่องสำคัญ หากแต่เป็นโอกาสในการทำงานที่ท้าทายตัวของงานที่ทำ การสนับสนุนและต้องการให้คนอื่นเห็นความสำคัญของงานของเขา

2. กลุ่มบุคลากรชั่วคราว ปัจจุบันบุคลากรตำแหน่งถาวรไม่ค่อยมีแล้ว เพราะมีการยุบขนาดองค์กรให้เล็กลง ดังนั้นสิ่งจูงใจของคนกลุ่มนี้ คือ

2.1 งานประจำ พวกเขาจะพยายามทำงานหนัก เพื่อให้ได้บรรจุเป็นพนักงานประจำ

2.2 โอกาสในการเรียนรู้ และฝึกงาน

2.3 งานใหม่ๆ ที่ใช้ทักษะเฉพาะของตน

2.4 การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ

3. กลุ่มผู้ที่ทำงานซ้ำๆ ซึ่งเป็นงานที่น่าเบื่อและเครียด ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรกลุ่มนี้ จึงต้องคัดเลือกให้ได้คนที่ชอบและถนัดกับงานนั้นจริงๆ เพราะคนกลุ่มนี้ไม่ค่อยสนใจกับการท้าทายของงานเท่าไรนัก แต่จะถนัดทำงานไปตามที่กำหนดไว้ให้มากกว่า จึงต้องสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้มีความรื่นรมย์ สะอาด น่าดึงดูดใจ ให้มีเวลาพักระหว่างทำงานเพื่อผ่อนคลาย ให้โอกาสในการเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และให้ได้รับความเอื้ออาทรจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

กองประชาสัมพันธ์ นิตยสารการท่าเรือ (2542) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข และวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานที่ควรนำมาใช้มี 7 วิธี คือ

1. ต้องยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องตั้งใจทำงาน หรือสร้างผลงานเป็นที่น่าพอใจ
2. ต้องให้ความอบอุ่น เป็นมิตรและเป็นกันเองกับพนักงานทุกระดับ
3. ต้องให้ความเป็นธรรมกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน
4. ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นบ้าง
5. ต้องช่วยแก้ปัญหาและให้คำแนะนำแก่พนักงานในด้านต่างๆ
6. ต้องสร้างบรรยากาศและจัดให้มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างครบครัน
7. ต้องมีการทดสอบและประเมินประสิทธิภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ผลงานวิจัยในประเทศไทย

เศรษฐพงษ์ จิตต์โกมุท (2544) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานสอบสวน ศึกษาเฉพาะสถานีตำรวจนครบาลในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 2 เพื่อต้องการทราบว่า ปัจจัยใดบ้างที่จะสามารถจูงใจให้พนักงานสอบสวน และข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรสายอื่นต้องการปฏิบัติงานเป็นพนักงานสอบสวน โดยศึกษาแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของค่าตอบแทน โครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ และแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างองค์การ สำหรับใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการใช้แบบสอบถาม กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาวิจัย คือ พนักงานสอบสวนระดับสัญญาบัตร 1-3 และข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรสายอื่น ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยด้านเงินค่าตอบแทนการสอบสวนแบบปัจจุบันสามารถลดความต้องการโยกย้ายตำแหน่งของพนักงานสอบสวนไปสายงานอื่นได้จริง แต่ก็ยังไม่สามารถจูงใจให้พนักงานสอบสวนและข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรสายอื่นต้องการปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานสอบสวนได้ และพบว่าปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานสอบสวนแบ่งเป็น 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างงานสอบสวน ปัจจัยด้านค่าตอบแทนการสอบสวน ปัจจัยด้านการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารงานสอบสวน ปัจจัยด้านรูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานสอบสวน และปัจจัยด้านการจัดสรรปริมาณตำแหน่งพนักงานสอบสวน

สถาปนา จุณณวัตต์ (2544) ศึกษาแรงจูงใจทางสังคมและจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมในกิจกรรมของสมาชิกสถานีวิทยุชุมชน และโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มสมาชิกสถานีวิทยุชุมชน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 395 ชุด การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จำนวน 10 คน และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ไคร์สแควร์ และแกมมา เพื่อนำมาทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยพบว่า

แรงจูงใจทางสังคมและจิตวิทยาด้านการตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันในสังคม การตอบสนองความต้องการความมั่งคงปลอดภัยทางสังคม และการตอบสนองความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมในกิจกรรมของสมาชิกสถานีวิทยุชุมชนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนแรงจูงใจด้านการตอบสนองความต้องการได้รับการยกย่อง มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมในกิจกรรมของสมาชิกวิทยุชุมชนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และพบว่ากลุ่มสมาชิกสถานีวิทยุชุมชนเกิดขึ้นโดยมีสถานีวิทยุชุมชนเป็นศูนย์กลาง ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกจะเกิดขึ้นน้อย แต่มีความแนบแน่นและผูกพันเหมือนเป็นญาติพี่น้อง มีการแสดงน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจของสมาชิกแต่ละคน

ประภาวรรณ วรรณบุตร (2543) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปราบปรามอาชญากรรมในคดีอุฉกรรจ์ และสะเทือนขวัญของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ สถานีตำรวจนครบาลต่างๆ ที่สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 200 ชุด และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ จำนวน 10 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าไคร์สแควร์ ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปราบปรามอาชญากรรมในคดีอุฉกรรจ์ และสะเทือนขวัญของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในสวัสดิการงบประมาณ ความปลอดภัยในการทำงาน ความก้าวหน้าในทางราชการ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ระยะเวลาในการปราบปรามอาชญากรรมและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในด้านความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จ

พจนีย์ ไชวาริล (2543) ศึกษาถึงภูมิหลังทางด้านเศรษฐกิจและสังคมต่างๆ และแรงจูงใจในการลงสมัครรับเลือกตั้งของผู้สมัครสมาชิกวุฒิสภากรุงเทพมหานคร จำนวน 264 คน การเก็บข้อมูลในด้านภูมิหลังใช้ข้อมูลจากใบสมัคร เอกสารแนะนำตัว จากการสัมภาษณ์ และจากแหล่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนในด้านแรงจูงใจในการลงสมัครรับเลือกตั้งใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้สมัครจำนวนหนึ่ง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลางจากกลุ่มต่างๆ โดยมีสมมติฐาน 2 ประการ คือ ประการแรก ผู้สมัครส่วนมากมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสูง เป็นผู้ที่มีความสำเร็จสูงในหน้าที่การงาน ประการที่สอง ผู้สมัครส่วนมากมีแรงจูงใจในด้านชื่อเสียงเกียรติยศเป็นหลัก ผลการวิจัยในด้านภูมิหลังพบว่า ผู้สมัครส่วนใหญ่เป็นผู้มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสูง และดำรงตำแหน่งสูงในหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับสมมติฐานประการแรก ส่วนแรงจูงใจในการลงสมัครรับเลือกตั้งพบว่า มีแรงจูงใจหลัก 4 ประเภท คือ 1. แสวงหาชื่อเสียงเกียรติยศ ซึ่งผู้สมัครเห็นว่าวุฒิสภาเป็นสถาบันอันทรงเกียรติ โดยเฉพาะที่มาจากการเลือกตั้ง 2. ความสำนึกในหน้าที่ของพลเมืองที่ต้องการจะใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม 3. แสวงหาอำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่ม และ 4. ความคลั่งไคล้ทางการเมือง ทั้งนี้ผู้สมัครส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการแสวงหาชื่อเสียงเกียรติยศเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานประการที่สอง

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ โดยใช้กรอบตัวแปร 9 ตัว ได้แก่ 1. ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือ 2. ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ 3. ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง 4. ความคาดหวังที่ตนได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน 5. ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน 6. ความสำเร็จในงาน 7. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 8. ความรับผิดชอบ และ 9. เงินเดือนและสวัสดิการ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน จำนวน 201 นาย ที่สังกัดกรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ สมมติฐานหลักของการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการทหารเรือที่มีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือ ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ความคาดหวังที่ตนได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความสำเร็จในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากกว่า ข้าราชการทหารเรือที่มีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารเรือ ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ความคาดหวังที่ตนได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความสำเร็จในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการต่ำ ผลการวิจัยพบว่า สมมติฐานทุกข้อเป็นไปตามข้อสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ศรีศักดิ์ คัมภีรญาณ (2540) ศึกษาแรงจูงใจในการเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ที่มาจากการเลือกตั้งวันที่ 17 พฤศจิกายน 2539 โดยศึกษาเชิงปริมาณ จำนวน 104 คน และศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จำนวน 19 คน มีสมมติฐานการวิจัยว่า นักการเมืองระดับต่างๆ มีแรงจูงใจและความต้องการที่จะเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเกี่ยวเนื่องกับผลประโยชน์ทางอำนาจ ชื่อเสียง เกียรติยศ และแสดงออกซึ่งบทบาททางการเมือง เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้เป็นที่รู้จักแก่สาธารณะต่อไป และบุคคลชั้นนำทางการเมืองมีส่วนต่อการเป็นแม่แบบทางบทบาทและบุคลิกภาพที่แสดงออกทางการเมือง ผลการศึกษาพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรกับตัวแปรเพศและตัวแปรการประกอบธุรกิจส่วนตัวของนักการเมืองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า นักการเมืองมีแรงจูงใจที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรด้วยแรงจูงใจ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ จะช่วยเหลือสังคม และกระทำไปเพราะมีจิตสำนึกทางการเมือง กับอีกประเภทหนึ่ง เนื่องมาจากการรักษาผลประโยชน์ของตน เพื่อชื่อเสียง เกียรติยศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 และเมื่อนักการเมืองได้เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแล้ว ส่วนใหญ่มีความต้องการสร้างบทบาททางการเมืองของตนให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น โดยอาจยึดรูปแบบทางการเมืองของนักการเมืองชั้นนำมาเป็นแนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร โดยใช้กรอบตัวแปรจำนวน 8 ตัว ได้แก่ งาน คน โอกาส สภาพแวดล้อม สวัสดิการ การบริหารงาน ความมั่นคง และความต้องการทางสังคม โดยเปรียบเทียบระหว่างตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจและตำรวจที่ปฏิบัติงานสายป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในกองปราบปราม จำนวน 200 คน หน่วยงานละ 100 คน โดยไม่ได้แยกเพศ ชั้นยศ และระดับการศึกษา สมมติฐานหลักของการวิจัยเรื่องนี้ คือ ตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านงาน คน โอกาส สภาพแวดล้อม สวัสดิการ การบริหารงาน ความมั่นคง และความต้องการทางสังคม มากกว่าตำรวจที่ปฏิบัติงานสายป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในกองปราบปราม ผลการวิจัยพบว่า สมมติฐานทุกข้อเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นข้อที่ 1 คือ ด้านงาน

ดุสิต สุขประเสริฐ (2539) ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการเป็นนักมวยไทยของนักมวยไทยนักศึกษา นักมวยไทยสมัครเล่น และนักมวยไทยอาชีพ และเปรียบเทียบแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นนักมวยไทยของนักมวยไทยนักศึกษา นักมวยไทยสมัครเล่น และนักมวยไทยอาชีพ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักมวยไทย 3 กลุ่ม จำแนกเป็นนักมวยไทยนักศึกษา 71 คน นักมวยไทยสมัครเล่น 40 คน และนักมวยไทยอาชีพ 82 คน รวม 193 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแรงจูงใจ เพื่อนำมาหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าที ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการเป็นนักมวยไทยของนักมวยทั้งหมดอยู่ในระดับสูง

2. แรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อการเป็นนักมวยไทยของนักมวยไทยนักศึกษาสูงกว่านักมวยไทยสมัครเล่น และนักมวยไทยอาชีพสูงกว่านักมวยไทยสมัครเล่นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนนักมวยไทยนักศึกษาและนักมวยไทยอาชีพไม่แตกต่างกัน และแรงจูงใจภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นนักมวยไทยของนักมวยไทยนักศึกษากับนักมวยไทยสมัครเล่น นักมวยไทยนักศึกษากับนักมวยไทยอาชีพ และนักมวยไทยสมัครเล่นกับนักมวยไทยอาชีพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการเป็นนักมวยไทยทั้ง 19 ด้านของนักมวยไทยนักศึกษากับนักมวยไทยสมัครเล่น นักมวยไทยนักศึกษากับนักมวยไทยอาชีพ และนักมวยไทยสมัครเล่นกับนักมวยไทยอาชีพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4. นักมวยไทยนักศึกษาและนักมวยไทยอาชีพมีแรงจูงใจภายในสูงกว่าแรงจูงใจภายนอก ส่วนนักมวยไทยสมัครเล่นมีแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Artman, Elaine M. (2003) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาการต่อต้านการสอนทางไกลของคณาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจระดับอุดมศึกษา สรุปได้ว่า

1. เป็นการพยายามศึกษาเพื่อตอบคำถามว่า อะไรคือตัวกำหนดแรงจูงใจที่จะช่วยให้คณาจารย์พยายามที่จะพัฒนาการเรียนการสอนหลักสูตรแบบทางไกล (Online) โดยใช้เครือข่ายการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการสำรวจความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาจาก 400 สถาบันหรือคณะที่สอนหลักสูตรแบบทางไกล พบว่า แรงจูงใจทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งการสนับสนุนส่งเสริมของสถาบัน จะเป็นปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจให้คณาจารย์เข้าร่วม

การจัดการเรียนการสอนทางไกล ในทางตรงกันข้ามความไม่เห็นด้วยซึ่งเป็นปัจจัยภายในและการไม่ส่งเสริมสนับสนุนของสถาบัน จะเป็นตัวลดแรงจูงใจของคณาจารย์ที่จะเข้าร่วมการจัดการเรียนการสอนทางไกล ดังนั้น การเพิ่มการช่วยเหลือโดยการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบัน รวมทั้งการจัดปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจจากภายนอกโดยเฉพาะจากผู้บริหาร จะส่งผลให้คณาจารย์ตื่นตัวที่จะเข้าร่วมโครงการจัดการเรียนการสอนทางไกลได้

Edwards, Edith Anderson (2003) ศึกษาเรื่องความผูกพันและแรงจูงใจของครูผู้มีประสบการณ์ : ความเกี่ยวพันกับโรงเรียน สรุปได้ว่า

1. เกิดสถานการณ์ขาดแคลนครูในโรงเรียนรัฐของสหรัฐอเมริกา ทำให้มีความต้องการครูอาวุโสที่มีประสบการณ์โดยมองว่าประสบการณ์และภูมิปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลถึงความฉลาดของนักเรียน

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครูเป็นการส่วนตัว จำนวน 21 คนที่ Knox County, Tennessee โดยมุ่งเน้นด้านการใช้ภูมิปัญญาและความเป็นวิชาชีพ

3. ครูได้ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเช่นเดียวกับผู้บริหารและกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องจูงใจและรักษาครูทั้งหมดไว้ ไม่ว่าจะเป็นครูที่มีประสบการณ์หรือครูฝึกหัด และความรู้ดังกล่าวได้นำมาสู่การจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงมูลค่าหรือประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรของประเทศเป็นสำคัญ

Faber, Randall Scott (2003) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและระดับขั้นของการพัฒนาในการเรียนเปียโน สรุปได้ว่า

1. ในการศึกษามุ่งวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทและค่านิยมของเด็กนักเรียนในการเรียนเปียโน

2. ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนักเรียนจำนวน 30 คนที่เรียนเปียโนในระดับปีที่ 6 หรือสูงกว่านั้น โดยมีตัวแปร คือ ศักยภาพ การเสริมแรง และการนับถือตนเอง พบว่ามีปฏิสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจในการเรียนเปียโน ส่วนตัวแปรชุดที่สอง พบว่ามีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างระดับของแรงจูงใจกับความทุ่มเท

จากการศึกษาพบว่า บทเรียนเปียโนสำหรับเด็กได้มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับเด็กนักเรียนที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนเปียโนอยู่แล้ว การสร้างความภูมิใจและการนับถือตนเอง มีส่วนทำให้นักเรียนมีแรงจูงใจในการเรียนเพิ่มขึ้น อีกทั้งการเรียนเปียโนตั้งแต่ยังเด็กจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังให้ข้อเสนอแนะว่า การศึกษาในประเด็นดังกล่าวสามารถขยายผลให้ครอบคลุมไปถึงเรื่องแรงจูงใจของครูสอนดนตรีที่มีทักษะทางด้านการสอน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจโดยสอนให้สนุก ยั่วยุให้นักเรียนเกิดความอยากเรียนรู้ จะส่งผลต่อการดึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวเด็กออกมาได้อีกด้วย

Carpenter (อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนพยาบาลระดับปริญญาตรี พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลระดับกลางของสหรัฐอเมริกาพึงพอใจกับความมั่นคงของงานที่ทำ อันเป็นงานที่ตรงกับความต้องการของพวกเขาที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้และท้าทายความสามารถของพวกเขา พวกเขาจะพึงพอใจมากหากเขามีความเป็นอิสระ พึ่งตนเอง และมีเสถียรภาพในการตัดสินใจมากกว่าที่จะได้รับงานที่พึงพอใจหรือได้รับการตอบสนองความต้องการจากหน่วยงาน

Synder (อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของคณาจารย์คณะศิลปศาสตร์ในมหาวิทยาลัย พบว่า คณาจารย์มีความพึงพอใจมากกับความคิดริเริ่มในการทำงาน ค่านิยมทางศิลปกรรม และความรับผิดชอบต่อการทำงาน แต่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดกับนโยบายของคณะ และค่าตอบแทนในการทำงาน

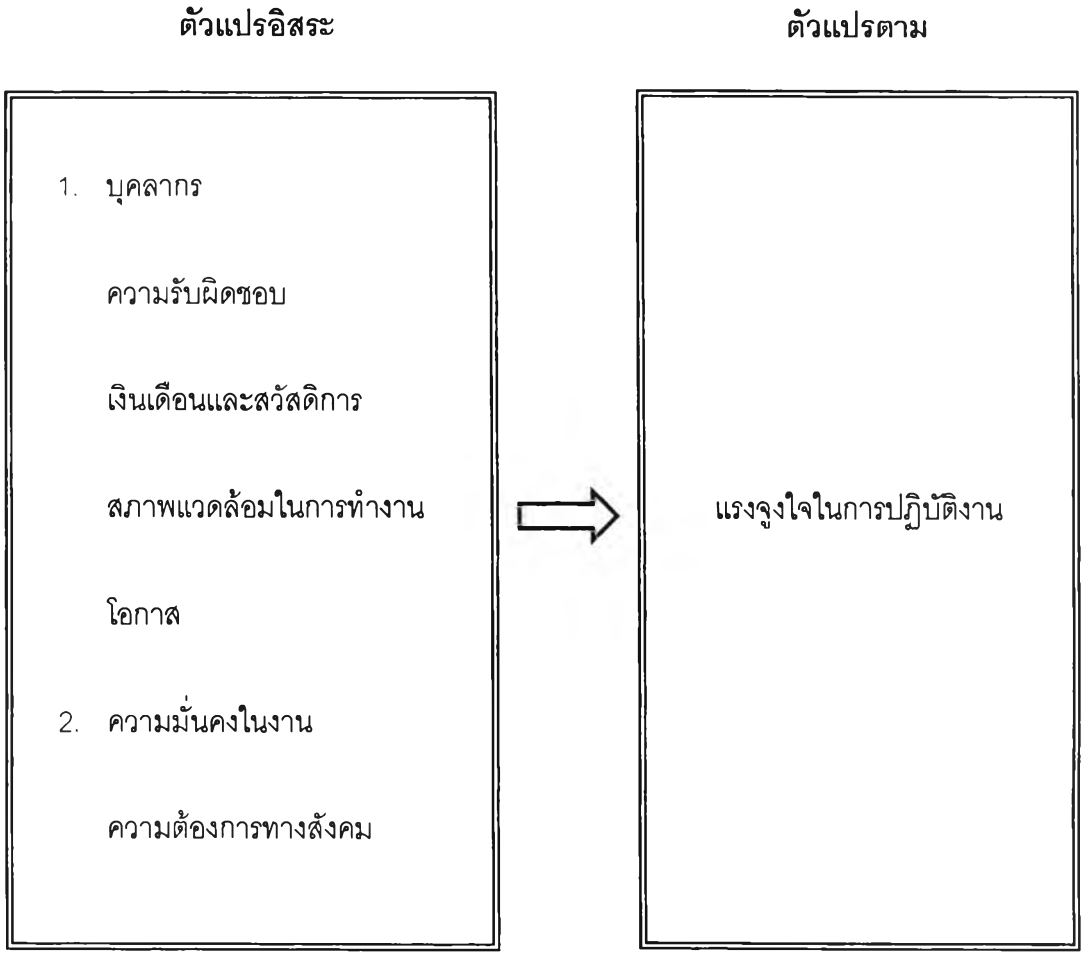
Tomi (1985) ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำและแรงจูงใจในลักษณะความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็น และความพอใจที่เกิดจากการตอบสนองความต้องการของคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยอาครอน พบว่า แรงจูงใจเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคง สังคม ความนับถือ การเป็นอิสระ และความสมหวังในชีวิต และพบต่อไปอีกว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่น่าเคารพนับถือและมีความคิดริเริ่มสูงจะทำให้ได้รับการตอบสนองความต้องการจากคณะเป็นอย่างดีและช่วยสร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด

Jamann (อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานพยาบาลที่อยู่ในโครงการ N.S.B. พบว่า

1. มีองค์ประกอบ 13 อย่างที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ
    1.1 ลักษณะงาน
    1.2 ผลสัมฤทธิ์ของงาน
    1.3 การใช้ความรู้ ความสามารถ
    1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
    1.5 ความมั่นคงในงาน
    1.6 งานที่ท้าทายความสามารถ
    1.7 การได้รับการยอมรับ
    1.8 ความก้าวหน้า
    1.9 ความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่รับผิดชอบ
    1.10 เทคนิคในการนิเทศ
    1.11 เทคนิคในการควบคุมงาน
    1.12 สถานภาพของงาน
    1.13 ระดับวุฒิ
2. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คือ นโยบายการบริหารงานและงานส่วนตัวที่บ้าน
3. องค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ การทำงานเป็นกลุ่ม การเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ที่ได้รับ
4. องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน และงานที่ท้าทายความสามารถ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากทฤษฎี ผลงานวิจัย หนังสือ และเอกสารที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดตัวแปรในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ได้ดังนี้



สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถตั้งสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐและบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโอกาสมากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน และด้านความต้องการทางสังคม มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน

คำอธิบายสมมติฐาน

1. บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโอกาส มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ด้านบุคลากร

จากการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2526) และสงคราม เสงี่ยมพักตร์ (2523) พบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเปรียบได้กับการสนับสนุนทางสังคมของบุคคล เพราะในระหว่างการทำงานบุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน มีมิตรภาพอันดีต่อกัน ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถ้าบุคคลมีโอกาสที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในที่ทำงานให้มากที่สุด มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีความคิดเห็นที่สามารถยอมรับซึ่งกันและกันได้ ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่หากมีความขัดแย้งกัน ไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกันแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นหากพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่บุคลากรในหน่วยงานมีต่อกันตามที่อ้างถึงข้างต้น ผู้วิจัยจึงคาดว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ด้านความรับผิดชอบ

จากการศึกษาของ นงนุช รุ่งกลิ่น (2530) พบว่า ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาคราชการส่วนใหญ่จะเป็นแบบเช้าชามเย็นชาม ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงานเท่าที่ควร ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน จึงทำให้ผู้วิจัยคาดว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

จากการศึกษาของ จารุภรณ์ เภาธะทัต (2531) พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะในส่วนมูลเหตุของการลาออกและการโอนย้ายงานนั้นเกิดจากการไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งหากบุคคลได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้เงินเดือนและสวัสดิการยังถือได้ว่ามีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลในทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน เนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์ และจากปัญหาความเหลื่อมล้ำในด้านเงินเดือนและสวัสดิการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีอยู่ในสังคม ทำให้ผู้วิจัยคาดว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาของ นิตยา หลานไทย (2531) พบว่า บรรยากาศขององค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยเฉพาะบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่น ผูกพัน และภาคภูมิใจในหน่วยงานของตน เนื่องจากทุกคนจะใช้เวลาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน นอกจากนี้ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ โทรศัพท์ โทรสาร คอมพิวเตอร์ ฯลฯ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความพร้อมของหน่วยงานเอกชนในด้านนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยคาดว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ด้านโอกาส

จากการศึกษาของ ประพจน์ นันทรามาศ (2524) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานมากที่สุด คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า ความเจริญก้าวหน้าย่อมเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกคนในการปฏิบัติงานทุกระดับชั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้โอกาสบุคลากรได้ก้าวหน้าในงานที่เขาปฏิบัติอยู่ ให้โอกาสได้รับความรู้ ความสามารถจากการทำงาน ตลอดจนโอกาสจากการเข้าฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาต่อ เพื่อแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่ ถือเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้อีกทางหนึ่ง จากความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนในด้านการเงินและความคล่องตัวในการบริหารการเงิน จึงทำให้ผู้วิจัยคาดว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาส มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงานและด้านความต้องการทางสังคม มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน

ด้านความมั่นคงในงาน

จากการศึกษาของ ปราณี อารยะศาสตร์ (2519) และ Guilford & Gray (1970) พบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ และความมั่นคงของหน่วยงาน โดยเชื่อมั่นว่าเมื่อเข้าทำงานแล้วหน่วยงานจะไม่ทอดทิ้งและสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ได้ตลอดไป การที่หน่วยงานของรัฐมักจะมีความมั่นคงมากกว่าหน่วยงานของภาคเอกชน จึงทำให้ผู้วิจัยคาดว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน

ด้านความต้องการทางสังคม

จากการศึกษาของ ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539) และ Tomi, Violet Eugenia (1985) พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นความต้องการในด้านชื่อเสียง เกียรติยศ การยกย่องชมเชย และการยอมรับนับถือทั้งจากบุคคลและสังคมที่ทุกคนแสวงหา ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะเห็นได้ว่าผู้ที่ทำงานในหน่วยงานภาครัฐมักจะได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติ และมีสถานภาพทางสังคมสูง จึงทำให้ผู้วิจัยคาดว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความต้องการทางสังคม มากกว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน

นิยามศัพท์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่มากระตุ้นให้ต้องการทำงาน เช่น คำชมเชย คำตำหนิ การลงโทษ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ หมายถึง อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน หมายถึง อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

บุคลากร หมายถึง ผู้คนที่อยู่รอบตัว เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งงานประจำและงานพิเศษด้วยความรู้ ความสามารถ ขยันตั้งใจ และมีความสำนึกในหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนได้รับจากการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นกรณีพิเศษในรูปของสวัสดิการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้ เช่น ค่าล่วงเวลา

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน บรรยากาศรอบๆ ตัว และอุปกรณ์การทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ เครื่องเขียน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

โอกาส หมายถึง โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า ได้รับความดีความชอบ หรือโอกาสในการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ รวมทั้งโอกาสในการศึกษาต่อและโอกาสในการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือร่วมสัมมนาทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ

ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ และความมั่นคงของหน่วยงาน โดยเชื่อมั่นว่าหน่วยงานจะไม่ล้มง่ายๆ และมั่นใจได้ว่าเมื่อเข้าทำงานแล้วหน่วยงานจะไม่ทอดทิ้งเรา โดยที่เราสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ได้ตลอดไป

ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ การยกย่องชมเชย และการยอมรับนับถือจากบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงาน ตลอดจนสังคม

I22156537