

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้รวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนและเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารออมสิน
  - 1.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน
  - 1.2 วิสัยทัศน์ และพันธกิจของธนาคารออมสิน
  - 1.3 การพัฒนาธุรกิจและการบริหารงาน
  - 1.4 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 1.5 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 1.6 หน้าที่ของพนักงานธนาคารออมสิน ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
  - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 2.2 ลักษณะของแรงจูงใจ
  - 2.3 กระบวนการจูงใจ
  - 2.4 ประเภทของแรงจูงใจ
  - 2.5 ทฤษฎีแรงจูงใจ
3. องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ สังกัดธนาคารออมสินภาค 4
  - 3.1 ความสำเร็จในการทำงาน
  - 3.2 การยอมรับนับถือ
  - 3.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
  - 3.4 ความรับผิดชอบ
  - 3.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
  - 3.6 นโยบายและการบริหารงาน
  - 3.7 การบังคับบัญชา
  - 3.8 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 3.9 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 3.10 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล
  - 3.11 ความมั่นคงในการทำงาน

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารออมสิน

### 1. ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน

กิจการธนาคารออมสินเริ่มขึ้นในประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2456 ตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ที่ทรงเล็งเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด และมีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงจัดตั้งคลังออมสิน ในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ ดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 ต่อมาในปี 2472 คลังออมสินได้ไปสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์ และคมนาคม ซึ่งมีที่ทำการอยู่ทั่วไป โดยกิจการได้เริ่มแพร่หลาย และเป็นที่ยินยอมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งถือเป็นยุคที่มีความก้าวหน้าของคลังออมสินแห่งประเทศไทย ต่อมารัฐบาลได้ยกฐานะคลังออมสินเป็นองค์การของรัฐบาล มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจในรูปของธนาคาร ภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2490 และเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารออมสินตั้งแต่นั้นมา (ธนาคารออมสิน, 2550 ข, หน้า 29)

2. วิสัยทัศน์และพันธกิจของธนาคารออมสิน มีดังนี้ (ธนาคารออมสิน, 2552, สิงหาคม 31)

2.1 วิสัยทัศน์ ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันที่มั่นคงของประเทศ เพื่อการออม การลงทุน การสร้างเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาประเทศ และการบริหารทางการเงินครบวงจรแก่ประชาชนทุกระดับทั่วประเทศ

2.2 พันธกิจของธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการออมของประเทศ เป็นสถาบันที่ดำเนินงานสนองนโยบายของรัฐ ในการส่งเสริมเศรษฐกิจรากหญ้า เป็นสถาบันการลงทุนเพื่อการพัฒนา และ เป็นสถาบันการเงินที่ดำรงอยู่ได้

### 3 การพัฒนาธุรกิจและการบริหารงาน

ปัจจุบันธนาคารออมสิน มีความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอบริการทางการเงินให้ครบวงจร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและประชาชนทุกระดับในทุกชุมชนโดยยังคงรักษาจุดแข็งเดิมที่โดดเด่น นั่นคือ การเป็นธนาคารเพื่อการออม และเพื่อความมุ่งมั่นดังกล่าวสำเร็จผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ธนาคารจึงได้กำหนดเป็นนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญในการให้

ลูกค้าและประชาชนได้เข้าถึงบริการของธนาคารเพิ่มมากขึ้น ดังนี้ (ธนาคารออมสิน, 2550 ข, หน้า 28-29)

3.1 การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน โดยการจัดกิจกรรมและโครงการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงินตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ร่วมดำเนินการในโครงการ “บัญชีเงินออม เพื่อชีวิตพอเพียง ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีวินัยทางการเงิน มีการออมเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมั่นคงในอนาคต รวมถึงดำเนินกิจกรรมการตลาดเชิงรุกที่เข้าถึงลูกค้าและสร้างการรับรู้ต่อผลิตภัณฑ์ของธนาคารโดยเน้นพื้นที่ในส่วนภูมิภาค อาทิ งานสลากออมสินพิเศษสัญจร รวมถึงการออกหน่วยประชาสัมพันธ์ธุรกิจตามหน่วยงาน ศูนย์การค้า และแหล่งชุมชนต่าง ๆ เป็นต้น

3.2 การเพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงิน โดยใช้กลยุทธ์การขายข้ามผลิตภัณฑ์ (cross selling) และนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินแบบเป็นชุด (package) ที่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิต (life style) ของลูกค้า โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้ประจำทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมทั้งมุ่งแสวงหาลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพ ด้วยการติดต่อผ่านหน่วยงานในลักษณะของการให้บริการสินเชื่อตามข้อตกลง สำหรับสินเชื่อเคหะ สินเชื่อโทรทอง และสินเชื่อสวัสดิการ ซึ่งจะนำเสนอดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราพิเศษให้แก่ลูกค้าที่สังกัดอยู่ในหน่วยงานนั้น เช่น การให้บริการสินเชื่อตามข้อตกลงแก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสรรพากร และเจ้าหน้าที่สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นต้น ในส่วนของกลุ่มลูกค้าบุคคลพิเศษ (premier banking) ธนาคารได้นำเสนอบริการทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ เป็นพิเศษ เฉพาะบุคคล โดยมีสำนักธุรกิจการเงิน ส่วนบุคคลเป็นผู้ให้การดูแล ทั้งในส่วนของการพัฒนาพอร์ตการลงทุน ผลตอบแทน ภาษี และสิทธิประโยชน์ด้านอื่น ๆ ของลูกค้าให้เหมาะสมเป็นการเฉพาะกับลูกค้าแต่ละราย และการจัดกิจกรรมพิเศษทั้งในและต่างประเทศเพื่อยกระดับการให้บริการ สร้างความประทับใจและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารและลูกค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในช่วงปลายปี 2550 ธนาคารออมสินได้ให้บริการ ซึ่งเป็นบริการทางการเงินเคลื่อนที่ของธนาคารออมสิน (GSB express service) เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้ารายใหญ่และกลุ่มธุรกิจในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลที่ต้องการความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรมต่าง ๆ กับธนาคาร การขยายช่องทางให้บริการ เน้นตามแหล่งชุมชนย่านธุรกิจ และศูนย์การค้า ทั้งในส่วนของสาขาเต็มรูปแบบ สาขาย่อย และหน่วยให้บริการ โดยคำนึงถึงความต้องการใช้บริการทางการเงิน ความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการ ช่วงเวลาเปิดให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้า และประชาชนในแต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ ณ ปัจจุบัน ธนาคารออมสินมีสาขาและหน่วยงานให้บริการรวมทั้งสิ้น 615 แห่ง มีเครื่องเอทีเอ็มให้บริการรวมทั้งสิ้น 1,005 เครื่อง และมีเครื่องรับฝาก เงินสดอัตโนมัติให้บริการ 20 เครื่อง นอกเหนือจากนั้น ธนาคารออมสินยังจัดการรวานออมสินเพื่อประชาชน ซึ่งเป็นการนำรถเคลื่อนที่ออกให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนกว่า

200 จุดทั่วประเทศ ในพื้นที่ที่ไม่มีธนาคารของรัฐและธนาคารพาณิชย์ตั้งอยู่ โดยหมุนเวียน สับเปลี่ยนกันไปตามความต้องการการใช้ธุรกรรมทางการเงินของแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนใน ระดับฐานรากสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการ ตอบสนองต่อนโยบาย ส่งเสริมศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานราก ให้สามารถพึ่งพา ตนเองได้ และด้วยตระหนักถึงความสะดวกเร็วในการให้บริการแก่ลูกค้า ธนาคารจึงให้ ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน ทั้งด้านการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานด้านระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อรองรับการขยายธุรกิจและ ช่องทางให้บริการในอนาคต รวมถึงได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้สามารถ สนับสนุนการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะการพัฒนาระบบรับชำระเงิน ที่จะรองรับการใช้ จ่ายของลูกค้าได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สำหรับการ เสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ธนาคารตระหนักดีว่าบุคลากร คือพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ บรรลุสู่เป้าหมายสูงสุด ธนาคารจึงได้ให้การสนับสนุนในทุกด้าน และทุกระดับทั้งการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ การสัมมนา และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะการ เสริมสร้างภาวะผู้นำ การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับและการสร้างผู้เชี่ยวชาญใน งานเฉพาะด้าน ธนาคารได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงโดยจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดย ได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ อาทิ มหาวิทยาลัยเซาเทิร์น แคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา (University of Southern California USA) และ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีหนันหยาง ประเทศสิงคโปร์ (Nanyang Technological University Singapore) ด้านทักษะ ภาษาอังกฤษ ถือเป็นความจำเป็นพื้นฐานในปัจจุบันสำหรับการติดต่อลูกค้า หรือการประสานงาน ธุรกิจกับพันธมิตรต่างประเทศ ธนาคารอมสินเล็งเห็นถึงความจำเป็นดังกล่าวจึงได้สร้างห้องมัลติมี เดีย (multimedia lab) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอย่างเท่าเทียม กัน โดยให้สถาบันภาษาชั้นนำอย่างวอลล์ สตรีท (Wall Street) จัดหลักสูตรพัฒนาภาษาอังกฤษตาม ระดับความรู้ของพนักงานแต่ละคนตลอดทั้งปี

#### 4 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการที่ธนาคารอมสินได้กำหนดยุทธศาสตร์ปี 2552 เพื่อเป็นกรอบนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ของธนาคารไว้ 4 ด้านคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 นโยบายส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ยุทธศาสตร์ที่ 2 นโยบาย เสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานราก ยุทธศาสตร์ที่ 3 นโยบายเพิ่มและ ขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงิน ยุทธศาสตร์ที่ 4 นโยบายเพิ่มประสิทธิภาพและขีด ความสามารถทางการแข่งขัน ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ด้านกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นจักรเฟืองในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของธนาคาร โดยกำหนดยุทธศาสตร์

การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ดังนี้ (ธนาคารออมสิน, 2550 ก, หน้า 2-3)

4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ธนาคารมีอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับการจ้าง โดยยึดหลักสมรรถนะ (competency based) หลักผลงาน และหลักคุณธรรม ทั้งนี้จะปรับลดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นหรือจ้างเหมาะสมบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร อีกทั้งนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยจะดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนรองรับยุทธศาสตร์ธนาคารปี 2550-2552 วางแผน ทบทวนและปรับปรุงแผนอัตรากำลังและทางเดินสายอาชีพ รวมทั้งมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง ทบทวน ปรับลดขั้นตอนงานและการจ้างบริษัทภายนอก(outsource) ในการทำงานที่มีความจำเป็นน้อย พัฒนาระบบสรรหา โดยอิงระบบการบริหารงานโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นฐานหลัก (competency based) จัดให้มีโครงการเกษียณก่อนกำหนด (early retirement) บริหารกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (talent management) กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบ มาใช้ประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) มาใช้ประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยเครื่องมือและสื่อที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะสอดคล้องกับสมรรถนะที่งานต้องการ โดยจะลงทุนกับทรัพยากรบุคคลอย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทาง รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ความคิด พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับธนาคารทั้งในและต่างประเทศได้อย่างสง่างาม โดยดำเนินการพัฒนาศักยภาพพนักงานตามสมรรถนะ (competency based training) จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (individual development plan) การพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ธนาคาร สร้างและพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) จัดทำคู่มือการสอนงานมาตรฐานในตำแหน่งงานสำคัญ ๆ จัดให้มีช่องทางถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (knowledge sharing)

4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน การบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากการพัฒนาให้คนมีศักยภาพมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างมีความสุข มีสุขภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยธนาคารจะต้องดูแลด้านผลตอบแทนตามผลงาน สวัสดิการที่เหมาะสม สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ด้วยให้มีการปรับปรุงโครงสร้าง

เงินเดือนและค่าจ้างให้เป็นธรรมตามค่างาน เหมาะสม สอดคล้องกับอัตราค่าจ้างงานในตลาดของกลุ่มธุรกิจเดียวกัน สร้างระบบบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน กำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษสำหรับกลุ่มงานหรือสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน กำหนดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น สนับสนุนกิจกรรมที่มีผลต่อการสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน จัดให้มีการให้บริการดูแลสุขภาพพนักงานและลูกจ้างในส่วนภูมิภาค จัดตั้งศูนย์รับฟังข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นจากพนักงานและลูกจ้างพร้อมทั้งให้คำแนะนำ ปรึกษา แก้ไข เพื่อพัฒนาชีวิตและการทำงาน

**5 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (ธนาคารออมสิน, 2550 ก, หน้า 6-7)**

5.1 จุดแข็ง (strengths) ได้แก่ แนวนโยบายสำหรับการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ พนักงานมีความพร้อมปฏิบัติตามนโยบาย พนักงานมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์สุจริต และ พนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน

5.2 จุดอ่อน (weaknesses) ได้แก่ โครงสร้างองค์กรมีความซ้ำซ้อน และสายการบังคับบัญชามีเพียงแบบเดียว ไม่ยืดหยุ่นตามลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน ทำให้อัตรากำลังขยายตัวโดยไม่จำเป็น พนักงานไม่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน ไม่มีความก้าวหน้าตามสายงาน ขาดการบริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพพนักงานไม่มีความเป็นมืออาชีพในแต่ละงาน พนักงานขาดการทำงานเชิงรุก พนักงานมุ่งเน้นกระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ การสื่อสารภายในองค์กร ไม่ชัดเจนและทั่วถึง และ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ

5.3 โอกาส (opportunities) ได้แก่ เทรนด์การประเมินของบริษัททริส มุ่งเน้นการพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรบุคคล ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลชัดเจน และให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ มีความพร้อมด้านทรัพยากรที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรบุคคล

5.4 อุปสรรค (threats) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทำให้พนักงานเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และอาจปรับตัวไม่ทัน โครงสร้างผลตอบแทนเป็นอุปสรรคต่อการจูงใจผู้มีความสามารถเข้าร่วมงาน และ การดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐส่งผลต่อนโยบายและอาจเกิดอุปสรรคต่อแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล

## **6 หน้าที่ของพนักงานธนาคารออมสิน ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ**

ธนาคารออมสิน (2547, หน้า 4) กล่าวถึง พนักงานปฏิบัติการ หมายถึง กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการทั่วไป จำแนกออกเป็น 6 ระดับตำแหน่งงาน คือ 1) พนักงานปฏิบัติการ 2 ทำหน้าที่เป็นพนักงานบริการ พนักงานขับรถ 2) พนักงานปฏิบัติการ 3 ทำหน้าที่ในตำแหน่งเสมียน ในปัจจุบัน พนักงานปฏิบัติการ 2 และ 3 จะเริ่มลดน้อยลง เนื่องจากมีการจากบุคคลภายนอกทดแทนในตำแหน่งพนักงานดังกล่าว 3) พนักงานปฏิบัติการ 4 พนักงานปฏิบัติการ 5 พนักงานปฏิบัติการ 6 และพนักงานปฏิบัติการ 7 ทำหน้าที่รับนโยบายจากกลุ่มบริหารมาปฏิบัติ

## แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 145) ได้กล่าวว่า ทัศนคติที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ แรงจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ในองค์กรธุรกิจ การจูงใจที่ถูกต้องจะทำงานเต็มเวลาเต็มกำลัง มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในองค์กรและความสำเร็จของตนเอง

สตีเยร์, และ พอร์เตอร์ (Steer, & Porter, 1983, p. 3) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ (motivation) นับได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการแสดงออก และการตอบสนองต่อความต้องการทำงานของพนักงาน การจูงใจเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ถ้าปราศจากซึ่งการจูงใจแล้ว ลูกจ้างก็จะทำงานในองค์กรอย่างไม่มีความพอใจ ในองค์กรธุรกิจ การจูงใจนั้นมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การจูงใจภายในและการจูงใจภายนอกเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ลูกจ้างเกิดความกระตือรือร้น การจูงใจที่เกิดกับพนักงานก็จะเป็นผลให้ผลผลิตดีขึ้น และงานผู้บริหารที่ต้องตระหนักไว้อยู่เสมอก็คือ การหาหนทางจูงใจให้ผู้นับถือกับบัญชาทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายขององค์กร

### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเอง หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใด ๆ ก็ตามที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

ลัทธิกาล ศรีระมย์ (2541, หน้า 139) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการภายในของบุคคล ซึ่งมีพลังอำนาจ และชักนำให้เกิดพฤติกรรมเป็นแรงผลักดันของบุคคล หรือหมายถึง แรงผลักดันส่วนบุคคลที่จะทำให้พฤติกรรมเฉพาะอย่าง แรงจูงใจจะมีผลกระทบต่อขวัญของพนักงานในการทำงาน

จิตลดา พัดเย็น (2543, หน้า 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นแรงที่ทำให้บุคคลพยายามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเป้าหมาย เพื่อลดความไม่สบายใจ หรือลดความเครียดที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือถูกกระตุ้นโดยสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจจะถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ง่ายเมื่อบุคคลกำลังขาดแคลน หรือสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง การขาดแคลนหรือการสูญเสียดังกล่าวทำให้บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น แรงจูงใจจึงมีหน้าที่ทั้งการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมด้วย

พรรณทิพย์ กาลธยานันท์ (2543, หน้า 14) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมาโดยมีความต้องการ (wants) ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมานั้น อาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดความคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน การบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กร นั้น ๆ

พิพวรรณ กิตติพร (2544, หน้า 27) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือเป้าหมายที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ โดยแรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลังเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 149) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีการจูงใจจะมีลักษณะ ดังนี้ มีเป้าหมายในการแสดงออก มีพลังในการแสดงออก มีความพยายามในการแสดงออก

ปิยะนุช นรินทร์ (2545, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 208) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าเป็นงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์กร แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้น แรงจูงใจประกอบไปด้วยหลายอย่าง เช่น ความต้องการ (need) พลัง (force) ความพยายาม (effort) และ เป้าหมาย (goal)

พระบุญจันทร์ ผาคำ (2547, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของผู้หนึ่งผู้ใดก็ตาม ที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต (2548, หน้า 309) กล่าวว่า การก่อให้เกิดแรงจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะต้องพยายามสร้างสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความพยายามมากขึ้นกว่าเดิม ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจและทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์กรมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของคนแต่ละคน แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการในการพยายามตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล โดยมีแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกร่างกายมากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในทางที่ตอบสนองความต้องการของตน

สุวัฒน์ ศิริรินทร์, และ ภาวนา สายชู (2548, หน้า 289) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันหรือการกระตุ้นจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้การทำหรืองดเว้นการกระทำ

พัชณีย์ ศรีวิชัย (2549, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่บุคคลนั้น ๆ วางเอาไว้

จิราภรณ์ หวังพิทักษ์ (2550, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้า ให้บุคคลเกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถ ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มพูนงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 134) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในบุคคล อันเกิดจากกลไกภายในร่างกายได้รับการกระตุ้น จนกลายเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2550, หน้า 79) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

โนวาเอช (NovaAce, 2551, กันยายน 18) ได้ให้รายละเอียดของ แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย ความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ (definition of motive and motivation) มีดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำนั่นเอง

2. แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม

จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และเป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ในส่วนของแรงจูงใจ (motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมายไว้ ดังนี้

1. การจูงใจ หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ
2. การจูงใจ เป็นภาวะภายในของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
3. การจูงใจ หมายถึง ภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำ หรือกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจ กระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 134) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในบุคคล อันเกิดจากกลไกภายในร่างกายได้รับการกระตุ้น จนกลายเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ลูธานส์ (Luthans, 1992, p. 147) กล่าวว่า การจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (need) แรงขับ (drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (incentives)

โมเวน, และไมเนอร์ (Mowen, & Minor, 1998, p. 160) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวัง (goal directed behavior) การจูงใจประกอบด้วย แรงขับตัวกระตุ้น ความปรารถนา หรือความต้องการอยากได้ เป็นจุดเริ่มต้นที่ผลักดันให้เกิดความเคลื่อนไหวภายในร่างกายอย่างมีขั้นตอน นำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

กรีนเบิร์ก, และ บารอน (Greenberg, & Baron, 2003, p. 190) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลได้รับการกระตุ้นอันเกิดแรงขับ (drive) ผลักดันให้บุคคลกำหนดทิศทาง (direction) เพื่อแสดงพฤติกรรมอย่างมั่นคง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goal)

ดาฟท์ (Daft, 2006, p. 696) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในหรือภายนอกตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

จากความหมายของการจูงใจที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตน โดยแต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมขององค์การ

## 2. ลักษณะของแรงจูงใจ

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 291) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานมีคุณลักษณะพื้นฐานอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความพยายาม คือ ความเข้มแข็งของพฤติกรรมของบุคคลหรือความมากน้อยของความพยายามที่บุคคลใช้กับงาน จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่แตกต่างกันของงานที่ไม่เหมือนกัน
2. ความไม่หยุดยั้ง คือ ความไม่หยุดยั้งที่บุคคลแสดงออกภายใต้การใช้ความพยายามกับงานของพวกเขา
3. ทิศทาง ความพยายามและความไม่หยุดยั้งซึ่งจะอ้างถึงปริมาณของงานส่วนใหญ่ที่บุคคลได้สร้างขึ้นมา สิ่งที่สำคัญเท่าเทียมกัน คือ คุณภาพของงานของบุคคล ดังนั้นคุณลักษณะอย่าง这三ของแรงจูงใจในการทำงานจะหมายถึง ทิศทางของพฤติกรรมของบุคคล การสันนิษฐานว่าบุคคลที่ถูกจูงใจกระทำเพื่อที่จะเพิ่มเป้าหมายขององค์การให้สูงขึ้น เราอาจตระหนักว่าบุคคลสามารถถูกจูงใจให้ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมหลายอย่างที่ขัดกันกับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เราสามารถให้คำนิยามแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นความพยายามอย่างไม่ลดละที่มุ่งสู่เป้าหมาย เป้าหมายจะมีทั้งประสิทธิภาพหรืองานที่สร้างสรรค์ แต่กระนั้น เป้าหมายบางอย่างอาจจะไม่เป็นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การโดยรวม พนักงานอาจจะถูกจูงใจให้ขาดงาน นัดหยุดงาน หรือวินาศกรรมภายใน กรณีเหล่านี้ พวกเขาเหล่านั้นจะถูกโน้มน้าวนำความพยายามที่ไม่ลดละของพวกเขาไปตามทิศทางที่เป็นผลเสียต่อองค์การ

วินัย เพชรช่วย (2545, กรกฎาคม 27) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่ม กำกับ และคำจูงพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล มีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกตัวบุคคลก็ได้ แรงจูงใจจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล และมีลักษณะเป็นเรื่องภายในตัวคน จึงไม่สามารถสังเกต วัด หรือวิเคราะห์ได้โดยตรง แต่สังเกตได้จากการกระทำหรือพฤติกรรมภายนอก ผู้บริหารจึงสังเกตได้จากลักษณะที่พนักงานแสดงออกภายนอก และจากผลการปฏิบัติงาน บุคคลบางคนถูกจูงใจด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก แต่บางคนถูกจูงใจได้โดยไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอก จึงมีการจำแนกเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกเกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งเกิดจากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนด เช่น รายได้ สวัสดิการ นโยบาย ความสัมพันธ์กับหัวหน้า เป็นต้น แรงจูงใจภายในเกิดจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลกับงานที่ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่

กำหนดได้เอง เช่น ความรู้สึกในความสำเร็จ ความท้าทายของงาน การพัฒนาความสามารถจากการทำงาน แต่ไม่ใช่ที่เราจะสามารถแยกแรงจูงใจได้ชัดเจนตามที่กล่าวมา บางอย่างมีคุณสมบัติเป็นทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือการยกย่อง เป็นเรื่องภายนอก แต่ก็อาจนับเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความสามารถที่เพิ่มขึ้นก็ได้ โดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานของบุคคลถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ ความสามารถ และสภาพแวดล้อมของงาน ถ้าบุคคลขาดความสามารถผู้บริหารสามารถให้การฝึกอบรมได้ ถ้าสภาพแวดล้อมของงานไม่ดีก็สามารถปรับปรุงได้ดีขึ้นได้ แต่ถ้ามีปัญหาเรื่องแรงจูงใจแล้ว งานของผู้บริหารมีเป็นสิ่งท้าทายมากขึ้น พฤติกรรมของบุคคลจะซับซ้อนและวิเคราะห์ได้ยาก ทำไม่ถึงไม่มีแรงจูงใจ จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ดังนั้นการจูงใจจึงมีความสำคัญ เพราะการจูงใจกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยสามสิ่งคือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ ถ้าบุคคลมีความสามารถที่จำเป็น ได้รับการสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมของงาน และถูกจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว ก็เป็นโอกาสดีที่สุดที่จะได้รับผลการปฏิบัติงานที่สูงตามเป้าหมาย เมื่อเราพูดถึงบุคคลที่ถูกจูงใจในมุมมองของพฤติกรรมองค์การ หมายความว่าบุคคลนั้นทำงานหนัก และโดยทั่วไปจะมีลักษณะพื้นฐานอยู่สามประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และมีเป้าหมาย ความพยายามหมายถึงความเข้มของพฤติกรรมของบุคคล หรือความมากน้อยของความพยายามที่คนทุ่มเทให้กับงาน ความไม่หยุดยั้งคือการการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการทำงาน ใช้เวลาทำงานมากกว่าการพักผ่อน ส่วนการที่เป้าหมายเป็นทิศทางที่เขามุ่งใช้ความพยายามเพื่อไปให้ถึง ดังนั้น เมื่อคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานสูง เขาก็จะมีพฤติกรรมการทำงานโดยทุ่มเทความสามารถ ใช้ความพยายามอย่างไม่ลดละและต่อเนื่องเพื่อให้ผลปฏิบัติงานนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

เสนาะ ดิเียวาร์ (2546, หน้า 209) ได้กล่าวว่า เพราะเหตุว่าแรงจูงใจเป็นพลังภายในจึงไม่สามารถวัดแรงจูงใจจากพฤติกรรมของคนได้โดยตรง คนที่ทำงานได้ผลงานสูงหรือไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจอย่างเดียวแต่อาจมีเงื่อนไขหลายอย่างกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำงานมากเกินไป การถูกรบกวนขณะทำงาน หรือสถานที่ทำงานที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อการทำงาน และในทางตรงกันข้ามสถานที่ทำงานที่สงบเงียบ การมีผู้ช่วยงาน มีอุปกรณ์ทำงานที่พร้อม ทุกอย่างและผู้บังคับบัญชาสนับสนุนก็อาจส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานก็ได้ ดังนั้น การวัดแรงจูงใจจะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ (ability) สภาพทำงาน (working condition) หรือการสนับสนุน (support) จากองค์การ และความพยายาม (effort) ที่ทุ่มเทให้กับงาน

ทรงศักดิ์ พิริยะภตุต (2548, หน้า 286-287) กล่าวว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะรวมเอาคำต่าง ๆ เข้าไว้ในความหมายหรือคำจำกัดความของแรงจูงใจ ซึ่งคำต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ ความปรารถนา (desires) ความต้องการ (wants) ความประสงค์ (wishes) ความมุ่งหมาย

(aims) เป้าหมาย (goals) ความจำเป็น (needs) แรงขับ (drives) แรงจูงใจ (motives) และสิ่งจูงใจ (incentives)

เยาวกุล เกียรติสุนทร (2547, หน้า 196) กล่าวว่า เมื่อนำคำว่า “แรงจูงใจ” มารวมเข้ากับคำว่า “การทำงาน” เป็น “แรงจูงใจในการทำงาน” (motivation at work) ก็คือ พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ แรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่บุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปในลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาพแวดล้อม ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมกำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้น แรงจูงใจประกอบด้วยปัจจัย 4 อย่าง ดังนี้

1. ความต้องการของตนเอง (need) แรงจูงใจเป็นกระบวนการในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง ผลลัพธ์ที่ได้คือความพึงพอใจ (satisfaction) แรงจูงใจนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการอย่างมาก กล่าวคือทุกคนต่างมีความต้องการและพยายามนำทางบำบัดความต้องการที่มีอยู่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจและความต้องการจะเป็นไปตามลำดับ ความต้องการก่อให้เกิดการจูงใจก่อนให้เกิดพฤติกรรมที่จะต้องสนองต่อเป้าหมายนั้น และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นจะลดลง
2. พลัง (force) ซึ่งจะเกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลงหรือมุ่งไปที่เป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น พลังอาจเกิดขึ้นจากร่างกายและจิตใจ แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ
3. ความพยายาม (effort) เป็นการวัดของความต้องการ โดยอาจวัดจากปริมาณและคุณภาพ คนอาจจะพยายามมากแต่ไม่ช่วยนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ถ้าความพยายามนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
4. เป้าหมาย (goals) หรือสิ่งล่อใจ (incentives) คือ สิ่งใด ๆ ก็ตามที่บรรเทาความต้องการให้น้อยลงหรือลดพลังลง หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความพยายามที่มุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการ

แมนเนจเม้นท์ ทิปส์ (Management Tips, 2551, มกราคม 18) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานประกอบขึ้นจากแรงกระตุ้น 2 ด้าน คือ แรงกระตุ้นจากภายใน และแรงกระตุ้นจากภายนอก โดยสามารถใช้แรงกระตุ้นทั้ง 2 ด้านดังกล่าวได้ ดังนี้

แรงกระตุ้นจากภายใน (internal inspiration)

1. การตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดอนาคตและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2. ความท้าทาย (challenge) เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้จะกลายเป็นความท้าทายที่ทำให้ก้าวไปจนประสบความสำเร็จ แต่ที่สำคัญเป้าหมายจะต้องไม่ไกลเกินตัว เพราะจะกลายเป็นความเพ้อฝันไม่มีวันจบสิ้น

3. ความมั่นใจ (confident) หมายถึง ความมั่นใจในตัวเอง มั่นใจในความสามารถ ความพยายาม ความพากเพียรและความอดทน ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้

4. คำมั่นสัญญา (commitment) ต้องมีคำมั่นสัญญากับตนเองในการที่จะทำให้เป้าหมายที่วางเอาไว้ประสบความสำเร็จให้ได้ คำมั่นสัญญานี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้สร้างวินัยในตัวเอง เพื่อความสำเร็จที่ตั้งเอาไว้

ดังนั้น แรงกระตุ้นจากภายในนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน มีใช้การทำงานแบบวันต่อวัน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

แรงกระตุ้นภายนอก (external inspiration)

1. สถานที่ทำงาน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย
2. เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร
3. กฎ กติกา ระเบียบ และการลงโทษ
4. การให้คำชมเชย หรือของรางวัลในความสำเร็จ
5. คำตำหนิ หรือการสอนสั่งต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เราประสบความสำเร็จ
6. สิทธิ ผลประโยชน์ รายได้ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่พอเหมาะพอเพียง (การทำงานไม่จำเป็นที่เราต้องหวังผลตอบแทนจนเกินตัว)

ดังนั้น แรงกระตุ้นจากภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ หากมีมุมมองในแง่บวก แรงกระตุ้นดังกล่าวก็สามารถทำให้การทำงานมีความสุขได้

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, หน้า 150-152) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตใจที่ผลักดันให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดผลสำเร็จถูกต้องตามทิศทางที่ต้องการ การจูงใจเมื่อพิจารณาแยกแยะแล้วจะมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. มีการกระตุ้นหรือการเร้า (energizing) บุคคลจะมีความต้องการ ซึ่งความต้องการทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล เมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุลก็จะทำให้เกิดมีแรงขับ (drives) ที่จะกำหนดทิศทางเพื่อแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว แรงขับก็จะลดลงและเกิดความพึงพอใจ เช่น เวลาหิวจะเกิดมีน้ำย่อยมากระตุ้นกระเพาะอาหาร ทำให้เกิดความต้องการอาหารมาตอบสนอง

2. มีแนวทาง (directing) แรงจูงใจจะเป็นสิ่งช่วยชี้แนวทางให้ร่างกายกระทำหรือแสดงพฤติกรรมหรือบอกแนวทางของพฤติกรรม เช่น การให้รางวัลและการลงโทษเป็น

เครื่องชี้บอกแนวทางหรือทางให้บุคคลว่า ควรจะประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่จะได้รับรางวัลหรือการได้รับการลงโทษ

ในเรื่องของลักษณะแรงจูงใจนี้มีสิ่งที่สำคัญบางประการที่ควรจะทำ ความเข้าใจให้มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือเหตุผลอันไม่อาจจะคาดการณ์ได้เลย ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 แรงจูงใจเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน (complexity) มีตัวปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หลายประการที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ปัจจัยหรือตัวแปรเหล่านั้นไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กันอย่างเห็นได้ชัดและเป็นการยากที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรเหล่านั้นได้ แต่ปัจจัยหรือตัวแปรที่อยู่ภายใต้สภาพสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกันไปแล้วแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2.2 แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (changeable) แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ทุกขณะเวลาหรือทุกโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ ขึ้นอยู่กับสภาวะเหตุการณ์ที่เข้ามากระทบหรือเกี่ยวข้องกับตัว การจูงใจของบุคคล จึงมีการเปลี่ยนแปลงได้ไม่เพียงแต่ด้านวัตถุอย่างเดียวนั้น แต่ยังรวมไปถึงมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิด อารมณ์ และด้านการงานด้วย ฯลฯ

2.3 แรงจูงใจมีมากมายหลายชนิด (a variety of motivation) ในการบริหารแบบดั้งเดิมคิดว่าการจูงใจของคนก็โดยการใช้เงินเป็นเครื่องล่อใจในการทำงานและเพิ่มผลผลิตแต่ท้ายที่สุดผลผลิตก็ไม่ได้เพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจด้วยเงินแม้จะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ไม่ใช่ปัจจัยตัวเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น การให้สวัสดิการ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วม เป็นต้น เข้ามาใช้เป็นองค์ประกอบในการจูงใจพนักงาน ในการบริหารสมัยใหม่ก็มักตระหนักและให้ความสนใจปัจจัยหรือตัวแปรทางพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถจูงใจพนักงานให้มีความเต็มใจที่จะใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ออกมาทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

2.4 บางครั้งบุคคลเรามีได้ตระหนักถึงเรื่องแรงจูงใจ (indifference toward motivation) แรงจูงใจเป็นเรื่องที่เราไม่สามารถเข้าใจและอธิบายให้เห็นภาพได้เสมอไป เพราะการจูงใจเป็นความรู้สึกที่มีอยู่ในตัวของบุคคล บางครั้งบุคคลนั้นอาจจะรู้สึกถึงซึ่งแรงจูงใจของตนเองหรืออาจจะไม่ทราบเลยก็ได้ จึงเป็นการยากที่จะอธิบายให้ชี้ชัดถึงความต้องการจูงใจได้ เพราะขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล

2.5 แรงจูงใจมีมูลเหตุของบุคคลแตกต่างกัน (cause of different motivation) บุคคลอาจจะได้รับแรงจูงใจที่เหมือนกัน แต่การจะรู้สึกถึงแรงจูงใจอาจจะแตกต่างกัน บุคคลหนึ่งอาจมองเห็นว่าเป็นแรงจูงใจแต่อีกบุคคลหนึ่งกลับมองตรงกันข้ามว่าไม่ได้เป็นแรงจูงใจ ทั้งนี้

อาจจะเกิดจากประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับมาที่แตกต่างกันไป จึงเป็นผลให้แรงจูงใจแตกต่างกันไปด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2550, หน้า 79-80) กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจ จะมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. พลังในการแสดงออก (energy) แรงจูงใจจะก่อให้เกิดพลัง เพื่อที่บุคคลจะทำกิจกรรมนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีพลังในการแสดงออกมา โดยบุคคลนั้นจะกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน เช่น นักเรียนตั้งใจอ่านหนังสือเพื่อเตรียมสอบปลายภาค หรือพนักงานจะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้รับการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. ความพยายาม (persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ เนื่องจากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือต้องการแรงจูงใจ ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบผลสำเร็จตามที่เขาดังใจไว้ โดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถ และทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ผู้บริหารทุ่มเทปฏิบัติงานจนกระทั่งดึกเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร เป็นต้น แต่ถ้าความพยายามของบุคคลไม่ประสบผลตามความต้องการ พฤติกรรมที่แสดงออกอาจมีการเปลี่ยนแปลงความพยายามหรืออาจจะมีการลดพฤติกรรมลงได้เช่นกัน

3. เปลี่ยนแปลงได้ (variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการและแรงขับที่เปลี่ยนไป มีผลทำให้แรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลปรับตัวตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของบุคคลยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากผลกระทบของความพยายามของแต่ละบุคคลอีกด้วย เช่น ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จในการกระทำกิจกรรมนั้น ๆ บุคคลนั้นอาจจะเปลี่ยนไปทำสิ่งอื่นแทน ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เขาก็อาจจะถอนตัวจากการกระทำนั้น ๆ เป็นต้น

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, p. 173) กล่าวว่า แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างด้วยกัน คือ บุคคลที่ทำงานหนัก มุ่งมั่นที่จะกระทำ และกำหนดทิศทางหรือพฤติกรรมเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่เหมาะสม กล่าวโดยทั่วไปแรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะทั่วไป 3 ด้านคือ ความพยายาม ความมุ่งมั่น และการมีทิศทาง ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะเป็นพื้นฐานในการใช้พิจารณาทฤษฎีแรงจูงใจ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีแรงจูงใจส่วนใหญ่สามารถจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจด้านเนื้อหา และแรงจูงใจด้านกระบวนการ

โนวาเอซ (NovaAce, 2551, กันยายน 18) ได้ให้รายละเอียดว่า แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรม หลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและ อาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการ

มีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจ จึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็น เจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร ภาระ การต่างๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจซาลง องค์กรจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหาร เล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อ ให้มีรายได้ ประทับกันไปทั้งผู้บริหาร และลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายราย ที่ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไป ทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดย เนื่องจากความรู้สึก หรือ เจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มิใช่ เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิด พฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะ แสดงพฤติกรรม เพื่อ ตอบสนองสิ่งจูงใจ ดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงาน เพียง เพื่อแลกกับ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียง เพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้ความดีความชอบ เป็นต้น

จากลักษณะของการจูงใจที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลนั้น เกิดจากแรงจูงใจที่กำหนดให้เกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมออกมา ตามปกติแล้วบุคคล มีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรม เหล่านี้จะแสดงออกในบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของบุคคลออกมาได้ ก็คือ แรงจูงใจ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### 3. กระบวนการจูงใจ

วินัย เพชรช่วย (2545, กรกฎาคม 27) กล่าวว่า กระบวนการจูงใจเริ่มต้นด้วยความต้องการ ซึ่งเป็นการรับรู้การเสียสมดุลหรือความขาดแคลนของบุคคล แล้วจึงหาแนวทาง ที่จะตอบสนองความต้องการนั้น ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีเป้าหมาย ซึ่งสนอง ความต้องการที่มักจะถูกกล่าวว่าเป็นรางวัลหรือผลตอบแทนของการกระทำ การกระทำใดที่ได้ รางวัลหรือผลตอบแทนที่สนองความต้องการได้ บุคคลจะกระทำอย่างนั้นซ้ำอีก ผลตอบแทนจึง

เป็นกลไกป้อนกลับที่ช่วยให้บุคคลประเมินผลติดตามของพฤติกรรมเพื่อการกระทำในอนาคตอีก ตัวอย่าง เช่น ในกรณีที่คนงานต้องการรายได้มากขึ้น เขาค้นหาวิธีตอบสนองความต้องการนี้ โดยการทำงานหนักเพื่อเพิ่มค่าจ้าง หรือหางานใหม่ ภายหลังจากตัดสินใจเลือกดำเนินการไปแล้ว เช่น ทำงานหนักขึ้น มากชั่วโมงขึ้น แล้วประเมินความสำเร็จ หากทำให้ได้เงินมากขึ้น เขาจะรู้สึกดีต่อความพยายามและจะทำงานหนักต่อไป แต่ถ้ายังมีรายได้เท่าเดิม เขาก็คิดหาวิธีการใหม่ที่จะสนองความต้องการได้

ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต (2548, หน้า 311-312) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงาน คือ พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตน โดยแต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมขององค์กร ฉะนั้น กระบวนการในการจูงใจจึงเริ่มต้นจากการที่บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น แล้วเกิดการรับรู้ถึงความไม่สมหวังนั้น

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2550, หน้า 79) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

วิเชียร วิทยอุดม (2551, หน้า 148-150) กล่าวว่า เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องการจูงใจเป็นอย่างดี การจูงใจจะเริ่มต้นด้วยคุณลักษณะประการแรกคือ ความต้องการ (need) การรับรู้ความขาดแคลนของบุคคล (lack) ตัวอย่างเช่น บุคคลอาจจะรู้สึกถึงความต้องการงานทำหายมากขึ้น รายได้ และสวัสดิการที่สูงขึ้น หรือความเคารพและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการที่นำทางการตัดสินใจของบุคคลเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและดำเนินการกระทำบางอย่าง ถ้าบุคคลได้เลือกการกระทำที่ทำให้เกิดรางวัลที่คาดหวังไว้ บุคคลนั้นน่าจะถูกจูงใจด้วยรางวัลอย่างเดียวกับที่จะมีพฤติกรรมอย่างเดียวกันอีกในอนาคต แต่กระนั้น การกระทำของบุคคลไม่ได้ทำให้เกิดรางวัลที่คาดหวังไว้ บุคคลนั้นไม่น่าจะมีพฤติกรรมอย่างเดียวกันซ้ำอีก ดังนั้น รางวัลจะเป็นกลไกการย้อนกลับอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคลประเมินผลติดตามมาภายหลังของพฤติกรรมเมื่อเขากำลังพิจารณาการกระทำในอนาคตได้ คุณลักษณะประการที่สองของการจูงใจคือ แรงขับ (drive) หรือเป็นความไม่หยุดยั้งที่บุคคลแสดงออกจากภายในด้วยการใช้ความพยายามกับงานของพวกเขาที่จะกำหนดทิศทางเพื่อแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว แรงขับก็จะลดลงและเกิดความพึงพอใจ เช่น เวลาหิวก็จะเกิดมีน้ำย่อยมากกระตุ้นจุดมุ่งหมาย (goal) หมายถึง ทิศทางของพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการที่คาดหวังไว้ ความต้องการนี้ เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้บุคคล

สร้างหรือกำหนดเป้าหมายขึ้นมา แล้วก็จะลงมือกระทำตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ เพื่อให้สำเร็จลงให้ได้

จากความหมายของกระบวนการจูงใจที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจูงใจเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีความต้องการ (need stage) ซึ่งเป็นภาวะของการความสมดุลในร่างกาย สิ่งที่ขาดหายไปนั้นอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อร่างกายอย่างยิ่ง เช่น อาหาร และน้ำ เป็นต้น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขหรือความทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรัก สุขภาพ เป็นต้น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการก็จะถูกกระตุ้นให้เกิดแรงขับ (drive stage) คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ จะรู้สึกกระวนกระวายใจ เกิดความอยาก หรือถูกกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ จะรู้สึกว่าคอแห้ง กระหายน้ำ เกิดความรู้สึกกระวนกระวายใจ ทำให้เกิดอาการอยู่ไม่สุข เป็นต้น หลังจากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรม (behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายใจขึ้น สิ่งนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยแตกต่างกันออกไป เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อย ย่อมเกิดพฤติกรรมในการแสวงหาน้ำดื่มกัน เป็นต้น เมื่อบุคคลได้รับการสนองตอบต่อความต้องการนั้นเรียบร้อยแล้ว แรงขับที่จะกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อความต้องการนั้นจะลดลง (drive reduction stage)

#### 4. ประเภทของแรงจูงใจ

ซูซุกดี ศรีสุนเนิน (2540, หน้า 11-13) กล่าวว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งมีอยู่ประจำตัวของแต่ละคน และเป็นผลจากสิ่งแวดล้อมหรือแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในของแต่ละคนอาจจะเป็นความทะเยอทะยาน ความสนใจ ความผิิดหวัง หรืออุดมคติของแต่ละคนซึ่งถือเป็นความต้องการทางจิตใจที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ความมั่นคง (security) แต่ละคนมีความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ความรักใคร่ ความอบอุ่นภายในครอบครัวของตน ความปลอดภัย

1.2 การยกย่องนับถือ (recognition) ทุกคนย่อมต้องการการยอมรับนับถือ การยกย่องจากบุคคลอื่นในการที่ตนสามารถประกอบกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดได้ดี เช่น ต้องการคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี เป็นต้น

1.3 ความสำเร็จและการทำงานได้ผล (success and achievement) คนเราทุกคนย่อมสามารถที่จะใช้ความพากเพียรพยายามปฏิบัติงานของตนเองให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางได้ด้วยวิริยะอุตสาหะ หากว่างานที่ปฏิบัตินั้นเป็นงานที่รัก และสำคัญมาก บางคนถึงกับกล้าเอาชีวิตของตนเองเข้าแลกได้

1.4 การตอบสนอง (response) หรือการได้รับการตอบแทนเป็นที่พอใจ ต้องการความรักความสนใจ ทุกคนต้องการให้คนอื่นรักชอบพอและเป็นมิตรกับตนเองเสมอ เป็นสิ่งที่ทุกคนพึงปรารถนา

2. การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือ สิ่งแวดล้อมมากระตุ้น เช่น บรรยากาศ ในการทำงาน คำชมเชยและการตำหนิ การให้รางวัลและการลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น มูลเหตุจูงใจในการทำงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

2.4 สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานรวมทั้งสถานที่ แสงสว่าง การจัดระเบียบของสำนักงาน และอื่น ๆ ว่าสามารถจูงใจในการทำงานได้เพียงใด

2.5 ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการทำงานและทางครอบครัว

2.6 ฐานะทางสังคม หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมนั้นเพียงใด การที่สังคมยอมรับนับถือคนนั้น ย่อมเป็นที่ภาคภูมิใจว่า ตนเองเป็นผู้ที่มีหน้าที่การงานที่มีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ไม่จำกัดงานนั้นว่าจะเป็นอย่างไ

2.7 ความรู้สึกต่องาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นผลประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันทั้งของตนเองและทั้งของหมู่คณะเพียงใด

2.8 เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น บุคคลย่อมอยากที่จะแสดงความคิดเห็นได้ใช้ความสามารถในการทำงานโดยเสรีภาพไม่ถูกบีบบังคับจากใคร ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง ซึ่งข้อนี้ถือได้ว่าเป็นการปกครองแบบประชาธิปไตย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 162) กล่าวว่า แรงจูงใจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท โดยยึดถือจากสิ่งกระตุ้น ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มีผลทำให้คนบุคคลแสดงพฤติกรรมออกไปเพราะรักหรือชอบที่จะทำอย่างนั้นจากใจจริง เช่น หากชอบดูกีฬาทางโทรทัศน์ บุคคลนั้นก็จะทำตัวให้ว่างเป็นพิเศษในช่วงเวลานั้น เพื่อจะมานั่งชมได้อย่างสนุกสนาน

2. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากได้รับสิ่งจูงใจภายนอกตัวเรา ด้วยความมุ่งหมายที่จะทำให้เราทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คะแนนเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเรียน เหรียญทองเป็นสิ่งจูงใจให้แรงจูงใจในการเล่นกีฬา เป็นต้น

ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต (2548, หน้า 312-313) กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง สิ่งจูงใจจะรวมถึงสัญชาตญาณ ความต้องการ และแนวคิดที่เกิดจากการเรียนรู้ สิ่งจูงใจแยกออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สิ่งจูงใจทั่วไป (general motive) ได้แก่ สิ่งจูงใจทางจิตใจและเกิดขึ้นไม่ต้องเรียนรู้ เป็นสิ่งจูงใจทั่วไป ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น การบิดเบือนหรือยกย้ายถ่ายเท ความ

กระฉับกระเฉง และความรัก เป็นต้น สิ่งจูงใจทั่วไปเหล่านี้จะก่อให้เกิดความยุ่งยากให้กับคน ขณะที่เด็ก แต่จะเป็นประโยชน์กับคนที่เป็นผู้ใหญ่เพราะทำให้สังคมไม่หยุดนิ่งและ ขณะเดียวกันก็เป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วย เพราะถ้าพนักงานในองค์กรไม่มีสิ่งจูงใจทั่วไปก็ จะไม่จูงใจให้ทำงาน เช่น พนักงานที่นั่งทำงานอยู่หน้าเครื่องจักรหรือที่โต๊ะทำงานวันละ 8 ชั่วโมง หากไม่มีสิ่งจูงใจเหล่านี้ก็คงอึดอัดและจะทนไม่ได้

2. สิ่งจูงใจขั้นต้น (primary motive) ได้แก่ สิ่งจูงใจทางร่างกายและเกิดขึ้นโดย ไม่ต้องการเรียนรู้ เป็นสิ่งจูงใจที่เกิดกับมนุษย์ทุกคนและเหมือนกันหรือเป็นแบบเดียวกัน ได้แก่ การนอนหลับ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความหิว ความต้องการทางเพศ ความกระหาย และ ความอยากเป็นแม่ เป็นต้น ขั้นต้นนี้จะทำให้คนแสวงหาเพื่อลดความตึงเครียดหรือลดสิ่งกระตุ้น

3. สิ่งจูงใจขั้นที่สอง (secondary motive) แม้สิ่งจูงใจทั่วไปมีความสำคัญใน การศึกษาพฤติกรรมองค์กร แต่สิ่งจูงใจขั้นที่สองมีความสำคัญที่สุด ไม่เพียงแต่ในองค์กร แต่ สำหรับสังคมมนุษย์ การพัฒนาเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมาจากสิ่งจูงใจขั้นที่สอง ทั้งสิ้น สิ่งจูงใจขั้นที่สองเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้อาจเรียนจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่ง กระตุ้นกับการตอบสนอง หรือความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองกับสิ่งกระตุ้น หรือการเรียนรู้ ทางสังคมที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นกับสิ่งกระตุ้น หรืออาจสรุปได้ว่า สิ่งจูงใจขั้นที่ สองเกิดจากการเรียนรู้จากพฤติกรรมของคนในสังคมนั้นเอง สิ่งจูงใจขั้นที่สองที่สำคัญแบ่ง ออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

3.1 อำนาจ (power) ได้แก่ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การอยู่ในตำแหน่งที่ ควบคุมผู้อื่นได้ การควบคุมข้อมูลและทรัพยากร การทำให้ฝ่ายตรงข้ามแพ้และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของคนอื่นให้เป็นไปตามที่ต้องการ

3.2 ความสำเร็จ (achievement) คือ การทำให้ดีกว่าคนอื่น การแก้ปัญหา ที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ การพัฒนา การดำเนินงานให้ดีกว่าเดิม และการทำงานจนประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ยาก

3.3 การมีส่วนร่วม (affiliation) การร่วมทำงานกับคนอื่นด้วยความเป็น มิตร และด้วยความร่วมมือด้วยดี การมีความสัมพันธ์ที่ดี การเข้าร่วมในกิจกรรมทางสังคมได้รับการ ยอมรับจากกลุ่มหรือทีมทำงานและเป็นที่รักของคนอื่น

3.4 ความมั่นคง (security) ได้แก่ การมีงานที่มั่นคง การป้องกันไม่ให้เกิด ความเจ็บป่วยและพิการ การหลีกเลี่ยงจากการทำงานหรือการตัดสินใจที่ล้มเหลวไม่ได้รับ ผลกระทบจากวิกฤติทางเศรษฐกิจ

3.5 สถานภาพ (status) ได้แก่ การมีตราค่าแพง มีเสื้อผ้าสวย ๆ การ ทำงานในตำแหน่งสูง เป็นคนมีเกียรติของสังคม ได้รับปริญญาชั้นสูงจากมหาวิทยาลัยที่มี ชื่อเสียง

ดังนั้น การจูงใจใด ๆ ก็ตาม ผลสุดท้ายจะอยู่ที่ผลตอบแทนที่ได้รับ คนจะไม่ทำงานหากไม่ได้ รับผลตอบแทนจากการทำงาน คนจะทำงานน้อยหากได้รับผลตอบแทนจากการทำงานต่ำและคนจะขยันทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี ค่าตอบแทนหรือรางวัลตอบแทน (reward) จากการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงว่าผลปฏิบัติงานหรือผลจากการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญปฏิบัติงานจึงได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนที่ทำงานนั้น รางวัลตอบแทนมี 2 อย่าง คือ รางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic reward) เป็นค่าตอบแทนที่ได้จากคนอื่น โดยทั่วไปก็คือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น รางวัลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้หยุดงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษ เครื่องใช้สำนักงาน ค่าชมเชย ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่น ใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น ส่วนใหญ่ของรางวัลตอบแทนภายนอกเกิดจากคนอื่น และรางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic reward) เป็นผลตอบแทนที่เกิดจากการกระทำของตัวเอง ซึ่งเกิดขึ้นตามธรรมชาติจากการทำหน้าที่ของมนุษย์ หากไม่ทำหน้าที่ที่มนุษย์ก็มีชีวิตอยู่ไม่ได้ เมื่อคนทำงานเสร็จก็จะชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จของตนเอง รางวัลตอบแทนได้จากผลการกระทำโดยตรงต่อบุคคล เช่น ตนเองมีความสามารถสูงขึ้น เก่งขึ้น มีโอกาสได้พัฒนามากขึ้น มีความรู้มากขึ้น ควบคุมตนเองได้ ภาคภูมิใจกับการทำงานหรือทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลตอบแทนภายในเกิดขึ้นจากภายในตนเอง ซึ่งไม่ได้เกิดจากบุคคลอื่น ทั้งรางวัลตอบแทนภายนอกและรางวัลตอบแทนภายในหากใช้ให้เหมาะสมสามารถช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานโดยอาศัยการจูงใจเป้าหมายการทำงานที่ที่จะต้องดำเนินไปสู่จุดที่สอดคล้องกันระหว่างผลการปฏิบัติงาน รางวัลตอบแทนภายใน รางวัลตอบแทนภายนอก และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

พัชณีย์ ศรีวิชัย (2549, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจหรือการจูงใจนั้น เป็นผลมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกร่วมกัน เป็นเหตุและเป็นผลสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานหรือการทำงานของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลสามารถที่จะดึงความสามารถของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

พริ้มเพรา ดิษยวณิช (2550) กล่าวว่า แรงจูงใจมีหลายอย่าง แต่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงขับปฐมภูมิ (primary drives) เป็นแรงขับที่มีกำเนิดมาจากความต้องการทางร่างกาย และไม่ต้องอาศัยการเรียนรู้ (unlearned) เช่น ความหิวและความกระหาย มักจะเรียกว่าแรงขับทางสรีรวิทยา (physiological drives) นอกจากนั้นอาจมีแรงจูงใจบางอย่างที่มีได้เกิดจากการเรียนรู้เช่นกัน แต่มีได้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยา เช่น ความรัก ความอยากรู้อยากเห็น การกระตุ้นความรู้สึกจากการสัมผัส (sensory stimulation) เป็นต้น

2. แรงขับทุติยภูมิ (secondary drives) เป็นแรงขับที่สลับซับซ้อนมากกว่าแรงขับปฐมภูมิ ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ แต่บางทีก็ไม่ใช่แรงขับทุกอย่างถูกเปลี่ยนแปลงได้

(modified) โดยการเรียนรู้ทำนองเดียวกับแรงขับประเภทแรก บางที่เรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (social motives) หรือแรงขับทางจิตใจ (psychological drives) เป็นต้น

โนวาเอซ (NovaAce, 2551, กันยายน 18) ได้ให้รายละเอียดว่า แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง บุคคลอาจถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาหน้าและอาหารมาต็มกินเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกาย แต่ยังมีความต้องการสิ่งอื่น ๆ ด้วย เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม บุคคลยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจจึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น พนักงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว บุคคลนั้นจะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำการต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจตกต่ำ องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกันกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อช่วยให้องค์การนั้นมีรายได้ เช่น ช่วยกันขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ประเภทขนมวิซ ก๋วยเตี๋ยว เป็นต้น เพียงเพื่อให้มีรายได้ให้กับพนักงานในองค์การ และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายราย ที่ไม่ทั้งองค์การ ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อองค์การ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง ค่าชม การได้รับการยอมรับยกย่อง เป็นต้น แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ค่าชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ เป็นต้น ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่พนักงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้รับความดีความชอบ เป็นต้น

จากความหมายของประเภทการจูงใจที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่าการจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจที่เกิดจากการกระตุ้นภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีต่อความต้องการสิ่งภายในจิตใจ เช่น ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

2. แรงจูงใจที่เกิดจากการกระตุ้นภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความต้องการทางฐานะทางสังคม ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความต้องการเสรีภาพในการแสดงออก ความต้องการผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

### 5. ทฤษฎีแรงจูงใจ

การจูงใจ คือ การที่มีสิ่งกระตุ้นมาทำให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริการและการจัดการขององค์กร ดังนั้น การศึกษาคนคว่าเกี่ยวกับแรงจูงใจเป็นการศึกษาที่มาที่ไปของแรงจูงใจว่ามาจากเหตุผลใด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งที่มาของแรงจูงใจมาจากองค์ประกอบทางด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านชีววิทยา ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา และด้านสังคม มีนักจิตวิทยามากมายที่ได้นำองค์ประกอบเหล่านี้มาเป็นแนวคิดในการสร้างทฤษฎีเพื่ออธิบายว่า ทำไมมนุษย์จึงแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร วรรณกรรมเกี่ยวกับแรงจูงใจ พบว่ามีการแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจหลายกลุ่ม ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เช่น

พิบูล ที่ปะปาล (2550 หน้า 134-141) ได้แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม (early theories of motivation) ประกอบด้วย ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor's Theories X and Y) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

2. ทฤษฎีจูงใจร่วมสมัย (contemporary theories of motivation) ประกอบด้วย ทฤษฎีความต้องการของแม็กเคลลแลนด์ (McClelland's Three-Needs Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อกและแลตแฮม (Lock & Latham's Goal Setting Theory) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทฤษฎี อี อาร์ จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's [ERG] Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัม (Adam's Equity Theory) และทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วิเชียร วิทยอุดม (2551, หน้า 155-175) ได้แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจหรือความต้องการของมนุษย์ (content theories: human needs) ประกอบด้วย ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor's Theories X and Y) ทฤษฎี อี อาร์ จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's [ERG] Theory) ทฤษฎีสอง

ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ทฤษฎีความต้องการของแม็คเคลลแลนด์ (McClelland's Three-Needs Theory)

2. ทฤษฎีเน้นกระบวนการจิตใจ (process theories) ประกอบด้วย ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัม (Adam's Equity Theory) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อกและแลดแธม (Lock & Latham's Goal Setting Theory) และทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์-ลอว์เลอร์ (Porter-Lawler's Motivation Theory)

### 5.1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของอับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับชั้น โดยบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ

มาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้ (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135-136)

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ซึ่งได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อนหลับนอนและความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้นไปจะเกิดขึ้น

ระดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากความต้องการในระดับที่ 1 ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว และมีความรู้สึกอิสระไม่ต้องเป็นห่วงกังวลกับความต้องการทางด้านร่างกายอีกต่อไป ความต้องการความปลอดภัยจึงเกิดขึ้น ความต้องการนี้จะเห็นได้ชัดในเด็กเล็ก ซึ่งต้องการความอบอุ่นปลอดภัยจากบิดา มารดา เป็นต้น

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (social needs) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (love and belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีความรักความผูกพันกับผู้อื่น เช่น ความรักจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือคนรัก เป็นต้น ซึ่งความรักดังกล่าวนี้มีความหมายรวมถึงการให้และการรับความรักด้วย

ระดับที่ 4 ความต้องการเกียรติยศศักดิ์ศรี (esteem needs หรือ egoistic needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของตนเอง ว่าตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่า และต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน ยอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศและมีศักดิ์ศรีด้วย

ระดับที่ 5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (self-actualization หรือ self-fulfillment needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งที่ตนคิด และตั้งความมุ่งหวังไว้ ซึ่งแต่ละคนต่างตั้งความมุ่งหวังของตนเองไว้แตกต่างกัน จึงยากที่จะให้คำนิยามได้ แต่อาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่ตนเองอยากจะทำให้ตนเองเป็นในชีวิต เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการความหวังไว้

ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกเพื่อให้มองเห็นความแตกต่างของความต้องการที่ง่ายขึ้น คือ ความต้องการขั้นต่ำ (lower-order needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และ ความต้องการความปลอดภัย และ ความต้องการขั้นสูง (higher-order needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองทีหลัง เพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการเกียรติยศศักดิ์ศรี และความต้องการความสมหวังในชีวิต



ภาพ 2 แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์  
ที่มา : (Robbins, & Coulter, 2005, p. 394)

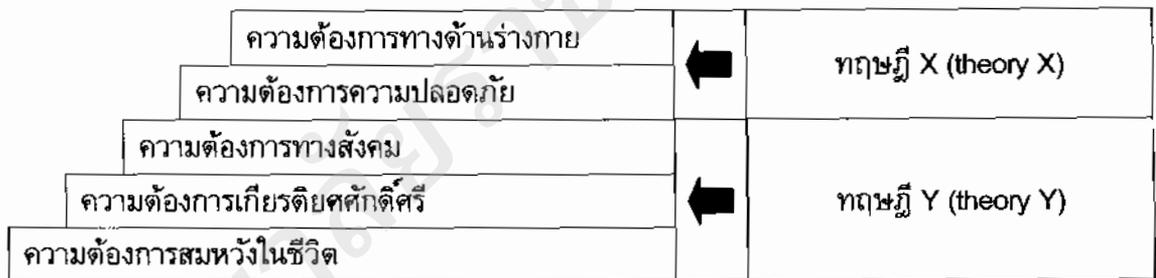
## 5.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

วีรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 211-212) กล่าวว่า ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) เป็นที่รู้จักของผู้คนทั่วไปจากการที่เป็นผู้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นการจำแนกพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตามทฤษฎี X และกลุ่มตามทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มองคนในแง่ลบ พนักงานในกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน คอยจะหลบเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะต้องเข้มงวดในการควบคุมดูแลจึงจะทำงานได้มีประสิทธิภาพ

ในขณะที่พนักงานในกลุ่มทฤษฎี Y จะถูกมองในแง่บวก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสวงหาความรับผิดชอบ มีนิสัยรักการทำงานเป็นอย่างดี การแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม ก็เพื่อจะได้ใช้วิธีการจูงใจอย่างถูกต้อง กลุ่มทฤษฎี X จะต้องจูงใจทางลบ เช่น การใช้กฎ ระเบียบ การลงโทษ ส่วนกลุ่มทฤษฎี Y จะต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ให้อิสระหรือให้มีส่วนร่วม หากใช้วิธีการจูงใจไม่ถูกต้อง การจูงใจจะไม่เป็นผล

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 139) กล่าวว่า เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎี X เหมาะที่จะใช้จูงใจพนักงานที่มีความต้องการขั้นต่ำ (lower-order needs) ส่วนทฤษฎี Y เหมาะที่จะใช้จูงใจพนักงานที่มีความต้องการขั้นสูง (higher-order needs) ดังภาพ 2



ภาพ 3 การเปรียบเทียบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ กับทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ที่มา (พิบูล ทีปะपाल, 2550, หน้า 139)

แมคเกรเกอร์ เชื่อว่า ทฤษฎี Y น่าจะมีความถูกต้องสมเหตุสมผลมากกว่าทฤษฎี X ดังนั้นจึงได้เสนอแนะว่า ในการทำงานในองค์กรควรจะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายความรับผิดชอบให้ทำงานที่ท้าทาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ก็จะจูงใจให้การทำงานของพนักงานเกิดผลดีมากที่สุด

### 5.3 ทฤษฎี อี-อาร์-จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 37) กล่าวว่า เฟรดเดอริก เฮอริสเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชาวสหรัฐอเมริกา ได้ทำการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวนประมาณ 200 คน จากหน่วยงานต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 11 แห่ง ถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ (satisfaction) ในการ

ทำงาน และสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจ (dissatisfaction) ในการทำงาน เพื่อทดสอบความเชื่อของนักวิชาการในสมัยนั้นว่า ความพอใจและความไม่พอใจในงานจะเป็นพฤติกรรมที่อยู่ตรงข้ามกันของบุคคล ถ้าบุคคลพอใจในงาน เขาก็จะไม่แสดงความไม่พอใจในงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลไม่พอใจในงาน เขาก็จะไม่มี ความพอใจในงาน โดยที่เฮอริสเบิร์ก ทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการสร้างความพอใจในงาน เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ จากการศึกษาเฮอริสเบิร์กได้สรุปผลการสัมภาษณ์ออกมาว่า ความพอใจและความไม่พอใจไม่ได้เป็นทัศนคติที่อยู่ตรงข้ามกัน หรือกล่าวได้ว่า สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความพอใจคือไม่มีความพอใจ (no satisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจคือไม่มีความไม่พอใจ (no dissatisfaction) โดยที่เฮอริสเบิร์ก สรุปว่าบุคคลจะมีความต้องการในงานที่แยกจากกันเป็นอิสระ เฮอริสเบิร์ก ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกที่ตื้อตื้องานที่ทำ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพราะจะทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลได้ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จนถึงบุคคลอื่น ๆ การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุความสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในการนี้ด้วย

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จนถึงบุคคลอื่น ๆ การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุความสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือกระทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยธำรงรักษา (hygiene factor) เป็นปัจจัยที่จะจ้ำจุนแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีตลอดเวลา ปัจจัยจ้ำจุนไม่ใช่ปัจจัยโดยตรงที่เพิ่มประสิทธิภาพของงาน ถ้าองค์การใดจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสม จะเกิดประโยชน์ต่อองค์การ ประการสำคัญจะช่วยทำให้ลดความไม่พึงพอใจในงานของบุคคลที่ทำงานอยู่ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (company policy) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.2 การบังคับบัญชา (supervision-technical) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาได้แสดงออกถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินการหรือให้ความยุติธรรมในการบริหาร

2.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องจักรต่าง ๆ อีกด้วย

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นด้วยกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (salary and benefits) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.6 ความมั่นคงในการทำงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ รวมถึงโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

ทฤษฎีของเฮร์สเบิร์ก เป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ ในการจัดการงานด้านบุคลากร เป็นแนวทางในการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยที่จ้ำจุนต่อการทำงาน สงวนและรักษาคนทำงานไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันผลิตผลในการทำงานจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ต้องสร้างปัจจัยในการจูงใจให้เกิดขึ้น บุคคลก็จะรักและพอใจในงานที่ทำ และเกิดผลตามมา โดยเฮร์สเบิร์ก ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านการจูงใจต้องเป็นบวกเสมอ จึงจะทำให้บุคคลพอใจในงานที่ปฏิบัติ แต่หากมีค่าเป็นลบ ก็ไม่มีผลทำให้คนไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ในขณะที่เดียวกันปัจจัยจ้ำจุนต้องไม่มีค่าเป็นลบ เพราะจะทำให้คนไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ องค์การจึงต้องรักษาปัจจัยในด้านนี้ไว้ด้วย

### 1.1 ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จของแม็คเคลแลนด์ (McClelland's theory of needs)

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 187) กล่าวว่า นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ซี แม็คเคลแลนด์ (David C. McClelland) เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned needs theory) ที่เกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด ตาม

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขทางกาย และความต้องการปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตดิ้นรนหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้าย ๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป นอกจากนี้แล้วแมคเคลลแลนด์ ยังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐานได้มาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการการเรียนรู้ (learned need) อยู่ 3 สิ่ง คือ

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (need for achievement : nAch) เป็นความปรารถนาที่จะทำอะไรหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (need for affiliation : nAff) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ที่ดีและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตนได้
3. ความต้องการอำนาจ (need for power : nPow) บุคคลต้องการมีอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการมีอำนาจสูง จะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันหรือสถานการณ์ที่มุ่งการยกระดับสถานภาพให้สูงขึ้น โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาซึ่งอำนาจก็จะเกิดความภาคภูมิใจ

## 1.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อกและแลตแธม (Lock & Latham's Goal Setting Theory)

วีรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 215) กล่าวว่า เอ็ดวิน เอ. ล็อก, และ เกรย์ พี. แลตแธม (Edwin A. Locke, & Gray P. Latham) เจ้าของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ได้อธิบายการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (specific goal) และมีความยากลำบากหรือมีความท้าทายที่จะทำได้ (difficult or challenging goal) จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นแก่พนักงานและจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่ว ๆ ไป แต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่จะทำให้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ คือ ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลสูง จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. เป้าหมายซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ (goal commitment) ซึ่งผู้บริหารอาจทำได้โดยการประกาศเป้าหมายให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกัน (goal are public) หรือผู้ปฏิบัติมีความเชื่อว่าผลงานเกิดจากการกระทำด้วยความอดสาเห มีใจจากโชคช่วย (internal locus

of control) หรือเป็นเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง (self-set goals) หรือมีส่วนร่วมในการกำหนด

2. ความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงาน (adequate self-efficacy) คือความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงานว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ โดยผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างความเชื่อมั่นดังกล่าวเพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย และความสำเริง

3. วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติงาน (national culture) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย เหมาะที่จะใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดและการทำงานที่มีความเป็นอิสระ เคารพเหตุผล ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างรับฟังความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุมหลักการบริหารแบบใช้วัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) นับว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย

### 1.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2550, หน้า 90-91) กล่าวว่าวูด เดอร์ เอช. วรูม (Victor H. Vroom) และคณะ ได้สนใจศึกษากระบวนการที่บุคคลตัดสินใจแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยที่วรูม อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าจะได้ผลตอบแทนสูงที่สุด โดยวรูม ได้เสนอว่าการจูงใจ (motivation : M) ความคาดหวัง (expectancy : E) เครื่องมือ (instrumentality : I) และค่าตัวเลข (valence : V) มีความเกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และวรูมยังได้ตั้งสมมติฐานของความสัมพันธ์ดังภาพ 3

$$\text{การจูงใจ (M)} = \text{ความคาดหวัง (E)} \times \text{เครื่องมือ (I)} \times \text{ผลบวกของปัจจัยเชิงปฏิบัติการ (V)}$$

ภาพ 4 การตั้งสมมติฐานของความสัมพันธ์ของแรงจูงใจ ตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ที่มา (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2550, หน้า 90)

จากภาพ 3 การจูงใจ (M) จะเกิดจากความคาดหวัง (E) หรือโอกาสที่การกระทำบรรลุความสำเร็จกับวิธีการหรือเครื่องมือ (I) ที่จะทำให้บรรลุความต้องการกับคุณค่า (V) ของรางวัลหรือผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับจากการกระทำนั้น โดยบุคคลจะมีการจูงใจเมื่อปัจจัยทั้งสามมีแนวโน้มจะส่งผลตามที่ตนต้องการ ซึ่งกระบวนการการตัดสินใจของบุคคล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความน่าสนใจหรือคุณค่าของผลงาน (attractiveness) เป็นคุณค่าและความพอใจในผลลัพธ์ที่บุคคลจะได้รับเมื่อเขาทำงานเสร็จ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันใน

แต่ละคน ความคาดหวังจากผลลัพธ์ของการทำงาน (performance-outcome expectancy) เป็นความเชื่อมั่นในความสำเร็จของผลงานว่า มีโอกาสหรือความเป็นไปได้มากหรือน้อยอย่างไร และความคาดหวังจากแรงพยายามและการทำงาน (effort-performance expectancy) เป็นความพยายามที่บุคคลใส่ลงไปในงาน เพื่อที่จะให้ได้ผลงานออกมาตามต้องการ

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 151) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นทฤษฎีที่นำมาใช้อธิบายเรื่องผลิตภาพของพนักงาน การขาดงานและการเข้า-ออกจากงานได้ดี ทฤษฎีความคาดหวังช่วยอธิบายให้ทราบว่า ทำไมพนักงานจำนวนมากไม่ได้รับการจูงใจให้ทุ่มเทกับการทำงานอย่างแท้จริง เพียงแต่ทำงานไปเท่าที่จำเป็นเพื่อความอยู่รอดของตนเท่านั้น ประเด็นสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคน จะต้องเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างการใช้ความพยายามกับผลงานที่เกิดขึ้น ความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับ รวมทั้งจะต้องทราบว่าผลตอบแทนที่ได้รับทำให้พนักงานพอใจมากน้อยเพียงใดอีกด้วย

#### 1.4 ทฤษฎีความคาดหวังของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Expectancy theory : The Lawler – Porter Model)

ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler & Porter, 1977, pp. 12-13) ได้ปรับและขยายรูปแบบของแรงจูงใจ จากทฤษฎีแรงจูงใจของวรูม ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน โดยเสนอว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะเชื่อมโยงกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจริง กล่าวคือระดับความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและจำนวนรางวัลที่ได้รับจริง ดังนี้

1. ความพยายาม (effort) ความพยายามมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแรงจูงใจมากกว่าการปฏิบัติ ความพยายามขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของรางวัลและรางวัลที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะเป็นไปได้หรืออาจจะเป็นไปได้
2. การปฏิบัติงาน (performance) การปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความพยายาม ความสามารถ บุคลิกภาพ และการรับรู้บทบาทของบุคคล
3. รางวัล (reward) หมายถึง รางวัลภายในและรางวัลภายนอก รางวัลภายในเป็นความรู้สึกทางจิตใจ ส่วนรางวัลภายนอก คือค่าตอบแทนสิ่งของต่าง ๆ
4. ความพึงพอใจ (satisfaction) เป็นสภาวะการรับรู้ภายใน ความพึงพอใจเกิดจากการคาดหวังว่า เมื่อทำงานชิ้นหนึ่งแล้วจะได้รับรางวัลอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าได้รับรางวัลตามที่คาดหวัง ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าได้รับรางวัลต่ำกว่าที่คาดหวังก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ

### 1.5 ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัมส์ (Adam's equity Theory)

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, หน้า 176) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เป็นของ สเตซี่ อาดัมส์ (Stacy Adams) โดยมีแนวความคิดพื้นฐานมาจากการศึกษากระบวนการเปรียบเทียบทางสังคม โดยประเมินถึงความสัมพันธ์ทางสังคมกับสิ่งที่คาดหวังจะได้รับผลตอบแทนว่าคุ้มค่ากับสิ่งที่ตนได้ลงทุนไปหรือไม่ ซึ่งคล้ายกับหลักการทางเศรษฐศาสตร์ที่พูดถึงเรื่องผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนกับมา (turn over) ว่ามีการขาดทุนหรือกำไรคุ้มค่าหรือไม่กับเงินที่ได้ลงทุนไป

สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 379) อาดัมส์สันนิษฐานว่าบุคคลมุ่งการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น เราจะพอใจต่อสถานการณ์ของความสมดุลหรือความเสมอภาคที่เกิดขึ้นเมื่อเรารู้ว่าอัตราส่วนของปัจจัยและผลลัพธ์ของเราเท่ากับอัตราส่วนของปัจจัยและผลลัพธ์ของบุคคลอื่นที่ถูกเปรียบเทียบภายในสถานการณ์เดียวกันแล้ว การคัดเลือกบุคคลที่เราจะเปรียบเทียบกับตัวเราเองขึ้นอยู่กับมุมมองการเปรียบเทียบที่เหมาะสมของเราเอง การขจัดความไม่เสมอภาค การกระทำของบุคคลเพื่อการขจัดความไม่เสมอภาคขึ้นอยู่กับอะไรที่ดูแล้วเป็นไปได้ภายในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยอาดัมส์เสนอแนะว่าการรักษาเกียรติยศชื่อเสียงของตัวเองจะมีลำดับความสำคัญสูง ด้วยเหตุนี้บุคคลจะพยายามให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดไว้ก่อน บุคคลสามารถลดความไม่เสมอภาคโดยวิธีการหลายอย่าง เช่น

1. สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยของพวกเขา พนักงานอาจจะลดชั่วโมงการทำงานลง เพื่อจะลดปัจจัยและสร้างความเสมอภาคขึ้นมาได้
2. สามารถเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของตนโดยการขอขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหรือโบนัส
3. สามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของตนถ้าความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยและผลลัพธ์ได้ล้มเหลวพนักงานอาจจะประเมินการประมาณค่าของทั้งปัจจัยและผลลัพธ์ของพวกเขาเสียใหม่ เพื่อที่จะให้พวกเขาอยู่ระดับเดียวกับบุคคลอื่น
4. สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการเปรียบเทียบได้โดยการตัดสินใจว่าเหตุการณ์ที่พิเศษได้เปลี่ยนมุมมองเริ่มแรกของพวกเขาไป และบุคคลอื่นจะให้การเปรียบเทียบที่เที่ยงตรงกว่า

ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน โดยปกติคนจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ได้อุทิศให้กับองค์กรกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร การที่จะรู้ว่าตนได้รับความยุติธรรมหรือไม่ก็โดยการเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่มีสถานภาพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน การเปรียบเทียบนี้อยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของบุคคลที่ทำการเปรียบเทียบนั้น เช่น อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง ฯลฯ สิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กร นั้นได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลได้กับองค์กร เช่น แรงงาน ปัญญาสมอง ประสิทธิภาพ ความเสียสละ ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร ส่วนสิ่งที่ได้รับจากองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดว่าตนได้รับเป็นผลตอบแทนจากการเป็นสมาชิกในองค์กร เช่น

เงินเดือน รายได้พิเศษ ตำแหน่ง สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ความน่าสนใจ ของงาน เป็นต้น

กุสุมา จ้อยข้างเนียม (2547, หน้า 27-28) กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีความรู้สึก ว่าสิ่งที่ให้ไปกับสิ่งที่ได้รับมา มีความสมน้ำสมเนื้อกัน แสดงว่าเกิดดุลยภาพระหว่างการให้และการรับ แต่ถ้ารู้สึกว่าเป็นธรรมก็จะเกิดภาวะของการไม่สมดุล ซึ่งมีผลทำให้เกิดปัญหา เช่น บุคคลอาจเกิดความคับข้องใจ ไม่สบายใจ และจะแสดงออกในรูปของการกระทำบางอย่างเพื่อสร้างดุลยภาพขึ้นให้ได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง ค่าตอบแทน ที่ได้ไม่คุ้มกับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์กร เขาจะรู้สึกไม่พอใจ การแสดงออกอาจทำโดยการเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้น ถ้าการเรียกร้องไม่ประสบความสำเร็จก็จะลดการทำงานลง เช่น ทำให้ช้าลง ทำให้คุณภาพเลวลง หรือลาออกจากงาน เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ถ้ารู้สึกว่าสิ่งที่ตนได้รับ จากองค์กรมีมากเกินไปสิ่งที่ตนให้กับองค์กร บุคคลก็จะพยายามทดแทนให้ได้ดุลยภาพ เช่น การตั้งใจทำงานเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม อาตัมส์ กล่าวว่า พนักงานจะพึงพอใจกับค่าจ้างที่ยุติธรรมมากกว่าค่าจ้างที่สูงเกินกว่าความสามารถของตน

ดังนั้น จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจพบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือทฤษฎีกลุ่มเนื้อหา (content model) และ ทฤษฎีกลุ่มกระบวนการ (process model) ซึ่งเห็นได้ว่าทฤษฎีทั้งสองกลุ่มนี้ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแง่ของความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ทฤษฎีกลุ่มเนื้อหานั้น ได้เน้นการศึกษาในด้านของปัจจัยต่างๆที่บุคคลต้องการจากองค์กร ซึ่งการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีในกลุ่มนี้ องค์กรควรมองในด้านการตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านต่างๆ เมื่อความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนทฤษฎีกลุ่มกระบวนการเน้นในด้านของกระบวนการ ทิศทาง หรือการเลือกแบบแผนของการสร้างพฤติกรรมโดยการกระตุ้น การรักษ การยับยั้ง พฤติกรรมต่างๆที่ต้องการให้เกิด ซึ่งการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีในกลุ่มกระบวนการนี้ คือการทำให้การรับรู้ของพนักงานในองค์กร สอดคล้องกับความพยายามและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นพฤติกรรมเมื่อต้องการให้เกิด และระงับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการให้เกิด

#### **องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ สังกัดธนาคารออมสิน ภาค 4**

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อค้นหาลักษณะองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวกำหนดการจูงใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ สังกัดธนาคารออมสินภาค 4 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจตามแนวความคิดของเฮอส์สเบิร์ก (Herzberg) มีความครอบคลุม และเหมาะสมกับลักษณะของพนักงานมากที่สุด โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวกำหนดการจูงใจดังต่อไปนี้

## 1. ความสำเร็จในการทำงาน

### 1.1 ความหมายของความสำเร็จในการทำงาน

ภูวนัย น้อยวงศ์ (2541, หน้า 32) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 429) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง

กิตติมณี ศรีสอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อเราได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

ดังนั้น ความหมายของความสำเร็จในการทำงานของบุคคลสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานด้วย

### 1.2 ลักษณะของความสำเร็จ

กรีซ สิบสนธิ (2543, หน้า 15-17) กล่าวว่า เราทุกคนต่างต้องการเห็นความสำเร็จของตนเอง และต้องการให้คนอื่นเห็นความสำเร็จของงานและคนที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ มีสามัญสำนึก คนที่ประสบความสำเร็จและสามารถพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันอย่างมีเหตุผล โดยขจัดความคิดและการคิดที่ไม่เกี่ยวข้องที่เกินเลย เพื่อให้เข้าถึงแก่นแท้ของเรื่องได้ สามัญสำนึกเป็นความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาที่สลับซับซ้อนให้เป็นปัญหาง่าย ๆ ได้ มีความรู้ในสาขาวิชาเฉพาะ การรอบรู้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามคอยติดตามศึกษาค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอ ตลอดชีวิต ไม่มีอะไรที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จได้เท่ากับรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไร การพึ่งพาตนเอง เป็นความกล้าหาญที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ก้าวหน้าในชีวิตโดยอาศัยทรัพยากร และความสามารถของตนเองเป็นหลัก ความเฉลียวฉลาดโดยทั่วไป หมายถึง บางสิ่งบางอย่างโดยเฉพาะ เช่น มีไอคิวสูง มีความสามารถในการใช้ศัพท์อย่างลึกซึ้ง และกว้างขวาง มีความชำนาญในการอ่านและในการเขียนเป็นเยี่ยม เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้ประสบความสำเร็จแทบทุกคน ความสามารถทำงานให้ลุล่วง คนที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ขยันทำงานหนัก มีความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างดี มีนิสัยชอบทำงาน และสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ ความเป็นผู้นำ คนที่ประสบความสำเร็จมักแสดงความเป็นผู้นำ โดยใช้แรงจูงใจ ไม่ใช่ข่มขู่ให้คน

อื่นทำตาม ภูมิคุ้มกัน เป็นคนมีศีลธรรมและจรรยาบรรณ มีความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความปรารถนาตามธรรมชาติบวกกับการมองการณ์ไกล นั่นคือ การมีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นใจในตนเอง เกิดจากการที่รู้ว่า เราได้ทำในสิ่งที่เราสามารถเตรียมไว้ได้ และ การพูดแสดงความคิดเห็น หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอผู้อื่นแม้แต่ต่อหน้ากลุ่มคนขนาดใหญ่

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544, หน้า 60) กล่าวว่า ทุกคนที่ทำงานก็ต้องการความสำเร็จและพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท หรือองค์กร หากผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

ไกรวัลย์ เจตนาคุณาศาสตร์ (2545, หน้า 16) กล่าวว่า การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลอบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

บรรยงค์ โตจินดา (2545, หน้า 256) กล่าวว่า การที่บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจว่าได้ทำงานสำเร็จและจะทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลอบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

นิตากร สุขะภาติ (2549, หน้า 22) กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถสร้างผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และตนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จากความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยอาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ แล้วแต่ความมุ่งหมายของแต่ละคน บุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ร้อยอย่างถูกต้องเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตน ทำงานอย่างมีแผนมีขั้นตอน มีเป้าหมายในการทำงาน และสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ และเป็นทีที่เข้าใจว่าแต่ละบุคคลย่อมมีความมุ่งหวังและมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและตนเอง ความสำเร็จของงานจึงเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

สมคิด กลับดี (2549, หน้า 25) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกพึงพอใจ และปรารถนาปลื้มใจในความสำเร็จของงาน เมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัดหรือเมื่อได้ทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุ่สว่างไปตามความต้องการ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ และเป็นการกระตุ้นที่จะเต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไป

ชูลีพร ชัยมา (2550, หน้า 11) กล่าวว่า เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตของมนุษย์ คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือนี้ภพนี้ที่อยากจะทำประสบความสำเร็จ เป็นความปรารถนาในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือ

เป็นความปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการขั้นสุดท้ายที่บุคคลแต่ละคนอาจจะไปสู่จุดมุ่งหมาย แต่บางคนอาจจะไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายในชีวิตก็เป็นได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

สายัณห์ ศรีสมุทรนาถ (2550, หน้า 26) กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ดังนั้น ลักษณะของความสำเร็จในการทำงานของบุคคลสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ และหากผลสำเร็จนั้นทำให้องค์กรยอมรับ ก็ย่อมส่งผลให้บุคคลนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานด้วยเช่นกัน

## 2. การยอมรับนับถือ

### ความหมายของการยอมรับนับถือ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 429) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการแสดงความยินดีภายในองค์กร รวมทั้งการได้รับรางวัลตอบแทนความชอบในการปฏิบัติงาน

วันชัย ธิจิรวณิช (2543, หน้า 256-257) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความร่วมมือจากพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จ ความไม่เข้าใจ การขาดความเชื่อมั่นในงาน ความไม่พึงพอใจผู้บริหาร ล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดอาการของการต่อต้านการทำงาน ฉะนั้น ผู้บริหารพึงมีจิตสำนึกว่าพนักงานมิใช่เครื่องจักร หรือไม่มีชีวิตจิตใจ เพราะพนักงานต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการรับรู้ข้อมูลที่พึงจะรู้ ต้องการการให้เกียรติพอสมควร ต้องการความสนใจและความต้องการความเชื่อมั่นในงาน

กิตติมณี ศรีสะอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะทำให้เกิดความพอใจไปกับการความสำเร็จในการทำงาน

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือไม่ต่างจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

สมคิด กลับดี (2549, หน้า 25) กล่าวว่า การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่นเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็น

ความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคมคือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่า ตนมีคุณค่า มีความสำคัญ วิธีการที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเช่นนี้ได้ ก็คือ การที่บุคคลอื่นให้คำยกย่องชมเชย ซึ่งคำยกย่องชมเชยถือเป็นรางวัลทางสังคมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเป็นสิ่งเสริมแรงในทางบวก คนเราต้องการได้รับการยกย่องชมเชยเสมอไม่ว่าอยู่ในฐานะใด และตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สายัณห์ ศรีสมุทรนาค (2550, หน้า 26) กล่าวว่า การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไปซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

ดังนั้น ความหมายของการยอมรับนับถือสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง การได้รับการยกย่องนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนี้อาจเกิดจากความสามารถในการปฏิบัติงาน ความประพฤติส่วนบุคคล เป็นต้น การยอมรับนับถืออาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี หรือในรูปแบบอื่น ๆ จนทำให้ผู้รับการยอมรับนับถือรู้สึกได้ถึงความสุข ความพึงพอใจ และเป็นกำลังใจอย่างดีสำหรับการปฏิบัติงาน

### 3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

#### 3.1 ความหมายของลักษณะงานที่ปฏิบัติ

รง ภูพวงไพโรจน์ (2540, หน้า 40) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติงานในมิติต่าง ๆ จำนวน 5 มิติ คือ ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน และผลสะท้อนจากงาน

กิตติมณี ศรีสะอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ งานที่ต้องประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจ

พรรณิกา สืบสุข (2548, หน้า 55) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้รูปแบบของงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยพิจารณาว่าเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถโดยมีการร่วมแรงร่วมใจช่วยกันทำงาน และมีการตอบสนอง

ศลิษา ทวีวัฒน์กิจบวร (2548, หน้า 22) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติของงานในมิติต่าง ๆ เป็นการสร้างงานที่มีคุณลักษณะที่จะสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในงานอย่างสูง เกิดความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ความหมายของลักษณะงานที่ปฏิบัติสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติว่าเป็นงานที่มีลักษณะหลากหลาย เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เป็นงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่า มีการร่วมแรงร่วมใจช่วยกัน

ปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีอิสระในการตัดสินใจ ออกแบบปฏิบัติงานและได้รับทราบถึงผลที่เกิดจากการกระทำ

## 1.2 ความสำคัญของลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วันชัย ริจิรวนิช (2543, หน้า 272-273) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ทำกับสถานที่ทำงานต้องมีความสัมพันธ์ มีความกลมกลืนกัน เพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น สถานที่ทำงานควรจัดตามลักษณะของงานที่ทำให้สนองตอบความต้องการด้านความสะดวก ปลอดภัยและประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานจะทำงานด้วยความไว้วางใจถ้ารู้สึกว่าจะมีความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติต่อการทำงาน ควรให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการทำงาน และปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน พนักงานจึงพึงได้รับการปฏิบัติ ดังนี้ ได้รับการชี้แนะให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน เปิดโอกาสในการเรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการทำงานและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้รับข่าวสารข้อมูลที่ควรรู้ และ ได้รับเกียรติตามสมควร

บรรยงค์ โดจินดา (2545, หน้า 255) กล่าวว่า ลักษณะงานจะเป็นสิ่งหนึ่งที่น่าดึงดูดใจบุคคลได้ ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ใช้เป็นการจูงใจ เช่น การใช้เทคนิคในการมอบหมายงาน การมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลตรงกับความสามารถหรือความถนัด รวมทั้งการมอบหมายงานที่มีลักษณะไม่ยากเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติมีโอกาสที่จะเลือกสถานที่ทำงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 126) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ทำได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกใหม่ของงาน โอกาสที่ได้ศึกษาเรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่พนักงานมีความรู้สึกต่องานที่กักขังอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ที่ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

ศุภลักษณ์ ดริสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

สมคิด กลัปดี (2549, หน้า 25) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ ท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความยากง่ายและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้น ค้นคว้าหาสิ่งใหม่ แบบใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ งานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันจะนำมาซึ่งความ

พอใจในการทำงาน ส่วนงานที่ไม่ท้าทายจะเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย นำไปสู่ความไม่พอใจในระดับสูง และส่งผลไปในรูปของการลางาน ขาดการทำงาน และอาจมีการลาออกจากงานได้

สายัณห์ ศรีสมุทรนาค (2550, หน้า 26) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่า งานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือ เป็นงานที่ยากหรือง่าย

ดังนั้น ความสำคัญของลักษณะงานที่ปฏิบัติสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หากเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นั้น จะต้องมีส่วนกระตุ้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ต้องเป็นงานที่ตนถนัด งานที่มีความท้าทายต่อความสามารถ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีอิสระในการปฏิบัติ

#### 4. ความรับผิดชอบ

##### ความหมายของความรับผิดชอบ

ประยูร ไชยมี (2545, หน้า 6) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการรักษาสีหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด มีความผูกพันและเอาใจใส่กับงานที่ได้รับมอบหมาย กล้ารับผิดชอบในผลงานของตน และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทำงานเสร็จตามความพึงพอใจของตนเอง แม้จะถูกรบกวนขณะทำงานก็จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ พร้อมทั้งมีความคิดอยู่เสมอว่า อนาคตของตนขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

บรรยงค์ โดจินดา (2545, หน้า 255) กล่าวว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายแล้วจะทำให้มีความรักและมีความพึงพอใจในงานนั้นมากขึ้น

วิรัตน์ ดวงมาลา (2547, หน้า 15) กล่าวว่า ความรับผิดชอบสำหรับบุคคลที่มีความสามารถ มีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี อยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง และจะไม่ชอบถูกบังคับให้ทำงาน

กิตติมณี ศรีสอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตรา หรือควบคุมมากเกินไป

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจในงานที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่

นิศากร สุขะภาติ (2549, หน้า 21) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด มีความตั้งใจให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ทำงานด้วยความเสียสละและเต็มใจ

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 46) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่น และยอมรับผลการปฏิบัติทั้งผิดและชอบ

สมคิด กลัปดี (2549, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และกาสรที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่

ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบ หรือควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการให้อำนาจการได้รับความไว้วางใจขึ้น ความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม เป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

สายัณห์ ศรีสมุทรนาค (2550, หน้า 26) กล่าวว่า ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

ดังนั้น ความหมายของความรับผิดชอบสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง ความรับผิดชอบเป็นพันธะผูกพันต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หากพันธะผูกพันต่องานที่ปฏิบัติมีความสอดคล้องต่อหน้าที่ หรือความเหมาะสมในตำแหน่งงานที่ตนได้รับมอบหมาย ก็สามารถเป็นแรงผลักดันทางบวกในการปฏิบัติงาน เช่น ยอมรับกับความรับผิดชอบในงานสูงขึ้น เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ในทางกลับกันหากพันธะผูกพันต่องานที่ปฏิบัติไม่มีความสอดคล้องต่อหน้าที่และความเหมาะสม กล่าวคือ ความรับผิดชอบมีมาก หรือไม่เหมาะสมในตำแหน่งงานที่ตนได้รับมอบหมาย ก็สามารถเป็นแรงผลักดันทางลบในการปฏิบัติงาน เช่น เกิดความเครียด เบื่อหน่ายในการทำงาน และไม่ยอมรับผิดชอบในงานนั้น

## 5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

### 5.1 ความหมายของความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 429) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการเลื่อนขึ้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงาน

ไกรวัลย์ เจตนาอนุศาสน์ (2545, หน้า 17) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

กิตติมณี ศรีสอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

สมคิด กลับดี (2549, หน้า 26) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง จะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น ไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรม การให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยันหรือมีชีวิตชีวาในการทำงาน

ดังนั้น ความหมายของความก้าวหน้าในตำแหน่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง เมื่องานที่ปฏิบัติอยู่สามารถสะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่เกิดจากการทุ่มเท ความรู้ ความสามารถ โอกาสพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการได้รับเงินเดือนหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

## 5.2 ความสำคัญของความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

วันชัย วิจิรวณิช (2543, หน้า 260-261) กล่าวว่า การที่พนักงานทราบความก้าวหน้าของงานที่ทำ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ผลงานเช่นเดิมหรือมากขึ้น ผลตอบแทนอาจมากกว่าโดยงานที่ทำด้วยวิธีการที่ถูกต้องกว่า จะทำให้การทำงานสบายขึ้น งานน่าสนใจมากขึ้น มีการเรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2545, หน้า 255) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอาจมีหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงาน และเงินเดือน ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับความก้าวหน้าก็เท่ากับได้รับการสนองความต้องการของบุคคล

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 195) กล่าวว่า องค์กรไม่สามารถให้ความก้าวหน้าในการทำงานกับพนักงานทุกคนที่สมควรได้รับได้ องค์กรมีวิธีการบางอย่าง เพื่อให้บุคคลบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นการให้โอกาสสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่มีผลกระทบต่องานของพวกเขา และมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความยุ่งยาก และเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาตลอดจนการมีโอกาที่จะได้รับการอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ และได้รับการประเมินเพื่อทราบความก้าวหน้าของงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 47) กล่าวว่า การที่พนักงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสดำเนินขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสดำเนินการศึกษา อบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้และความสามารถของตนเอง

สายัณห์ ศรีสมุทรนาถ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรแต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีก แผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความ รับผิดชอบมากขึ้น เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างแท้จริง

ดังนั้น ความสำคัญของความก้าวหน้าในตำแหน่งงานสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำคัญของความก้าวหน้าในตำแหน่ง ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่ง

ต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ดังนั้น การที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้นั้น ต้องอาศัย ปัจจัยหลายด้านด้วยกัน อาทิเช่น มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีไหวพริบ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกิดจากการฝึกฝน ฝึกอบรม ได้เรียนรู้ การทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานจนชำนาญ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ซึ่งส่งผลต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

## 6. นโยบายและการบริหารงาน

### ความหมายของนโยบายและการบริหารงาน

กิตติมณี ศรีสอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานและการใช้กระบวนการบริหารเพื่อปฏิบัติงาน

ศุภลักษณ์ ดรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 48) กล่าวว่า ความหมายของนโยบายและการบริหารงานสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน คือ นโยบาย หมายถึง ข้อกำหนด กรอบแนวความคิด แนวปฏิบัติที่ผู้บริหารระดับเหนือกำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และการบริหารงาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการ การอำนวยความสะดวกในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

สมคิด กลับดี (2549, หน้า 26-27) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงาน เป็นการจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีความสามารถ มีประสบการณ์ มีทักษะเฉพาะในการบริหาร มีการบริหารที่ต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจของคนทุกฝ่าย เกี่ยวกับนโยบายอย่างเพียงพอ เพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานของทุกคนและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ ถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงาน ได้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับนโยบาย บุคคลนั้นจะมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นให้สำเร็จมากยิ่งขึ้น หากบุคคลในองค์การไม่เข้าใจแจ่มชัดถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งไม่เข้าใจมาตรฐาน และเป้าหมายของงานแล้ว ย่อมมีความสับสน เพราะไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

สายัณห์ ศรีสมุทธนาถ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์การจะต้องแน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

ดังนั้น นโยบายและการบริหารสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า พื้นฐานของมนุษย์ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการความเหมาะสมทั้งเวลา และเนื้องานที่เหมาะสม เครื่องมือที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ

คือ นโยบาย และการบริหาร ดังนั้น หากองค์กรต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และไม่ก่อให้เกิดสภาวะความตึงเครียด หรือเบื่อหน่ายในการทำงาน องค์กรจะต้องมีการวางแผนนโยบาย มีการบริหารและการจัดการที่เหมาะสม

## 7. การบังคับบัญชา

### 7.1 ความหมายของการบังคับบัญชา

แสงอุทัย สุวรรณโชติ (2544, หน้า 45) กล่าวว่า การบังคับบัญชา หมายถึง การปกครองของผู้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้อิสระในการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

ปวีณา สินธุปັນ (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การบังคับบัญชา หมายถึง การบังคับบัญชาในการบริหารงานด้วยความยุติธรรม เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี

กิตติมณี ศรีสอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า การบังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารตามกระบวนการบริหาร

ดังนั้น ความหมายของการบังคับบัญชาสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบังคับบัญชาหมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร รวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### 7.2 บทบาทการบังคับบัญชา

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า หัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดพนักงานมากที่สุด เป็นผู้ที่อยู่ในสถานการณ์ที่ทำงาน สภาพแวดล้อมเดียวกับพนักงาน อีกทั้งยังควบคุม กำกับดูแล ให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร ผู้จัดการทุกระดับ และพนักงานระดับล่าง นำนโยบายจากฝ่ายบริหารมาปรับใช้สร้างเป็นแนวทางให้พนักงานไปปฏิบัติ และสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้

ศุภลักษณ์ ดรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 48) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจต่องานได้ และการบังคับบัญชาที่ไม่ดี อาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ เรื่องนี้พบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์กรประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย

สายัณห์ ศรีสมุทรนาถ (2550, หน้า 26) กล่าวว่า การ พบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจาก ผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้องความเชื่อถือไว้วางใจ ลูกน้องของ ผู้บังคับบัญชา

อภิวัฒน์ จันกัน (2545, หน้า 60) กล่าวว่า บทบาทการบังคับบัญชาของ หัวหน้างานที่ถูกคาดหวังจากองค์การให้ปฏิบัติใน 4 ด้าน คือ ผู้นำ (leader) ผู้ได้บังคับบัญชา คาดหวังให้หัวหน้าเป็นผู้นำทาง ดังนั้น หัวหน้างานจะเป็นผู้จัดการมอบหมายภารกิจในแต่ละวัน และช่วยแก้ปัญหาทั้งส่วนบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจึงต้องเก่งทั้งงานและ เก่งทั้งคน ผู้จัดการหรือรูปแบบงาน (organizer) หัวหน้างานต้องเป็นนักจัดการหรือนักจัด องค์การ ต้องนำคนงาน เครื่องจักร วัสดุประสงค์ และเป้าหมายมาประสานและจัดการอย่างดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างราบรื่น ผู้วางแผน (planner) หัวหน้างานเป็นผู้ที่ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นภาพโดยรวม เป็นผู้กำหนดทิศทางในการวางแผน พิจารณาว่า สามารถนำพาพวกเขาไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร ทำการประเมินผลว่าบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือไม่ และอาจต้องเปลี่ยนทิศทางการทำงานของกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น และ ผู้ตัดสินใจ (decision maker) ทั้งฝ่ายบริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต่างมองเห็นว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ ใกล้ชิดงาน เป็นบุคคลแรกที่มีความเข้าใจ มีข้อมูลที่น่าไปสู่การตัดสินใจงานนั้น ๆ ดังนั้น หัวหน้างานจะเป็นบุคคลแรกที่สามารถระบุถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถ วิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาโดยตรงได้

ดังนั้น บทบาทการบังคับบัญชาสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชา ที่ดี ต้องมีความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา ฟัง ความคิดเห็น สามารถชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ให้ความกระจ่างต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบใน บทบาทของการเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

## 8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

### ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 37) กล่าวว่า สภาพการทำงาน หมายถึงสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง อากาศ เสียง ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะ ของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น

กิตติมณี ศรีสะอาด (2548, หน้า 22) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ท่าเลที่ตั้ง อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการ ทำงานและปริมาณ

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่นอุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 48) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน สวัสดิการด้านความปลอดภัย การรักษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงาน มีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สมคิด กลับดี (2549, หน้า 27) กล่าวว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ห้องทำงาน หรือสถานที่ทำงาน ตลอดจนความปลอดภัย และสุขภาพในการทำงาน การป้องกันอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุในการทำงาน อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน มีการใส่ใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ ตลอดจนการจัดองค์กรประกอบในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ จิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่น ๆ ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างมาก งานที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดีนั้นจะทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้ ในที่สุดจะทำให้เบื่อง่ายในการทำงาน

สายัณห์ ศรีสมุทรนาค (2550, หน้า 28) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และอื่น ๆ รวมทั้ง ปริมาณงานที่รับผิดชอบ

ดังนั้น ความหมายของสภาพการทำงานสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง สภาพการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในงานที่เหมาะสม เช่น มีแสงสว่างที่พอเหมาะ ไม่มีเสียงดังรบกวน สภาพอากาศที่ถ่ายเท ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาพักผ่อนของสายดา และความเมื่อยล้า เครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานที่เพียงพอ ทันสมัย และสะดวกสบายในการใช้งาน รวมถึง ความรับผิดชอบและปริมาณงานที่เหมาะสม

## 9. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

### ความหมายของสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ภูวนัย น้อยวงศ์ (2541, หน้า 34) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 430) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยา หรือ วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็น อย่างดี

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การติดต่อระหว่างบุคคลกับ เพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจซึ่ง กันและกัน

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 48) กล่าวว่า หากงานใดผู้ปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

สมคิด กลับดี (2549, หน้า 25) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน หน่วยงาน หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลในองค์การในฐานะที่เป็นสมาชิกใน หน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมิบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ล้อมรอบและบุคคลเหล่านั้นต่างก็อยู่ใน สถานภาพที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้แตกต่างกันไปตามสถานภาพ ความสัมพันธ์ ของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน และกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่าง ฉันทมิตร มีกิริยาวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่ง กันและกันเป็นอย่างดี มีความสามัคคีปรองดอง

ชุลีพร ชัยมา (2550, หน้า 12) กล่าวว่า เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์อันดี กับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา และกับคนในครอบครัว

สายัณฑ์ ศรีสมุทรนาค (2550, หน้า 27) กล่าวว่า การพบปะ สนทนา ความเป็น มิตร การเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

ดังนั้น ความหมายของความสัมพันธระหว่างบุคคลสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ตนปฏิบัติ ซึ่งความสัมพันธ์นั้นต้องเป็นความสัมพันธ์ดีต่อกัน จึงทำ ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น การมีปฏิบัติสัมพันธ์อันดี ระหว่างกัน มีความเข้าใจกัน และมีความผูกพันซึ่งกันและกัน เป็นต้น

## 10. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

### 10.1 ความหมายของเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 50) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึงค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พึงพอใจของพนักงานที่ ปฏิบัติงาน

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า เงินเดือนและการเลื่อน ขั้นเงินเดือนเป็นสิ่งที่น่าพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 48) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล มีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะเป็นเครื่องมือที่จะใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการต่าง ๆ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ นอกจากนี้รายได้เป็นสัญลักษณ์ของความสัมฤทธิ์ผลและเป็นที่มาของบุคคลที่มีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

สมคิด กลับดี (2549, หน้า 27) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานตลอดจนการได้รับเงินค่าตอบแทน เงินสวัสดิการต่าง ๆ จากหน่วยงาน เพราะเงินเดือนหรือรายได้อื่นเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยชำระรักษาคนให้อยู่กับองค์กร แต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักในการสร้างแรงจูงใจถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริม เงินเดือนอย่างเดียวไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานหนักขึ้น แต่ถ้าเงินเดือนน้อยเกินไป หรือเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังกลับจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานลดน้อยลง ฉะนั้นการได้รับเงินเดือนหรือเงินรายได้อื่นที่พอเหมาะกับค่าครองชีพเป็นความต้องการของคนในองค์กร

ปราโมทย์ ดวงเลขา (2551, หน้า 77) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล หมายถึง เงินเดือน เงินล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

ดีบอย, สมิธ และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.67) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในเรื่องเงินเดือนและการเลื่อนขั้น

ดังนั้น ความหมายของเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง เงินเดือนและหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากการทำงาน หรือการจ้างงาน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน อาทิเช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา โบนัส ค่ารักษาพยาบาล หรือแม้แต่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

## 10.2 ลักษณะของเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 245-246) ได้กล่าวถึงลักษณะของเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานมี 2 ลักษณะ คือ

1. รายได้และสวัสดิการในรูปของเงินสดโดยตรง เป็นการจ่ายในรูปของค่าจ้าง (wages) เงินเดือน (salary) ค่านายหน้า (commissions) และโบนัส (bonuses) ให้แก่พนักงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 วิธี คือ

- 1.1 การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น (on increments of time) พนักงานมักได้รับค่าตอบแทนโดยพื้นฐานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน

เช่นคนงานมักได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง หรือรายวัน ซึ่งมักเรียกว่า การทำงานเป็นรายวัน ส่วนพนักงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ เลขานุการ และเสมียน มักได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน โดยบุคคลจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน

1.2 การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามผลการปฏิบัติงาน (on performance) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามพื้นฐาน (piecework) ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับจำนวนของผลิตภัณฑ์ (จำนวนชิ้น) ที่พนักงานผลิตได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ พนักงานแต่ละคนจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงแตกต่างกันตามมาตรฐานของจำนวนหน่วยการผลิต โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับกาคาดหวังว่าจะผลิตชิ้นงานได้เท่าไรใน 1 ชั่วโมง หากแต่ละหน่วยที่พนักงานผลิตชิ้นงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ค่านายหน้าสำหรับพนักงานขายเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่ติดมากับยอดขาย

2. รายได้และสวัสดิการทางอ้อม เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์ เช่น การจ่ายในรูปของประกัน และวันหยุดพักผ่อน นักจิตวิทยาศึกษาพบว่า คนมีความต้องการหลายลักษณะ มีเพียงบางคนเท่านั้นที่พอใจกับการได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงิน และก็มีคนจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จ ความรัก อำนาจ และการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้น การกระตุ้นพฤติกรรมจึงไม่สามารถทำให้พนักงานพอใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียว

ดังนั้น ลักษณะของเงินเดือนและผลประโยชน์ก็ถือกลสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประกอบไปด้วย 2 ลักษณะคือ เงินเดือนและผลประโยชน์ที่อยู่ในรูปของเงินสดโดยตรง อาทิเช่น เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส ค่าล่วงเวลาในการทำงาน เป็นต้น และเงินเดือนและผลประโยชน์ที่อยู่ในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีได้เป็นตัวแทนเงิน อาทิเช่น ค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์ ได้แก่ หลักประกันความปลอดภัย วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น

## 11. ความมั่นคงในการทำงาน

### ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 19) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 40) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความมั่นคง ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 131) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ปราโมทย์ ดวงเลขา (2551, หน้า 74) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาตลอดจนความเข้าใจซึ่งกันและกันกับผู้บังคับบัญชา

ดีบบอย, สมิท และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.68) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ในมุมมองความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กร

روبินส์, และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติหน้าที่โดยได้รับการปกป้องคุ้มครองและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาตลอดจนความเข้าใจซึ่งกันและกันกับผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น ความหมายของความมั่นคงในการทำงานสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ และครอบครัว ซึ่งมีผลโดยตรงต่อระดับของแรงจูงใจในการทำงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วรรณช บุญยะกมล (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนกรุงเทพมหานคร และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีของเฮอริสเบิร์ก เป็นการทำการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ผลการวิจัยพบว่า อาสาสมัครสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยที่สามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน โอกาสเจริญก้าวหน้าในงาน และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ สภาพร่างกาย และผลประโยชน์เกื้อกูล โดยสามารถร่วมกันอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 14.90 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุข พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้น้อย อยากให้มีค่าตอบแทน ประชาชนในชุมชนยังมีความเข้าใจไม่เพียงพอกับการดำเนินงานของศูนย์สุขภาพชุมชน และไม่เชื่อถือในความรู้ความสามารถของอาสาสมัครสาธารณสุข ทำให้ประชาชนไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการ

ปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขเท่าที่ควร ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ คือ ความเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างอาสาสมัครสาธารณสุขกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องของสภาพการทำงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล และโอกาสเจริญก้าวหน้าในงาน ที่อาสาสมัครสาธารณสุขพึงได้รับ ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตามที่อาสาสมัครสาธารณสุขเสนอแนะ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

จิตลดา พัดเย็น (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ พบว่า เพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ และรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่แยกย่อยแต่ละด้านแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจมีทิศทางทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ในส่วนที่มีทิศทางสอดคล้องกับสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างยศกับแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า และด้านนโยบายในการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับแรงจูงใจด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงานและด้านสภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแรงจูงใจด้านสภาพการทำงาน สำหรับส่วนที่มีทิศทางไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับแรงจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับแรงจูงใจในด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าและด้านการปกครองบังคับบัญชา

ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสำนักงานตำรวจสันติบาล ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นชาย อายุเฉลี่ย 39 ปี อายุราชการเฉลี่ย 16 ปี การปฏิบัติงานในสำนักงานตำรวจสันติบาลเฉลี่ย 10 ปี มีเงินเดือนเฉลี่ย 12,900 บาท มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และเดินทางไปทำงานโดยรถยนต์ส่วนตัว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่โยกย้ายมาทำงานที่สำนักงานตำรวจสันติบาลโดยสมัครใจส่วนใหญ่ไม่ได้รับสวัสดิการบ้านพัก มีการอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานตำรวจสันติบาล ส่วนใหญ่เคยได้รับการเลื่อนขั้นเกินกว่า 1 ขั้น และได้เลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับ ส่วนใหญ่ไม่เคยถูกพิจารณาทัณฑ์ทางวินัย กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความมั่นคง ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและการควบคุมดูแล นโยบายและการบริหารงานและเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจภายในในการ

ปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความรักในงาน ความสัมฤทธิ์ผล ความเจริญเติบโตในงาน และการยอมรับนับถือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีภูมิลำเนาในกรุงเทพมหานคร และโยกย้ายมาปฏิบัติงานในสำนักงานตำรวจสันติบาลโดยสมัครใจ มีแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานสูงสุด

นพรัตน์ กาญจนวิสุทธิเดช (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตราโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจในระดับมากในด้านสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับเพื่อนร่วมงาน ผลการทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ สถานภาพ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สำหรับอายุ วุฒิการศึกษา ระดับขั้นเงินเดือน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ชั้นยศ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า แรงจูงใจของพนักงานในด้านนโยบายของหน่วยงานส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วยว่าธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบคู่มือใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว แรงจูงใจของพนักงานในด้านการบริหารส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วยว่าได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ แรงจูงใจของพนักงานในด้านการบังคับบัญชาส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ขอคำแนะนำ ช่วยเหลือในการทำงานตลอดเวลา แรงจูงใจของพนักงานในด้านสภาพการทำงานส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วยว่ามีโอกาสได้ใช้ความสามารถ แรงจูงใจของพนักงานในด้านอัตราค่าจ้างและความมั่นคงส่วนใหญ่พนักงานไม่แน่ใจ และแรงจูงใจของพนักงานในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ เช่น ด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่พนักงานมีความเห็นในระดับที่เห็นด้วย

มัทนา เสนาธรรม (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยรายละเอียด พบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต่อปัจจัยค่าจ้าง พบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดปัจจัยที่มีพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ใน

หน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และวิธีการการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

ณฤมล ศรีทอง (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลมหาราช นครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีเพียงด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แต่เนื่องจากเงินเดือน ค่าตอบแทนต้องเป็นไปตามระเบียบราชการ ดังนั้นผู้บริหารอาจต้องคำนึงถึงการส่งเสริมสวัสดิการต่างๆ เช่น สวัสดิการบ้านพัก หรือมีห้องพักรับพยาบาลเวรที่สะดวกสบาย การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาค่าตอบแทนตามความเสี่ยงในการดูแล และจัดบุคลากรให้เพียงพอกับปริมาณงานในแต่ละเวร แต่ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจในปัจจัยค้ำจุนด้านอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยไม่มีความแตกต่างในด้านอายุ หรือประสบการณ์

ทิพวัลย์ มากบุญชู (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเซนต์จอห์น ผลการวิจัยพบว่า ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 11 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือน ด้านการนิเทศ ด้านตำแหน่งหน้าที่ ด้านความมั่นคง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ส่วนแรงจูงใจในระดับปานกลาง มี 4 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความเจริญเติบโต ด้านความรับผิดชอบและด้านสภาพการทำงาน เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ให้เป็นค่าคงที่ ตัวแปรสถานภาพส่วนตัวที่ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเซนต์จอห์นที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ สถานภาพสมรส อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนเพศ วุฒิการศึกษาและรายได้ ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเซนต์จอห์น

ณัฐวิยา จุลวัจนะ (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมยุทธศึกษาทหาร ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมยุทธศึกษาทหาร มีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการกรมยุทธศึกษาทหาร ที่มีเพศ อายุ การศึกษา จำนวนปีที่รับราชการและเงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นข้าราชการกรมยุทธศึกษาทหาร ที่มีชั้นยศต่างกันพบว่า มีปัจจัยจูง

ใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมยุทธบริการทหาร ด้านปัจจัยจูงใจ คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับด้านปัจจัยค้ำจุน คือ ปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการ

อุกฤษฏ์ เกตุกันหา (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยค้ำจุนในด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการปกครองบังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านสภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านรายได้และสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับมาก ปัจจัยจูงใจในด้านการได้รับความสำเร็จ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะของงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

จิราภรณ์ หวังพิทักษ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ และวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านตัวงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายขององค์กรและการบริหาร และด้านค่าจ้าง เงินเดือน ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีระดับอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีอายุราชการต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และข้าราชการตำรวจชั้นประทวนกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จใน

ชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยฯ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความคาดหวัง ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในชีวิต อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาชีพ รายได้และค่าตอบแทน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีเพศต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ตำแหน่งวิชาชีพต่างกัน และรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมแตกต่างกัน และพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง ที่มีอายุต่างกัน สถานภาพต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันและสถานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ปราโมทย์ ดวงเลขา (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมของปัจจัยในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางในขณะที่ปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก แต่ปัจจัยค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยของปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในขณะที่ปัจจัยค่าจ้างเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามสถานภาพสมรส และที่ระดับ .001 จำแนกตามอัตราเงินเดือน แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสำนักงานเขตที่ปฏิบัติงาน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไฮซิงเกอร์ (Helsing, 1994, p. 291) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ซึ่งผลการศึกษาวิจัย พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยภายใน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม ปัจจัยทางด้านร่างกาย ปัจจัยทางด้านสถานภาพ และสุดท้ายปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

แอนนี, และ มันทัน (Anne, & Munson, 2002, p. 3) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การขาดแรงจูงใจของครูส่งผลต่อการทำงานในสถาบันการศึกษา ซึ่งผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาใช้อำนาจแยกครูออกเป็นหลายระดับ ซึ่งมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานในสถานศึกษา และความพึงพอใจของครู เสถียรภาพของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลไปในทางบวก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาอย่างยิ่ง แรงจูงใจในการทำงานตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ชีวิต ตามแนวความคิดของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg) คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน อันได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และความมั่นคงในการทำงาน จากเอกสารงานวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นจะแตกต่างกันออกไปซึ่งขึ้นอยู่กับตัวแปรส่วนบุคคล อาทิเช่น เพศ ซึ่งเพศชาย และเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และสภาพการทำงาน อายุ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ สถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และความมั่นคงในการทำงาน ระดับการศึกษา มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับรายได้ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน ความสำเร็จในการทำงาน ตำแหน่งงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ เป็นต้น