

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 กระบวนการของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 เทคนิควิธีการจูงใจการปฏิบัติงาน
 - 1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ
 - 1.7 การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
 - 1.8 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล เพราะเป็นตัวกระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้บุคคลทำพฤติกรรม หรือไม่ทำพฤติกรรม ดังนั้น การศึกษาแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ให้ความสนใจ เพราะหากบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลขวัญกำลังใจในการทำงาน ความรัก ความพอใจในงาน มีความจงรักภักดี อุทิศตนในการทำงาน และรักษาผลประโยชน์ร่วมกันขององค์การ

ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้เสนอแนวคิด และความหมายของแรงจูงใจไว้ใกล้เคียงกัน สรุปได้ดังนี้

Newstrom (2007, p. 101) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันจากทั้งภายใน และภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการทำงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมาย Sanford and Wrightman (1970, p. 189) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึกซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้ เป็นพลังอะไรก็ตามที่ทำให้มนุษย์อยู่ภายในการชักจูงของบางสิ่ง และทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไปเพื่อปลงล้างสภาพการขาดหรือเพื่อทดแทนพลังบางสิ่งบางอย่าง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 39) กล่าวว่า แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง ความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความจำเป็นต้องการ (need) ของบุคคลนั้น ซึ่งความจำเป็นต้องการ (need) หมายถึง สิ่งขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจ ซึ่งทำให้ผลที่จะเกิดขึ้นเป็นความพึงพอใจได้ ส่วน พิบูล ทิปะปาล (2550, หน้า 134) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในบุคคลอันเกิดจากกลไกภายในร่างกายได้รับการกระตุ้น จนกลายเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง สอดคล้องกับ มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นที่มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 111) กล่าวถึงแรงจูงใจตามความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง สภาพของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 256) กล่าวไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม

และกระทำ ซึ่งเป็นสภาพภายในเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้แสดงพฤติกรรมทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่วางไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำคือ พนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงาน ความต้อกตั้งใจทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพ ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์พัฒนางาน และองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย แต่ถ้าหากคนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คน ๆ นั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพต่ำหรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ ดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 196-197)

1. แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล ซึ่งพลัง (energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ย่อมทำให้กระตือรือร้นทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. แรงจูงใจช่วยความพยายามในการทำงานให้บุคคล ซึ่งความพยายาม (persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดความพยายาม แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงการพัฒนาให้ดีขึ้น

3. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (variability) เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางท่าน

เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อคืนรนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งต่างไปจากแนวเดิม ๆ

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จักว่าบุคคลนั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เชนประ โคน (2550, หน้า 13-18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจในการปฏิบัติงานว่าแบ่งได้ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์การ ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร และความสำคัญต่อบุคลากร สรุปได้ ดังนี้

1. ความสำคัญที่มีต่อองค์การ กล่าวคือ มีประโยชน์ต่อองค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงาน และการบริหารบุคคลในอันที่จะตอบสนองความต้องการทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อ

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน และรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นไว้ให้อยู่ในองค์การต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้

1.2 ช่วยทำให้องค์การได้มีความมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของบุคคลในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพื่อประโยชน์ขององค์การโดยส่วนรวม

2. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ และควบคุมการทำงานของพนักงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะดำเนินการได้ดี มีประสิทธิภาพก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจบารมี (power) เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การได้ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ (formal and informal) ดังนั้น

ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานได้หลายการ
ดังนี้เพื่อ

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

2.2 เป็นการช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน กล่าวคือ การจูงใจ จะช่วยทำให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้ ผู้บริหารมีอิทธิพลอยู่เหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้ง ลงได้

2.3 ช่วยเอื้ออำนวยในการวินิจฉัยสั่งการ กล่าวคือ การจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้อให้การสั่งการ และการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญที่มีต่อบุคลากร ทุกองค์การต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรมีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์การ และเปรียบเสมือนคนมีค่า เป็นทรัพย์ ผู้บริหารจึงต่างให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การด้วยการจูงใจในด้าน ต่าง ๆ ดังนี้เพื่อ

3.1 ช่วยให้อุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กันไปด้วย

3.2 ให้ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ และฝ่ายบริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3.3 ให้มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าแรงจูงใจมีความสำคัญทั้งต่อองค์การ ต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากร ผู้บริหารในองค์การต่างนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพื่อ ให้นักงงานมีพลังในการทำงาน มีความพยายามในการทำงาน คิดและเปลี่ยนแปลง วิ การทำงาน และมีความรับผิดชอบ หากองค์การใดมีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการ- ปฏิบัติสูง ส่งผลให้องค์การนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และส่งผลให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

กระบวนการของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กระบวนการของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้
(นิธิพัฒน์ เมฆขจร, 2541, หน้า 67-68)

1. ขั้นความต้องการ (need stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาคนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมาก เช่น น้ำ อาหาร อากาศ หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรัก หรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มากจากความสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บปวด จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ ขึ้น

2. ขั้นแรงขับ (drive stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้นกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วบุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ มีความกระวนกระวายไม่มีความสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการ ถ้าต้องการมากก็กระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความรู้สึกระวนกระวายอยู่ไม่สุข

3. ขั้นพฤติกรรม (behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น ความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทาง ไปสู่เป้าหมายออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น คนกระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมในการหาน้ำดื่มต่างกัน คนกระหายน้ำน้อยมากอาจหาทั้งน้ำเย็น น้ำมะพร้าว น้ำอ้อยมาดื่มพร้อม ๆ กัน ในขณะที่คนกระหายน้ำน้อยหาเพียงน้ำเย็นแก้วเดียวเท่านั้น

4. ขั้นลดแรงขับ (drive reduction stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลง ภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว

แรงขับ และการลดแรงขับนี้ไม่ใช่จะสัมพันธ์กันเสมอไป คือ การลดแรงขับจะไม่หมดสิ้นในทุกครั้ง เป็นต้นว่าสิ่งที่เคยสนองความต้องการของคนในครั้งหนึ่ง อาจจะไม่ทำให้พอใจในครั้งต่อไปอีกก็ได้ หรือสิ่งที่สนองความต้องการของคนหนึ่ง



จะไม่สนองความต้องการของคนอื่น การเรียนรู้และรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล จะมีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความต้องการที่ขัดแย้งกันภายในตัวบุคคลก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนอง ทำให้และคนตอบสนอง ด้วยวิธีการและระดับความมากน้อยต่างกันไป

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550, หน้า 167-168) ได้กล่าวถึง กระบวนการ จูงใจที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นในองค์การควรนำมาใช้เพื่อให้ พนักงานได้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ระเบียบวินัยหรือกฎเกณฑ์ที่องค์การกำหนดขึ้น จะต้องทำให้ทุกคนในองค์การ ได้รับรู้ว่าทุกคนต้องเคารพในกฎกติการะเบียบเดียวกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ และมีความพึงพอใจในงาน ที่ทำอยู่ รวมทั้งการให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ความสามัคคีกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน หรือเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน เดียวกัน

2. การให้ค่าตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ เช่น การให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนได้เกิดความพึงพอใจ และมีความภาคภูมิใจว่า องค์การนี้จะคอยดูแลเอาใจใส่ต่อความทุกข์สุขของพนักงาน โดยเท่าเทียมกัน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อีกวิธีหนึ่ง

3. การให้ค่าตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล เช่น องค์การให้รางวัลตอบแทน แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น และทำชื่อเสียงให้แก่องค์การ องค์การจึงให้ รางวัลเป็นค่าตอบแทนในผลงานเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน ได้มีขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานต่อไป และเอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบมากเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นการกระตุ้นหรือ ปลุกเร้าให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามกำลังความรู้ความสามารถที่มีอยู่

4. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา โดยอาจแบ่งเป็น

4.1 ความพอใจเฉพาะอย่าง โดยการไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะมีการเสนอให้รางวัลที่ดีกว่านี้ก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในความพอใจเหล่านั้น

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่ 05 ต.ค. 2555
เลขทะเบียน 249117
เลขเรียกหนังสือ

4.2 ความพอใจที่กระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ รวมทั้งความพอใจที่จะรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ด้วย

5. การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง กล่าวคือ เมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอกันแล้วก็เท่ากับเป็นการกระตุ้นให้เขาปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ และเกิดความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ หรืออาจจะปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ โดยส่งผลดีต่อปัญหาการไม่ขาดงาน การละทิ้งงาน หรือไม่รับผิดชอบงาน ถ้าจะเกิดปัญหานั้นก็ค่อนข้างน้อยมาก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ผู้บริหารทุกระดับชั้นควรมีหลักการหรือวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงกระบวนการของการจูงใจแล้ว ย่อมทำให้พนักงานอุทิศความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ ย่อมเป็นการสร้างความสามารถ และสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และต่อองค์การในที่สุด

ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน ดังนี้ (จिरพันธ์ เครือสาร และอำพร ไตรภักทร, 2548, หน้า 14)

1. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อแรงจูงใจนั้น เช่น การให้รางวัล การให้คำยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การลงโทษ เป็นต้น แรงจูงใจภายนอกมีทั้งที่เป็นเชิงบวก และเชิงลบ การที่องค์การจะใช้แรงจูงใจประเภทใดกับบุคคลประเภทใด ก็ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของบุคลากรในองค์การนั้น

2. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เป็นแรงกระตุ้นภายในตัวบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งเกิดจากเจตคติ ความสนใจ ความพอใจ ความต้องการ บุคลากรที่องค์การต่าง ๆ อยากรับมาทำงานนั้น นอกจากจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านที่ต้องการแล้วยังควรเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจในตนเองในการทำงาน หรือบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง ไม่เกียจงาน ต้องการได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูง คิดค้นหาวิธีแก้ปัญหา ไม่ยอมแพ้ปัญหา ไม่เล่นพรรคเล่นพวก และทัศนคติของบุคคลเหล่านี้มักจะคิดในเชิงบวก บุคคลเหล่านี้มักจะประสบความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นที่ยอมรับของสังคมและบุคคลอื่น ซึ่งหากองค์กรมีพนักงานเหล่านี้ก็เท่ากับประสบความสำเร็จไปกว่าครึ่งหนึ่ง

นอกจากนี้ จันทร ชุ่มเมืองปัก (2537, หน้า 85) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจว่าเป็น องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

1. แรงจูงใจประเภทตามลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรม เป็นแรงจูงใจที่จะสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมา แบ่งออกเป็น แรงจูงใจประเภทที่เป็นการแสดงออกทางการจูงใจภายใน (intrinsic motivation) และแรงจูงใจที่เป็นการแสดงออกทางการจูงใจภายนอก (extrinsic motivation)

2. แรงจูงใจประเภทตามลักษณะที่มาของแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่มาจากทั้งภายในและภายนอก แต่พฤติกรรมที่แสดงออกจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมและสังคมนรอบกาย เช่น ความอ่อน ความเย็น ความดี ซึ่งแบ่งออกเป็น

2.1 การจูงใจทางสรีรวิทยา (physical motivation) ได้แก่ ประสบการณ์ที่เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมสนองความต้องการทางกายทั้งหลาย เช่น ความหิว ทำให้เกิดพฤติกรรมการรับประทานอาหาร ส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ซึ่งพนักงานจะแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการที่มาจากแรงจูงใจเหล่านั้น

2.2 การจูงใจทางจิตวิทยา (psychological motivation) แรงจูงใจประเภทนี้ไม่มีความจำเป็นโดยตรงต่อการดำรงชีวิตเหมือนแรงจูงใจทางสรีรวิทยา แต่มีความสำคัญต่อสุขภาพจิตซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมทางความรู้สึก

2.3 การจูงใจทางสังคม (social motivation) เป็นประสบการณ์ที่มาจากตัวอย่างที่เคยมีผู้ประสบความสำเร็จ และได้รับการยกย่องทางสังคมเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมตามแบบนั้น ประกอบด้วย

2.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motivation) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จในการกระทำกิจกรรมเหล่านั้น การจูงใจประเภทนี้จะได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่ในวัยเด็ก โดยจากผลของการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่าเด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูมาตั้งแต่วัยแรกเกิดอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเองและสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ และเมื่อเจริญเติบโตขึ้นก็จะเป็นผู้ใหญ่ที่มีความที่มีความต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง ดังนั้น การฝึกอบรมให้คนมีความต้องการความสำเร็จในชีวิตสูงจึงมักจะเริ่มต้นที่ดีจากครอบครัวเป็นสำคัญ

2.3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliate motivation) เป็นการจูงใจที่ทำให้บุคคลได้ปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ความต้องการเอาใจใส่จากผู้อื่น ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และความต้องการความรักความอบอุ่นจากผู้อื่น เป็นต้น

2.3.3 แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (self-esteem motivation) เป็นการจูงใจที่บุคคลปรารถนาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ของเพื่อนร่วมงาน ต้องการมีชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักของคน โดยทั่วไป และต้องการได้รับการยกย่องชมเชยจากสังคม ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกนับถือตนเองต่อไป

นอกจากนี้ Woodworth (อ้างถึงใน ยะผาด วิวัฒน์พงษ์, 2549, หน้า 86-87) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย (organic needs) เช่น ความหิวกระหาย ความง่วง ความหนาว ความร้อน การขับถ่าย การหายใจ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. การจูงใจในสภาวะฉุกเฉิน (emergency motives) สาเหตุเพราะมีเงื่อนไขมาจากสิ่งแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ ร่างกายจึงสร้างระบบกลไกทางร่างกายให้มีพลัง หรือแรงขับเป็นปฏิกิริยาทางร่างกายเพื่อสนองตอบในสถานการณ์ที่ฉุกเฉินฉับพลันทันใด เช่น ไฟไหม้ที่ต้องรีบหนีของหนีไป ร่างกายจึงขับสารเพื่อเตรียมพร้อมสู้รบกับภาวะฉุกเฉินดังกล่าว
3. การจูงใจสุคติสัย (objection motives) เป็นการแสดงที่บุคคลได้เลือกปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าแรงจูงใจ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน ซึ่งการจูงใจภายในมีคุณค่าดีกว่าการจูงใจภายนอก เพราะจะปลูกฝังให้เกิดขึ้นแก่บุคคลได้ยากกว่า และการจูงใจภายในนี้มักจะเกิดจากพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุ และสิ่ง ของต่าง ๆ ดังนั้น การนำการจูงใจมาใช้กับพนักงานในองค์การ จึงมักจะใช้การจูงใจภายนอกก่อนจึงจะสร้างให้เกิดการจูงใจภายใน

เทคนิควิธีการจูงใจการปฏิบัติงาน

Robbins and Coulter (อ้างถึงใน สุวัฒน์ ตั่งสวัสดิ์, 2548, หน้า 200-202) แบ่งวิธีการจูงใจไว้ ดังนี้

1. การจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นการจูงใจภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน แบ่งเป็น

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือมีค่าเป็นเงิน เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทุกคนต้องการเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการของตนเอง ลักษณะของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนพิเศษ ส่วนแบ่งกำไร การให้รางวัลตอบแทนในลักษณะนี้เป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์

1.2 รางวัลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความขยันวิริยะอุตสาหะ รางวัลประเภทนี้ไม่ได้ให้เป็นเงิน แต่เป็นสิ่งที่มีความค่า เป็นความต้องการทางใจ เพราะความต้องการของมนุษย์มิได้มีแต่เพียงทางร่างกายเท่านั้น คนจะมีความต้องการในลำดับสูงขึ้นตามมา รางวัลตอบแทนประเภทนี้ ได้แก่

1.2.1 การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักภูมิใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาตั้งใจ และเต็มใจทำงาน ลดการต่อต้านลงได้ วิธีนี้ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการร่วมแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

1.2.2 การให้ประกาศเกียรติคุณ โล่รางวัล การชมเชย หรือการมอบรางวัลที่แสดงถึงความสำเร็จในอาชีพ

1.3 รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ รางวัลชนิดนี้มิได้กำหนดเป็นตัวเงิน แต่มูลค่าดีราคาเป็นตัวเงินได้ เช่น

1.3.1 การให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง พนักงานก็จะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น

1.3.2 การให้ในรูปของสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พัก รถรับส่ง อาหาร การประกันชีวิต เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยงาน เป็นการจูงใจในลักษณะของงานที่ทำ การออกแบบงานที่ดี (job design) ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่มีคุณภาพสูง ลดการขาดงาน การออกจากงาน พนักงานจะเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น สามารถทำได้ โดย

2.1 การขยายขอบเขตงาน (job enlargement) เป็นการขยายหรือเพิ่มขอบเขตงานในแนวนอน (horizontal) ทำโดยวิธีการมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ ทำให้พนักงานมีงานมากขึ้น และต้องมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย โดยความลึกของงานยังเท่าเดิม

2.2 การเพิ่มเนื้องาน (job enrichment) เป็นการเพิ่มเนื้องานตามแนวตั้ง (vertical) โดยเพิ่มความรับผิดชอบงานให้มากขึ้น คือ รับผิดชอบงานนั้นทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์สำหรับการเตรียมตัวเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น

2.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานของพนักงานในระดับเดียวกัน เพื่อลดความเบื่อหน่าย และเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน ยังเป็นการเรียนรู้งานใหม่ และสะสมประสบการณ์ในการทำงานด้วย

3. การจูงใจด้วยการบริหาร เป็นวิธีการจูงใจโดยนำหลักการบริหารมาใช้ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นความภาคภูมิใจที่พนักงานได้รับ เช่น การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (management by objective) การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (management by participation) การทำงานเป็นทีม (team building) และการยืดหยุ่นเวลาทำงาน (flexible

time) เป็นต้น

นอกจากนี้ สุวธนา ตุงสวัสดิ์ (2548, หน้า 203-204) ได้สรุปถึงเทคนิคการจูงใจเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. เงิน (money) พนักงานทุกคนทำงานเพื่อมุ่งหวังค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส หรือสิ่งอื่น ๆ ผู้บริหารควรนำทฤษฎีของการให้รางวัล และการลงโทษ มาใช้กระตุ้น และจูงใจให้พนักงานทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. การมีส่วนร่วม (participation) เป็นผลจากทฤษฎีการจูงใจ และการวิจัย การมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารควรกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มากยิ่งขึ้น คอยรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง แต่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง
3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of working life) เป็นการจูงใจที่ศึกษาระบบ เพื่อออกแบบงาน และพัฒนาขอบเขตการทำงานเป็นเครือข่ายประสานงานระหว่าง สหวิทยาการต่าง ๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา วิศวกรรม ทฤษฎีการจูงใจ และภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าวิธีการจูงใจ หรือเทคนิคการจูงใจนั้นแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าตอบแทนพิเศษ ต่าง ๆ เป็นต้น และการจูงใจที่ไม่มีได้เป็นตัวเงิน ได้แก่ การจูงใจด้วยงานและการบริหาร เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค การจูงใจพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ (factors influence to motivation)

การจูงใจบุคคลเพื่อให้เต็มใจทำงานร่วมกับองค์การ นอกจากผู้บริหารจะให้ความสนใจโดยใช้เครื่องมือจูงใจแล้วยังต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลในองค์การ สรุปได้ ดังนี้ (อนิวัช แก้วจันทน์, 2550, หน้า 207-208)

1. ผลสำเร็จของงาน (achievement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรกระตุ้นและปลุกฝังให้บุคคลได้คำนึงถึงผลสำเร็จของงานว่ามีประสิทธิภาพ และมีผลต่อองค์การและตัวเขาอย่างไร ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจและยอมรับที่จะสนับสนุนให้บุคคล ได้มีโอกาสสร้างความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคลด้วย



2. คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล (trait or characteristic and behavior) คนที่เข้ามาร่วมงานในองค์กรย่อมมีคุณลักษณะเด่น และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ถ้าผู้บริหารทำความรู้จัก และเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการบังคับบัญชา และเป็นการนำโดยการจูงใจบุคคลให้ทำงานได้เป็นผลสำเร็จโดยง่าย

3. งานที่ได้รับมอบหมาย (delegation) การมอบหมายงานให้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถหรือไม่มีความเชี่ยวชาญเป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะสร้างความเบื่อหน่าย ท้อแท้ และขาดกำลังใจในการทำงานกับบุคคลนั้นแล้วยังทำให้องค์กรเสียเวลาเพื่อให้บุคคลนั้นทำการศึกษางาน หากผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมอบหมายงาน ต้องพิจารณาโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับแรก ทั้งนี้จะต้องแน่ใจว่างานที่มอบหมายให้บุคคลอื่นนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพแวดล้อมองค์กร (organization environment) แม้บุคคลจะได้รับมอบหมายงานตามความสนใจ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษก็ตาม แต่บรรยากาศในองค์กรหรือสภาพการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วก็ยากที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานแต่ละประเภท ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติที่ดีต่อคนทำงาน เพื่อผลสำเร็จของงานแต่ละประเภท

5. ผู้บริหาร (managers) เป็นบุคคลสำคัญมีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลในองค์กร เนื่องจากอยู่ในฐานะที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายขององค์กร ดังนั้น หากผู้บริหารที่ไม่ทราบปัญหา และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างแท้จริง แล้วอาจสร้างความไม่พอใจ ยังส่งผลไปถึงการทำงานที่ล้มเหลวได้ง่าย หรืออาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติ และทัศนคติในทางลบต่อองค์กร ส่งผลไปยังการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร

6. การยอมรับ (recognition) บุคคลที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กรย่อมต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในองค์กร เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และพฤติกรรม เป็นต้น หากผู้บริหารให้การยอมรับบุคคลอย่างเต็มใจ ย่อมทำให้บุคคลนั้นมีแรงขับในการทำงานได้ดี ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่เป็นที่ยอมรับของคนอื่นในองค์กร แน่ใจว่าบุคคลนั้นย่อมไม่มีความสุข และหาโอกาสที่จะ

ไปจากองค์การ ดังนั้น จึงควรจูงใจบุคคลด้วยการสร้างการยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อจูงใจบุคคลให้ทำงานกับองค์การด้วยความภาคภูมิใจในตนเอง และองค์การ

7. ความรับผิดชอบ (responsibility) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จโดยเร็ว และหากเป็นงานสำคัญก็ย่อมหมายถึงความภาคภูมิใจ เพราะแสดงให้เห็นถึงการยอมรับหรือการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร โดยยอมมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (participation) แม้ว่าจะไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ แต่หากได้รับมอบหมายให้เข้าไปมีส่วนร่วม หรือเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน โดยบุคคลผู้นั้นได้มีส่วนผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ อาจสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนั้นอยากทำงานร่วมกับองค์การต่อไปเรื่อย ๆ

9. ความสนใจ (interest) บุคคลย่อมต้องการทำงานที่ตนสนใจซึ่งจะทำได้ดี และสามารถพัฒนาฝีมือได้อย่างเต็มที่ หากได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่มี ความสนใจ นอกจากจะไม่เต็มใจทำแล้วก็อาจทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีความชำนาญและขาดแรงกระตุ้นนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาว่าใครมีความสนใจเรื่องใดจะได้มอบหมายงานได้อย่างถูกต้อง ทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถทำงานในเรื่องที่เขาสนใจได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 85) กล่าวไว้ว่า นอกจากความต้องการซึ่งเป็นต้นเหตุของพฤติกรรม และเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจแล้ว ความแตกต่างของบุคคลไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ จิตภาพ รวมตลอดถึงสภาพแวดล้อมของบุคคลผู้นั้น อาทิ กลุ่ม และเทคโนโลยีต่างมีความสำคัญต่อการจูงใจของบุคคลนั้น ๆ กล่าวคือ กลุ่มเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ เพราะการทำงานในองค์การจะอยู่รวมกันเป็นระบบสังคมและกลุ่ม ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มจะได้รับแรงกดดันให้ถูกคัดออกจากกลุ่มไป ส่วนเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน หากปราศจากซึ่งเครื่องมือ เครื่องยนต์กลไกที่เหมาะสมกับงาน ระดับการจูงใจที่จะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงนั้นก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ สิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารต้องเข้าใจว่ามีสิ่งใดบ้างที่เป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงออก

ซึ่งพฤติกรรม อะไรคือปัจจัยที่จะชักนำพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการ และอะไรคือปัจจัยที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้ หากผู้บริหารเลือกใช้ปัจจัยในการจูงใจพนักงานได้อย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บริหาร สามารถใช้แรงจูงใจแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการจูงใจสรุปได้ ดังนี้ (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 73-75)

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน แบ่งเป็น

1.1 รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่

1.1.1 ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น

1.1.2 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับ

เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง

1.1.3 สวัสดิการและบริการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สงเคราะห์ที่อยู่อาศัย

เป็นต้น

1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

1.2.1 การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของ

ผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

1.2.2 ให้โอกาสไปศึกษาอบรม สัมมนา ให้รับผิชอบโครงการที่มีเกียรติ

และได้สร้างผลงาน

1.2.3 การยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

ความสำคัญของการให้รางวัลตอบแทน คือ ควรคำนึงถึงความต้องการ

ขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคนที่อาจมีลำดับความต้องการแตกต่างกัน รางวัลที่จัด

นอกจากตรงความต้องการแล้ว ควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป หลักการ

จัดรางวัล ควรเป็นรางวัลที่มีความสำคัญต่อผู้รับมีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส

และยืดหยุ่นตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การจูงใจด้วยงาน หลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการจูงใจด้วยงานควรเน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเอง ความสำเร็จและความสุขความพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตน ตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ

2.1 การหมุนเวียนงาน (job rotation) ทำให้พ้นสภาพความจำเจ เกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่

2.2 ขยายขอบเขตและเนื้อหางานมอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของเขา จะช่วยสร้างความท้าทาย ตัวอย่างการขยายขอบเขตงาน ได้แก่ ให้โอกาสพนักงานติดต่อลูกค้าโดยตรง เพื่อทราบความต้องการของลูกค้าให้โอกาสพนักงานวางแผน จัดตารางการทำงาน และควบคุมงานของตนเอง

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ กรณีตัวอย่างของญี่ปุ่น เป็นตัวอย่างที่ดีของการจัดการวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากรให้มีความรักในองค์การ บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การ รูปแบบการจัดการใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีความมีประสิทธิภาพการทำงานสูง ได้แก่

3.1 ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น

3.2 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง (bottom up) ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน โยนโยบาย ทิศทาง แนวดำเนินการที่พวกเขาต้องการ ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำแผน ติดตามประเมินแผน และภูมิใจในความสำเร็จของแผน

3.3 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคล และสนองความต้องการของบุคคล เช่น สนองความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ให้ความสำคัญไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมาย และให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ฝึกอบรมขณะทำงาน จัดกลุ่มคุณภาพให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เป็นต้น

3.4 ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย

การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดังกล่าวสอดคล้องกับ ชุทธ สุนทรายุทธ (2553, หน้า 122) ที่กล่าวถึง แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่าต้องพิจารณาถึงความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งทางกายภาพและจิตใจ กล่าวคือ การสร้างแรงจูงใจโดยรางวัลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน และการสร้างแรงจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ชุศศักดิ์ เจนประโคน (2550, หน้า 162-163) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน องค์กร ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรจัดให้มีขึ้นแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การแต่ละแห่งตามความเหมาะสม

2. การกำหนดมาตรฐานในการสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เป็นการจัดให้มีระบบการประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐาน วัชชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลระบบคุณธรรม เช่น การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

3. การพิจารณาเงินเดือนและค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยทั่วไปแล้ว คนที่ปฏิบัติงานย่อมต้องการค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานครองชีพของคนให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของคนโดยตรง แต่ถ้าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้สัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้างแล้วก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

4. การคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความรู้สึกที่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเอง พนักงานก็จะมีความรู้สึกเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

5. การให้ความสำคัญแก่กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การให้ความสำคัญแก่กลุ่มในองค์กรหนึ่ง ๆ จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เมื่อคนในกลุ่มสมาชิกสามารถรวมตัวกันได้ก็จะทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้นตามไปด้วย และถ้าในแต่ละกลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้สามารถผสมผสานกันได้ดีก็จะส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวมได้

6. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานได้ และควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งการเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลผลิตที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

นอกจากการสร้างแรงจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังจะต้องมีปัจจัยที่เป็นเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2550, หน้า 164-165)

1. มีเป้าหมายขององค์กรที่เด่นชัด (goal setting) การที่บุคคลทำงานอยู่ในองค์กรได้รู้เป้าหมายขององค์กรที่แน่นอนนั้น จะเป็นการทำให้เขาทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ แต่เป้าหมายนี้พนักงานในองค์กรต้องยอมรับด้วย มิใช่ยอมรับแต่เฉพาะกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น

2. จะต้องมี การยอมรับ (recognition) กล่าวคือ ถ้าพนักงานคนใดที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในวิชาชีพการงาน ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับและแสดงให้บุคคลอื่นได้รับรู้ในเรื่องบุคคลดังกล่าว

3. จะต้องมี ความปลอดภัย (security) กล่าวคือ พนักงานจะต้องมีความปลอดภัย มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีความมั่นคงในอาชีพการงานที่ทำอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีความมั่นใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

4. จะต้องมี ผลสัมฤทธิ์ (achievement) เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรจะต้องพยายามหาเทคนิค หรือวิธีการที่จะทำให้พนักงานรู้จักประเมินตัวเองได้ และจะต้องให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาทำสำเร็จโดยวิธีการท้าทายให้เขาปฏิบัติงาน หรือโดยการวางแผนการปฏิบัติงานให้รอบคอบ รวมทั้งพยายามสร้างคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิตไว้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานและเพื่อประเมินปริมาณงานและคุณภาพงาน

5. จะต้องมี การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (job-enrichment) โดยอาจจะเป็นการปรับปรุงในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน เช่น การมอบหมายให้พนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เพื่อจะได้ประเมินศักยภาพของพนักงาน รวมทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. จะต้องมี การกระตุ้นการปฏิบัติงานโดยใช้เงินเป็นเครื่องล่อ (financial incentives) เป็นการให้เงินที่นอกเหนือจากค่าแรงที่พนักงานได้รับปกติ เช่น เงินโบนัส เงินปันผล เป็นต้น

7. จะต้องมี การทำงานเป็นทีม (team approach) คือ การให้พนักงานได้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม

8. จะต้องมี ความยุติธรรมในการบริหารงาน (justice) โดยการไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แต่เป็นการให้ความถูกต้อง ชัดเจน และแน่นอนในทางปฏิบัติ โดยเท่าเทียมกัน ไม่ใช่ความยุติธรรมที่เกิดจากบุคลิกภาพ หรือการมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา

9. จะต้องมื่ออิสระในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ (freedom and responsibility) กล่าวคือ นอกจากเพิ่มความรับผิดชอบให้ทำงานมากขึ้นแล้วจะต้องให้ความอิสระในการทำงานด้วย แต่ถ้าผู้บริหารคอยติดตามตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดก็จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกอึดอัดในการทำงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน ถือเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ หรือการดำเนินงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในองค์การ แต่การที่บุคลากรจะทำงานให้สำเร็จ และผลงานมีประสิทธิภาพได้นั้น บุคลากรต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาครั้งนี้ขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

Maslow ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ Maslow's general theory of human motivation และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ดังนี้ (อุดม ทุมโหมสิต, 2544, หน้า 292)

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมื่ออยู่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนที่ว่า คนทุกคนต่างก็มีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีไ้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก แสดงให้เห็นว่าความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่าความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็น

ลำดับชั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว
ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

นอกจากนี้ Maslow ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำสุด
ของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการปัจจัยที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เช่น ความต้องการ
ที่จะรับประทานอาหาร ความต้องการที่จะพักผ่อน ความต้องการอากาศที่จะหายใจ
ความต้องการที่จะออกกำลังกาย ความต้องการที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น
ความต้องการทางด้านร่างกายมีลักษณะที่สำคัญคือ จะต้องเป็นความต้องการที่สามารถ
บรรลุได้ด้วยเวลาด้านสั้น และความต้องการในแต่ละด้านต้องเป็นอิสระต่อกันไปมี
ความสัมพันธ์โดยตรงซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ความต้องการทางด้านร่างกายถือเป็น
ความต้องการที่ขาดไม่ได้ ทราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงความปลอดภัย (safety or security needs)
เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะแสวงหาความ
ต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคงมากขึ้น จนทำให้ความต้องการด้านนี้มีความสำคัญ
เหนือด้านอื่น ๆ ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยดังกล่าวรวมเอาความ
ปลอดภัย ความมั่นคงทั้งในด้านการดำรงชีวิตและการทำงาน เช่น มนุษย์อยากมีความ
มั่นคงทางเศรษฐกิจในรูปของค้ำประกันสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือ
ผลตอบแทนในระยะยาว

3. ความต้องการทางสังคม (social needs) คือ เมื่อความต้องการความปลอดภัย
มั่นคง ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะลดความสำคัญลง ความต้องการด้านสังคมจะเข้ามา
แทนที่ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านนี้เกิดจากธรรมชาติของ
มนุษย์ที่ถือว่าเป็นสัตว์สังคม โดยปกติย่อมต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ต้องการมีมิตรสหาย
เพื่อนฝูง ดังนั้น มนุษย์จึงต้องการที่จะอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก็เกิดความต้องการมีส่วนร่วม
ในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และอาจขยายเป็นความต้องการมีส่วนร่วมไปยังกลุ่มอื่น ๆ
อีกด้วย

4. ความต้องการเกียรติยศ และการยอมรับนับถือ (esteem or recognition needs) เมื่อบุคคลได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม ความต้องการด้านสังคมก็จะลดความสำคัญลง ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และการยอมรับนับถือจะเลื่อนความสำคัญขึ้นไปแทนที่ ความต้องการด้านนี้เกิดจากมนุษย์ ภายหลังจากที่ได้เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มแล้ว มิใช่เขาจะอยากเป็นเพียงสมาชิกและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มอย่างเดียว บุคคลยังต้องการเกียรติยศ การยอมรับนับถือ ยกย่องจากกลุ่มอีกด้วย รวมทั้งบุคคลยังต้องการที่จะนับถือตนเองด้วย การยอมรับจากกลุ่มจะช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นใจ รู้สึกมีเกียรติ หรือบางที่อาจรู้สึกว่ามีอำนาจ

5. ความต้องการบรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตของตนเอง (self-actualization needs) เมื่อความต้องการขั้นที่ 4 ได้รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นที่ 5 ซึ่งเป็นขั้นสุดท้าย คือ ความต้องการให้บรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตของตนเองเลื่อนอันดับความสำคัญขึ้นไปมาแทนที่ความต้องการเดิม ความต้องการให้บรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตของตนเองนี้เป็นความต้องการที่สอดคล้องกับความใฝ่ฝันในชีวิตการเป็นมนุษย์ของเขา ซึ่งเมื่อเขาปรารถนาอะไรในชีวิตเขาจะพยายามทุ่มเทกายใจ เพื่อให้บรรลุความปรารถนาี้ ดังนั้น การสนองตอบความต้องการขั้นสุดท้ายจึงแตกต่างกันไปตามความต้องการที่ต่างกันด้วย

จากทฤษฎีความต้องการของ Maslow ดังกล่าวข้างต้นเป็นความต้องการตามลำดับชั้นจากต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด ดังนั้น การนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความต้องการดังกล่าวเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) McGregor ได้เสนอความเห็น 2 ประการ ซึ่งแตกต่างกันเกี่ยวกับมนุษย์ ความเห็นที่ 1 มองในด้านลบให้ชื่อว่า “ทฤษฎี X” และอีกความเห็นหนึ่งมองด้านบวกให้ชื่อว่า “ทฤษฎี Y” สรุปว่า ความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มีพื้นฐานขึ้นอยู่กับกลุ่มข้อสมมติบางประการ และผู้บริหารมักกำหนดพฤติกรรมพนักงานตามข้อสมมติ ดังนี้ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 42-43)

ทฤษฎี X ผู้บริหารมีข้อสมมติ 4 ประการคือ

1. พนักงานมีนิสัยไม่ชอบงาน และถ้าเป็นไปได้เขาจะพยายามหลีกเลี่ยงงาน
2. โดยที่พนักงานไม่ชอบงาน เขาทั้งหลายจึงต้องถูกบังคับ ควบคุมและถูกลงโทษ เพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งต้องการ
3. พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและพยายามหาวิธีการดังกล่าว ถ้าเป็นไปได้ไม่ว่าเมื่อใดก็ตาม
4. คนงานส่วนมากจะยกเรื่องความมั่นคงปลอดภัยไว้เหนือปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน และมีความใฝ่ฝันก้าวหน้าเพียงเล็กน้อย

ทฤษฎี Y ผู้บริหารมีข้อสมมติ 4 ประการ ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. พนักงานมอง “งาน” (work) ว่าเป็นเรื่องธรรมดาเหมือนกับการพักผ่อนหรือการเล่น
2. คนเราจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองถ้าเขาถูกกำหนดหน้าที่ที่ต้องทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. คนระดับกลางสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ หรือแม้แต่เพียงแสวงหาความรับผิดชอบได้
4. ความสามารถที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ขยายกว้างมากขึ้นและไม่จำเป็นที่จะถูกจำกัดเฉพาะตำแหน่งบริการ

ทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) ได้ถูกเสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ Herzberg (อ้างถึงใน Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959, pp. 113-115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และได้สรุปเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (two-factor theory) ดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยภายในของบุคคล ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงาน (achievement factor) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด



1.2 ความยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชยยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ลักษณะงาน (work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจหรือควบคุมมากจนเกินไป

1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

2. ปัจจัยการบำรุงรักษา (maintenance factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุด แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ได้แก่

- 2.1 วิธีการบังคับบัญชา (supervision)
- 2.2 นโยบายและการบริหารของบริษัท (company policy)
- 2.3 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (relationship with supervisor)
- 2.4 สภาพการทำงาน (working conditions)
- 2.5 เงินเดือน (salary)
- 2.6 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (relationship with peers)
- 2.7 ชีวิตส่วนตัว (personal life)
- 2.8 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship with subordinates)
- 2.9 สถานภาพ (status)
- 2.10 ความมั่นคง (security)

ทฤษฎีของ Herzberg ได้รับการยอมรับ และนำไปปรับใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร ส่วนการจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานโดยการนำทฤษฎีของ Herzberg et al. มาใช้จะต้องดำเนินการ

ดังนี้ (พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 167)

1. สร้างความพอใจในขณะที่ทำงานให้แก่พนักงานทุกคน ด้วยปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียง เช่น จ่ายค่าจ้างในอัตราที่ยุติธรรม และเหมาะสม

2. จะต้องป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีเจตคติไม่ดีต่อองค์กร จัดระบบสื่อสารให้ดีที่สุดสามารถสื่อสารได้ทั่วถึง การสื่อสารแบบสองทาง (two ways communication) คือผู้บริหารถึงพนักงาน และพนักงานติดต่อผู้บริหารได้

3. สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีหลักประกันดี รู้สึกมั่นคงปลอดภัย ค่าตอบแทนดี สภาพของงานดี

4. ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้มีผลงานดี ผู้บริหารยุติธรรม มีการวางแผน มีโครงการ มีกรอบอัตรากำลัง

การศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ปัจจัยด้านบุคลากร แต่การที่บุคลากรจะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งสุดความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และผลงานมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมนับได้ว่าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการบริหารจัดการ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิทยา วงศ์ษา (2546) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการสอนของครูระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการสอนของครูอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน

การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานและสภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เงินเดือนค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสอนของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวิไล เจริญพงศ์ (2547) ศึกษาเรื่อง *องค์ประกอบส่วนบุคคล บุคลิกภาพ 9 แบบกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทกลุ่มปิโตรเคมี จังหวัดระยอง* ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีองค์ประกอบส่วนบุคคลแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานเพศหญิงมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานเพศชาย พนักงานที่มีอายุ และระยะ เวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการขึ้นไปมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า พนักงานทำงานในสำนักงานของโรงงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการโรงงาน และ พบว่า บุคลิกภาพแบบ 2 แบบ 7 และแบบ 8 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน และบุคลิกภาพแบบ 6

วันรพี ถาวรชัย (2548) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน* พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบุคลิกภาพ ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโอกาสมากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่วนบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน และด้านความต้องการทางสังคมมากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน

ปิยะ ฉันทวัฒน์านุกูล (2549) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทนาคาซิม่า รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด* พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายได้ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ ความอดทนพยายาม การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับดี

เกศแก้ว มนต์วิเศษ (2550) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา* ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปังจัญจูงใจด้านความสำเร็จของงานในหน้าที่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปังจัญจัญ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านรายได้ และด้านนโยบายและการบริหาร ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจ พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปังจัญจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปังจัญจัญ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นาวาตรี จันงค์ บุญสถิตย์ (2550) ศึกษาเรื่อง *ปังจัญจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุทธารเรือธนบุรี* ผลการศึกษา พบว่า ปังจัญจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังของบุคลากรมีความแตกต่างกับปังจัญจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ สภาพความเป็นจริง ปังจัญจัญคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และอายุงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อปังจัญจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนปังจัญจัญคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และสายงานที่ต่างกันมีความคาดหวังต่อปังจัญจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ศิริพร จันทศรี (2550) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน* ผลการศึกษา พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงและต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับปานกลางมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและ

โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน

ศิริลักษณ์ สมัครวงศ์ (2551) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลปิยะเวท ผลการศึกษา พบว่า ระดับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยัง พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันเฉพาะในด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน และด้านความรอบรู้ในงาน และความสามารถในการเรียนรู้ ส่วนอายุ พบว่า มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันเฉพาะในด้านการศึกษาต่อสื่อสาร ด้านเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัย ด้านรายได้ พบว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันเฉพาะด้านคุณภาพงาน และการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธิดารัตน์ นามมะเริง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ เจตคติต่องานราชการ และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ผลการศึกษา พบว่า พนักงานราชการมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ปัทมา แดงผึ้ง (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา

นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรยามหากณานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสาธิตสาธิตบางบอน พบว่า ครูโรงเรียนสาธิตสาธิตบางบอนมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่ครูมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด คือ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านปริมาณงานและความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านความมั่นคงในอาชีพ

อาภาพร บุญจันทร์ (2552) ศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร กรณีศึกษาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะจูงใจด้านความสำเร็จของงานในประเด็นความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภาพรวมของแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด อายุการทำงาน และอัตราเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Steers (1975) ศึกษาเรื่อง “Effects of Need for Achievement on the job Performance job Attitude Relationship” โดยศึกษาจากเพศหญิงที่มีตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้น ทำหน้าที่ดูแลคนงาน เสมียน พนักงานระดับล่าง ผลจากการศึกษา พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Carpenter (อ้างถึงใน สุชาติ จรประดิษฐ์, 2547) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนพยาบาลระดับปริญญาตรี พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความพึงพอใจ

กับความมั่นคงของงานที่ทำอันเป็นงานที่ตรงกับความต้องการเพราะเปิดโอกาสให้เรียนรู้และท้าทายความสามารถของตน และจะมีความพึงพอใจมากกว่าหากมีความเป็นอิสระ การพึ่งตนเองและความมีเสถียรภาพในการตัดสินใจมากกว่าที่จะได้รับงานที่พึงพอใจ หรือได้รับการตอบสนองความต้องการจากหน่วยงาน

Farinelli (อ้างถึงใน สุชาติ ธรรมนิสนธิ์, 2547) ศึกษาเรื่อง การจูงใจพนักงานในบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการโฆษณา จำนวน 14 บริษัท พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดจากการได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม และได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาทักษะในวิชาชีพด้วยการจัดฝึกอบรมแก่พนักงานทุกคน ให้อำนาจแก่พนักงานตามสมควร ซึ่งชมยินดีกับความสำเร็จในการสร้างผลงานของพนักงาน และให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกันกับองค์กรในสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ

Caroline (1996) ศึกษาเรื่อง “La Motivation des Enseignants au Secondaire (French Text)” พบว่า ปัจจัยกระตุ้นของคุณลักษณะงาน เรียงตามลำดับ ได้แก่

(1) ความสำคัญของงาน (2) ความมีอิสระในการทำงาน (3) การใช้ทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (4) ความเด่นชัดของงาน (5) ผลสะท้อนจากงานที่ทำ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายใน และภายนอกตัวบุคคล สิ่งเร้าภายในเป็นสิ่งที่บุคคลแต่ละคนจะต้องมีไว้เพื่อช่วยให้ตนเองสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ส่วนสิ่งเร้าภายนอกนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่องค์กรต้องนำมาใช้เพื่อผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ หากพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานย่อมทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

สรุป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีหลายปัจจัย แต่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกปัจจัยที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมในองค์กรของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง จำนวน 7 ด้าน คือ (1) ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ (2) การได้รับการยอมรับ (3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

- (4) ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน (5) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- (6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (7) ค่าตอบแทน และสวัสดิการ