

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการศึกษา การจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามทัศนะของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียน สังกัดเทศบาล จังหวัดปัตตานี ซึ่งรายละเอียดของเนื้อหาที่ศึกษาได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

การจูงใจ เป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะหาวิธี และเทคนิคที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้องค์กรอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะผู้บริหาร สมัยใหม่ที่ต้องเป็นผู้นำและผู้จัดการ (Manager and Leader) แตกต่างจากอดีตที่ชอบชี้แจงสั่งเพียง อย่างเดียว ปัจจุบันสังคมเปลี่ยนแปลงไป บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบมากขึ้น แต่ละคนต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ควรศึกษาการจูงใจ เพื่อที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กร (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551:78)

#### ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การจูงใจ ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550:85) กล่าวว่า การจูงใจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนอันทำให้ บุคคลเกิดการกระทำสู่เป้าหมายบางคนเห็นว่าความต้องการมิได้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนด พฤติกรรมของมนุษย์เพียงอย่างเดียว การจูงใจจึงควรเน้นที่ตัวแปรได้แก่ ความสามารถ ความ พยายามที่ใช้ ความทะเยอทะยาน ประสบการณ์และภูมิหลัง โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ นอกเหนือจากความต้องการอันได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ จิตใจ สภาพแวดล้อม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550:166) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจูงใจว่า เป็นอิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามใน การทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ตนต้องการ การจูงใจเป็นการที่บุคคล

ได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน แสดงถึงความตั้งใจ พยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความสำเร็จสูงสุด

วิกิรณ รักรษ์ปวงชน (2551:211) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า กระบวนการโน้มน้าวจิตใจของบุคคลอื่น โดยการสร้างแรงจูงใจให้คล้อยตาม เพื่อให้บรรลุประสงค์ตามเจตจำนงของผู้จูงใจ

วิภาส ทองสุทธิ (2552:187) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

จากคำนิยามเหล่านี้ สรุปได้ว่า การจูงใจ คือ กระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่กระตุ้นจากความต้องการของร่างกายและจิตใจเพื่อต้องการตอบสนองความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ แรงขับ และรางวัล เป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่เหมาะสมตามสถานการณ์แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่จะแสดงมีผลมาจากลักษณะบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือสิ่งเร้า มีพลังในการกระตุ้นให้บุคคลริเริ่ม มีความมานะพยายามรักษาพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งให้คงอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

#### ความสำคัญของการจูงใจ

อูษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัต (2540:160) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร เป็นการจูงใจซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลคือ
    - 1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีเหล่านี้ให้คงอยู่ในองค์กรนานๆ
    - 1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มความสามารถ
    - 1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร
- วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 2. ความสำคัญต่อผู้บริหารที่สำคัญๆ ได้แก่

### 2.1 ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการมอบหน้าที่จะพบว่ามิอุปสรรคหลายประการอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ วิธีการจูงใจจึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีในการทำงานอย่างเต็มที่

### 2.2 ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งเอื้ออำนวยในการสั่งการให้มีประสิทธิผลและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ สั่งการในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

## 3. ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร และต่อผู้บริหารแล้วยังมีความสำคัญต่อบุคลากร ได้แก่

### 3.1 ช่วยให้อุปสรรคสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆกัน ทำให้สามารถปรับตนเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

### 3.2 ได้รับความยุติธรรมจากฝ่ายบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

### 3.3 มีขวัญในการทำงาน โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะเป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหน่วยงาน หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

ทองใบ สุคหรี (2543:195) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็นทำให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์งานและสนใจที่จะทำงาน

สรุป ความสำคัญของการจูงใจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานบุคคล การขจัดปัญหาในองค์กรและรู้จักจูงใจคนให้ทำงาน

## ประโยชน์การจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน อุดร หานามชัย, 2546:13) กล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานว่า

### 1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและหมู่

คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
  3. สร้างขวัญและทำทีที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ
  4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
  5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดี ตลอดจนเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
  6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ
  7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจในการทำงาน
  8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550:167) ได้กล่าวถึงประโยชน์การจูงใจ คือ
1. บุคคลมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
  2. บุคคลให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่
  3. บุคคลรู้จักหน้าที่ของตนและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
  4. บุคคลมีความสนใจในการสร้างสรรค์และรับผิดชอบในงานของตนเองเต็มที่
  5. บุคคลมีความสนใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้น

สรุป จะเห็นได้ว่า การจูงใจมีประโยชน์กับผู้บริหารในการปฏิบัติงานเพราะนอกจากจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรมีสิ่งจูงใจ หรือเครื่องล่อใจที่ช่วยดึงความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของตน ผู้บริหารและองค์การ ส่งผลให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ช่วยขจัดปัญหา ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

#### ประเภทของการจูงใจ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545:63-64) ได้จำแนกการจูงใจเป็น 2 ประเภท

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว

(As a state in which an individual want to do or lean something for its own sake) บุคคล

ที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยแรงจูงใจ และยินดี

ในงานของตน จุดหมายคือ อยากทำกิจกรรมนั้น ๆ เองไม่มีใครบังคับหรือมีของล่อ หรือเรียกว่า แรงจูงใจภายในแรงขับ (Drive) ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้ แรงจูงใจกระตุ้น แรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ ของบุคคลทั่วไป เช่น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่ง แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นของล่อใจ จนทำงานสำเร็จเช่น การเลื่อนขั้น การให้เกียรติ การแสดงความรัก เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550:169) ได้แบ่งประเภทการจูงใจ ไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้แสวงบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน จนทำให้เกิดแรงขับและแสดงพฤติกรรมต่างๆขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ

1.2 ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งอื่น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เราสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ จะทำให้เกิดความเอาใจใส่สิ่งนั้นมากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับการกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าจากการกระทำย่อมจะเป็นแรงให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรม

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆ อย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิด พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล หรือ การลงโทษ ซึ่งจะกระตุ้นมิให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือแม้แต่การทดสอบ ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้

วิกิรณ รักรษ์ปวงชน (2551:223) ได้แบ่งการจูงใจทางการบริหาร เป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจเชิงบวก (Positive Motivation) ได้แก่ การให้ผลตอบแทนหรือการให้รางวัล การให้เกียรติ การแสดงความยินดี โดยทั่วไปเทคนิคทางบวกมีเทคนิคดังนี้

เทคนิคการชมเชย

- 1.1 ระบุพฤติกรรมที่กระทำในลักษณะเฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน
- 1.2 ชมเชยในสิ่งที่เขาภาคภูมิใจและให้กำลังใจในส่วนที่เขายังอ่อนด้วย
- 1.3 ชมเชยทันทีในเหตุการณ์
- 1.4 ชมเชยด้วยความจริงใจ

2. การจูงใจเชิงลบ (Negative Motivation) ได้แก่ การลงโทษ หรือการตำหนิติเตียน โดยทั่วไปแล้วเทคนิคการจูงใจในเชิงลบไม่ควรใช้เป็นหลัก แต่ควรใช้ในลักษณะการปรามเท่านั้น เพราะไม่สอดคล้องกับจิตวิทยาของมนุษย์ แต่ในการบริหาร ทั้งการให้รางวัลและการลงโทษเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้เมื่อใด

เทคนิคการตำหนิ

- 2.1 อย่าอารมณ์ทกก่อนตำหนิ
- 2.2 ระบุพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 2.3 กล่าวถึงผลเสียของพฤติกรรมนั้น
- 2.4 ถามถึงเหตุผลว่าทำไมถึงทำเช่นนั้น

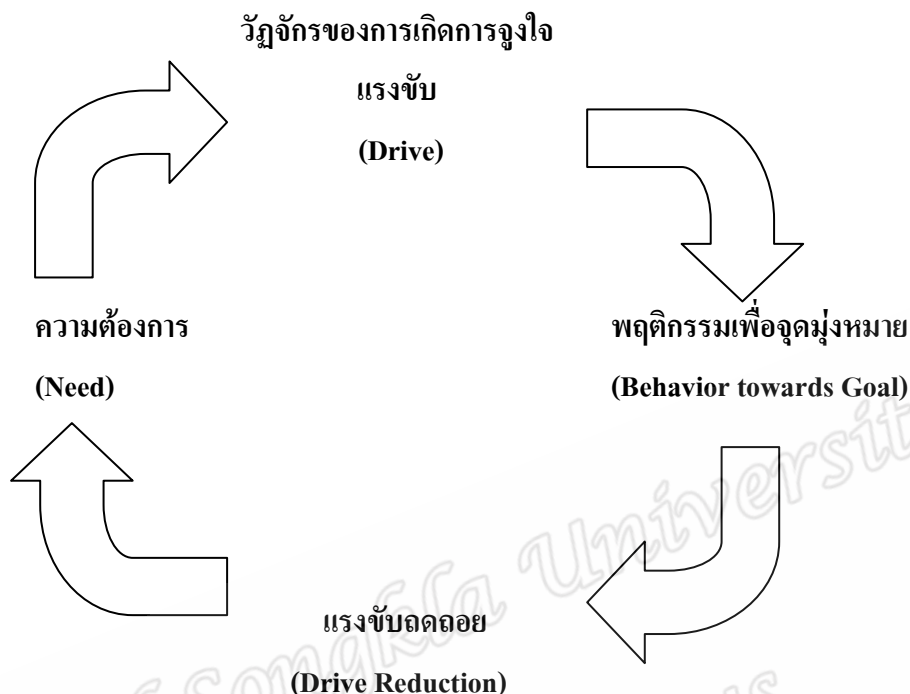
สรุปได้ว่า ประเภทของการจูงใจสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก การจูงใจเป็นการใช้ศิลปะทางหนึ่งที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้เพื่อให้เหมาะสมกับบุคคลที่แตกต่างกันทางร่างกายและอารมณ์ ในหน่วยงาน การใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเป็นกรณีไปและต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นด้วย

**กระบวนการ การจูงใจ**

อริยา คูหา (2546:7) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการเกิดการจูงใจว่าเกิดขึ้นเป็นวัฏจักร ที่ไม่มีการหยุดนิ่งเป็นไปตามลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ความต้องการ (Need)
2. แรงขับ (Drive)
3. พฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมาย (Behavior towards Goal)
4. แรงขับลดถอย (Drive Reduction)

## ภาพประกอบ 2 วัฏจักรของการเกิดการจูงใจ



ที่มา : อริยา คูหา (2546:7)

1. ความต้องการ (Need) เกิดจากการขาดภาวะสมดุล ที่บุคคลไม่มีสิ่งที่ทำให้ร่างกายดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการที่จะดำรงชีวิต จึงมีแรงขับให้มีความต้องการทั้งภายในและภายนอกเพื่อความสมดุลของร่างกาย
2. แรงขับ (Drive) ความต้องการจูงใจให้บุคคลอยู่นิ่งไม่ได้ เกิดความกระวนกระวาย ร้อนรน เรียกว่า แรงขับ แต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันออกไปซึ่งการแสดงออกของแรงขับขึ้นอยู่กับ ระดับสติปัญญา (Intelligence) ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotion Quotient หรือ EQ) และการฝึกฝนตนเองทางสังคมของบุคคลนั้น
3. พฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมาย (Behavior towards Goal) เป็นการปฏิบัติเพื่อลดแรงขับให้มุ่งสู่เป้าหมาย เช่น คนที่หิวมากกับคนที่หิวน้อยมีพฤติกรรมในการแสวงหาอาหารแตกต่างกัน
4. แรงขับลดลง (Drive Reduction) แรงขับจะลดลงภายหลังจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการของตน หรือเมื่อได้สร้างภาวะสมดุลให้เกิดขึ้นในร่างกายแล้ว บางครั้งแรงขับและการลดแรงขับจะไม่ใช่ไปในทิศทางเดียวกัน นั่นหมายถึง มีการตอบสนอง

ได้ไม่หมดสิ้น ไม่เข้าสู่สภาวะที่สมดุลแท้จริง ในสถานการณ์นี้ จะเกิดภาวะอย่างใดอย่างหนึ่งที่เรียกว่า ความคับข้องใจ (Frustration) หรือความขัดแย้งในใจแต่ละบุคคล หรือสิ่งที่ได้รับการตอบสนองของคนหนึ่ง ๆ อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคคลอื่นก็เป็นได้เพราะขึ้นอยู่กับการรับรู้ของปัจเจกบุคคล การเรียนรู้ ที่ไม่เหมือนกัน

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2549:6-7) กล่าวว่า กระบวนการเกิดการจูงใจจะเริ่มต้นจากร่างกายเกิดความต้องการอาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ต้องการมีชื่อเสียง เมื่อบุคคลเกิดความต้องการก็จะก่อให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะมีผลให้บุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการเมื่อบุคคลได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการแล้วก็จะก่อให้เกิดความพอใจ และเกิดซ้ำ ๆ เป็นวงจรการจูงใจสามารถอธิบายได้ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 กระบวนการเกิดการจูงใจ



ที่มา : วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2549:7)

สรุป กระบวนการจูงใจ เป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล นั่นก็คือมนุษย์ซึ่งทุกคนมีความต้องการ เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความตึงเครียด แล้วจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ เพื่อแสดงพฤติกรรม ที่จะนำไปสู่ความต้องการ หากความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วแรงขับก็จะน้อยลงแล้วเกิดเป็นความพอใจ



### ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจงใจ

ระวัง เนตร โปธิ์แก้ว (2542:101) กล่าวว่า การจงใจ มีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคคลหลาย ๆ ด้าน ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดกำลังใจแต่บางครั้งสร้างความกระทบกระเทือนจิตใจทำให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และหมดกำลังใจ ก็จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการทำงาน

#### ปัจจัยที่มีผลต่อการจงใจได้แก่

1. ลักษณะของคน ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความต้องการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเลื่อมใสในศรัทธาต่อหัวหน้างาน
2. ลักษณะของงาน เป็นที่พึงพอใจทำให้มีความกระตือรือร้นอยากที่จะทำงาน เห็นความก้าวหน้าในอนาคต มีความสุขจากความสำเร็จและมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า จะทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่
3. ลักษณะสภาพของงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีเพื่อนร่วมงานไม่มีความขัดแย้ง เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานครบครัน บรรยากาศเป็นไปอย่างราบรื่น พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี
4. คุณลักษณะหัวหน้างาน เป็นผู้ที่มีอุปนิสัยใจคอว่าเร่ใจแจ่มใส มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ทำงานโดยไม่ใช้อารมณ์ ปฏิบัติโดยยึดถือหลักความเป็นธรรม และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

วิกรณ์ รัชย์ปวงชน (2551:215) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการจงใจว่ามีสิ่งจงใจหลัก 4 ประการได้แก่

1. ผลประโยชน์ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนมี ผลประโยชน์จึงเป็นความต้องการเบื้องต้นที่จะปลุกให้เกิดความอยากที่จะกระทำหรือไม่กระทำ
2. อารมณ์ เป็นสิ่งละเอียดกว่าผลประโยชน์ เพราะการที่บุคคลจะทำการสิ่งใดหรือไม่ สิ่งที่สำคัญคือภาวะทางอารมณ์ สิ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์คือการปลุกเร้าความรู้สึก
3. เหตุผล เป็นคุณสมบัติเฉพาะที่มนุษย์แตกต่างจากสัตว์ เพราะมนุษย์มีปัญญา ปัจจัยจงใจบุคคลในขั้นสูงกว่าอารมณ์คือการใช้เหตุผลปลุกให้เกิดความคิด
4. อุดมการณ์ เป็นอุดมคติอันสูงสุดที่จูงใจมนุษย์ให้พยายามบรรลุถึงอุดมการณ์ ซึ่งการปลุกเร้าให้เกิดจิตสำนึก

สรุป ปัจจัยการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารในการพัฒนางานให้มีเกิดคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะความแตกต่างของคนแต่ละคน ความต้องการของคน และองค์ประกอบที่มีผลต่อการจูงใจ การมอบหมายงาน ลักษณะงาน การแต่งตั้งหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมต่อการทำงานองค์การให้มีคุณภาพ

### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์การที่มีระบบบริหารที่ดีย่อมประสบความสำเร็จได้มากกว่า ในขณะที่เดียวกัน องค์การที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์การที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานจึงถูกคิดค้นขึ้นมาเพื่อใช้ในการจูงใจให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเสียสละ ซึ่งจะยังผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามการจูงใจเป็นเรื่องซับซ้อน ถ้าไม่เข้าใจถ่องแท้ก็จะก่อให้เกิดความคับข้องใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547:539) ไกล์เคียงคำกล่าวของสมยศ นาวิการ (2547:83) ที่กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมของมนุษย์ ความสำเร็จขององค์การส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการจูงใจที่พนักงานได้รับการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

ความหมาย การจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การสร้างแรงผลักดันให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัว เพื่อให้เขามีความตั้งใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (อาคม วัชโรสง, 2547:114)

### หลักการจูงใจคน

ในฐานะผู้บริหาร ซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นการจูงใจจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง และมีข้อที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเป็นอันดับแรก ดังนี้ (สมศักดิ์ ขาวลาภ, 2544:64-65)

1. ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัตินั้นน่าสนใจท้าทายความสามารถ และอยากทำงานเพิ่ม
2. ท่านบอกให้เขาารู้สิ่งที่ท่านคาดหวังในการปฏิบัติงานของเขาและเขาจะต้องทำอย่างไรให้ถึงมาตรฐานที่กำหนด
3. การตอบแทนในการปฏิบัติงานต้องชัดเจน เหมาะสมกับความตั้งใจ และความพยายามในการปฏิบัติงานและผลงาน

จากการพิจารณา 3 ข้อนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน แต่ในการจูงใจคนจะต้องมองถึงสภาพการณ์ ความต้องการของคน ความต้องการงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงควรมีหลักในการจูงใจดังนี้

1. ต้องพยายามทำความรู้จักลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล
2. ศึกษาความต้องการและความสนใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ
3. ให้โอกาสลูกน้องได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถบ้าง แต่ต้องคอยสังเกตว่าเกินกำลังความสามารถของเขาหรือไม่
4. พยายามวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และหาทางให้เขามีโอกาสใช้จุดเด่นในการทำงานให้มากที่สุด
5. การสอนงานให้ลูกน้องในส่วนที่เขาผิดพลาดหรือจุดอ่อนในการทำงาน ทั้งนี้อาจจะเป็นการอบรมพัฒนาให้เขามีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าก็ได้
6. ถ้าลูกน้องปฏิบัติงานได้ดีและถูกต้อง ควรริบชมเชยหรือแสดงพฤติกรรม การยอมรับในการทำงานที่ดีของเขาทันที
7. ต้องมีความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัสหรือโอกาสเลื่อนตำแหน่ง
8. พยายามเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเองมากที่สุด โดยท่านอาจมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาแนะนำ
9. พยายามกระตุ้นให้ลูกน้องแสดงความคิดในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพราะในการทำงานเขาย่อมเป็นผู้รู้ปัญหาดีที่สุด
10. ระบบข่าวสารข้อมูลจะต้องทั่วถึงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข่าวลือ หรือความเข้าใจผิด
11. ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะปัญหาส่วนตัวหรือปัญหา

เรื่องงาน แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องเป็นหลัก

12. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน  
ความปลอดภัย

สุรพล พะยอมแย้ม (2545:114) ได้กล่าวถึง หลักพื้นฐานในการจูงใจให้คนทำงาน  
มีอยู่อย่างน้อย 3 ประการ

1. การใช้อำนาจที่มีกระตุ้นให้คนทำงาน (force or the stick) ซึ่งมีตั้งแต่การใช้  
อำนาจเบาๆ ด้วยการว่ากล่าวตักเตือนหรือดูตามควรแก่กรณี
2. การใช้สิ่งล่อใจหรือการให้รางวัลกระตุ้นให้คนทำงาน (identification) ในการ  
ทำงานในยุคปัจจุบันค่าแรงหรือเงินเดือน เป็นสิ่งล่อในการกระตุ้นให้คนทำงานมากที่สุด
3. การใช้ความสำนึกกระตุ้นให้คนทำงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานตาม  
ความต้องการและความรู้สึกภายใน ไม่ใช่คาดหวังในสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุ หรือสิ่งล่อใจ

สรุป หลักการจูงใจคนให้ทำงาน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ ความต้องการของ  
ผู้ปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการให้ตรงประเด็นเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยใช้วิธีให้  
เหมาะสมกับตัวบุคคลแต่ละคน

#### องค์ประกอบพื้นฐานการจูงใจให้เกิดการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537:79) กล่าวว่า การจูงใจให้คนสนใจเข้ามาทำงาน  
โดยหลักการสรรหาบุคลากรมักจะมุ่งหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการโดย  
การคัดเลือกและพยายามให้ทำงานอยู่ในองค์การไปเรื่อยๆ องค์การพยายามหลีกเลี่ยงคนที่ไม่เต็มใจ  
ทำงานกับองค์การ การสรรหาผิดกลุ่มจะเกิดความเสียหายกับผู้บริหารและองค์การ การชักจูงใจให้  
มาทำงานอาจทำได้หลายวิธี เช่น การโฆษณา การโน้มน้าวให้เห็นข้อดีจากการทำงาน แต่ถ้าผลจาก  
การทำงานทำให้ไม่สามารถจูงใจคนงานได้ ปัญหาที่จะตามมา เช่น เกิดอาการอึดอัดใจ และลาออก  
ในที่สุด

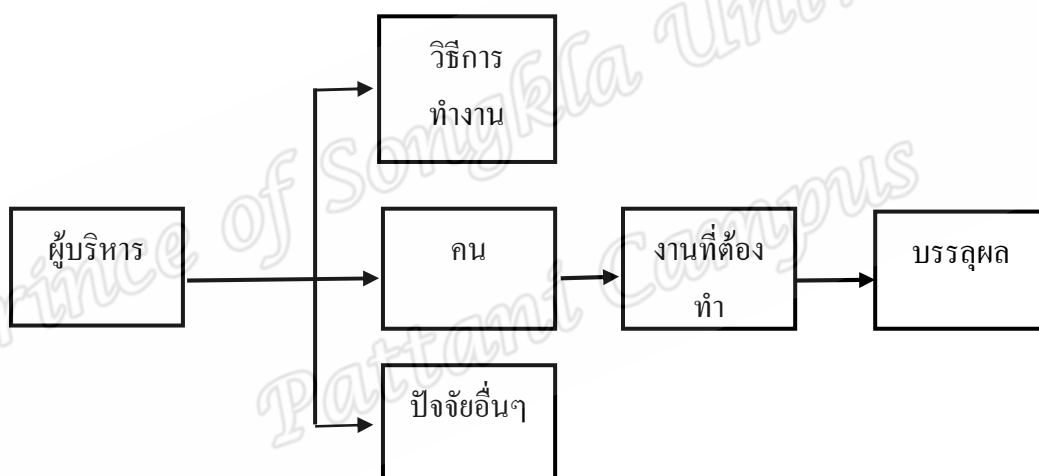
เทพนม เมืองแมนและคณะ (2540:56) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้  
เกิดงานมีลักษณะดังนี้

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
3. การให้การยกย่องและสถานภาพ
4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น
5. ความมั่นคงและความปลอดภัย

6. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว
7. โอกาสในการก้าวหน้า
8. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน
9. สภาพของการทำงานที่ดี
10. การแข่งขัน

งานและวิธีการทำงานเป็นหัวใจของการจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่างเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจคนให้ทำงานตามความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ทำงานดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 การจูงใจโดยมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง



ที่มา : วิโรจน์ สารัตนะ (2546:156)

### มูลเหตุจูงใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างถึงใน บุญมัน चनाสุภวัฒน์, 2537:126) ได้กล่าวถึงมูลเหตุจูงใจในการทำงานว่า การทำงานของคนแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแต่ละคนทำงาน ดังนั้นผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายๆอย่างดังต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ บรรยากาศในการทำงาน ระเบียบ กฎเกณฑ์

2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน โบนัส รวมทั้งฐานะทางครอบครัวและรายจ่าย สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการทำงานของคุณในองค์กร
3. ฐานะทางสังคม เช่น ตำแหน่ง หน้าที่งาน เป็นต้น เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้รับการยอมรับจากคนในสังคมและส่งผลกระทบต่อความภาคภูมิใจในการทำงาน
4. เจตคติที่มีต่องาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นเป็นสิ่งมีคุณค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม บุคคลนั้นย่อมรักงาน
5. ความมีอิสระในการทำงาน การได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับ จะทำให้บุคคลตั้งใจทำงานและมีความสุขในการทำงานด้วย

### ความสำคัญของการจงใจในการทำงาน

การจงใจเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนผลผลิตการปฏิบัติงาน การผลิตและอื่นๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของงานและคน หลุย จำปาเทศ (อ้างถึงใน บุญมั่ง ธนาสุภวัฒน์, 2537:126) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจงใจในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. การจงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการกระตุ้นให้เกิดแรงขับเพื่อบรรลุเป้าหมาย ก็จะทำให้เกิดความพอใจ
2. การจงใจเป็นการเพิ่มผลผลิตและผลงานขององค์กร ในหน่วยงานใดก็ตามที่ใช้เทคนิคการจงใจเข้ามาใช้ในการบริหารงานจะเป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กรเพราะผู้ถูกจงใจจะขยันทำงานมากยิ่งขึ้น
3. การจงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่หัวหน้างานจะใช้การจงใจพนักงานจะต้องทราบเสียก่อนว่างานที่พนักงานรับผิดชอบจะทำได้ผลหรือไม่ แล้วจะใช้เทคนิคให้ปรับปรุงงาน หรือการจงใจที่เหมาะสมอย่างไร การที่จะทราบผลการปฏิบัติงานสามารถดูได้จาก การสังเกต รายงาน การประเมินผลงาน
4. การจงใจเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา การที่หัวหน้าให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคือจะช่วยให้ลูกน้องได้มาก เป็นการทำงานที่ลูกน้องรู้สึกถึงการมีบทบาทสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การชมเชยให้ผู้อื่นฟังถือเป็นการเสริมแรง ช่วยแก้ไขปัญหาคืออีกทางหนึ่ง
5. การจงใจสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานได้

ส่วนใหญ่พนักงานจะทำงานตามคำสั่ง ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ การที่หัวหน้าใช้เทคนิคการจูงใจ โดยให้ความรัก การให้กำลังใจ จะเป็นการเสริมแรงให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนามาเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรได้

6. การจูงใจเป็นการเพิ่มจำนวนพนักงาน การทำงานส่วนใหญ่พนักงานจะทำงานไม่เต็มร้อย สักเกตได้จากการปฏิบัติงานมักมีอาการอ่อนเพลีย แสดงว่าทำต่อไปไม่ไหวแต่ถ้าได้รับการจูงใจก็จะเกิดพลังในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

### เทคนิคการจูงในการทำงาน

อารี เพชรศุค (อ้างถึงใน บุญมัน चनाศุภวัฒน์, 2537:136) ได้อธิบายถึงเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1. การชี้แจงหรือบอกเป้าหมายขององค์กร (Goal Setting) การที่ให้บุคคลในองค์กรได้รับรู้เป้าหมายที่แน่นอนในการทำงานเป็นการทำให้เขาทำงานให้บรรลุเป้าหมายและเขายอมรับได้
2. การตระหนักและการยอมรับ (Precognitive and Approval) เมื่อบุคคลมีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับและแสดงให้คนอื่นได้รับรู้โดยการทำหลายๆวิธี เช่น การให้รางวัล การให้เข็มเกียรติยศ
3. การให้โอกาสและให้ความปลอดภัย (Opportunity and Security) คนงานต้องการความปลอดภัยจากการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายว่าเมื่อองค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า คนงานจะต้องมีโอกาสได้รับการพิจารณาความดีความชอบ
4. การให้คนงานมีความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามให้คนงานได้มีการประเมินตัวเอง แล้วทำให้เขารู้สึกว่าเขาทำสำเร็จ การวางแผน สร้างคุณภาพของงาน
5. การพยายามปรับปรุงงาน (Job Enrichment) การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นโดยมอบหมายให้คนงานรับผิดชอบในหน้าที่ของเขาหรือบางครั้งจากการให้คนอื่นหลายคนทำงานก็อาจจะลดคนให้น้อยลงเพื่อให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงิน (Financial Incentives) ให้เงินเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานนอกเหนือจากค่าแรงที่ได้ปกติ เช่น การจ่ายโบนัส
7. การกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม (Team Approach) เป็นการให้คนงานทำเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสนใจใกล้เคียงกัน กลุ่มต้องเข้าใจองค์กรและพร้อมที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
8. การให้ความยุติธรรม (Justice) องค์กรทุกแห่งควรให้ความยุติธรรมกับ

คนงานทุกคน การให้รางวัลตอบแทนผลงานถือว่าเป็นความยุติธรรมและสำคัญที่สุด

9. การกระตุ้นให้คนงานมีอิสระและมีความรับผิดชอบในการทำงาน (Freedom and Responsibility) การเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานจะช่วยให้คนงานทำงานมากขึ้นแต่ในขณะเดียวกันต้องให้ความเป็นอิสระแก่คนงานด้วย

สรุป การจูงใจให้คนทำงานเป็นวิธีการกระตุ้นให้คนทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ การจูงใจจึงไม่ควรใช้วิธีการใดวิธีหนึ่งแต่ต้องใช้หลายๆวิธีร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ เช่น ให้คนงานมีความรับผิดชอบและมีอิสระในการทำงาน มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สิ่งล่อใจ อาจพิจารณาความดีความชอบหรือมีรางวัล การแบ่งผลประโยชน์ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคล และต้องพยายามจูงใจให้เกิดการทำงานมากที่สุด

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ เป็นสิ่งที่นักทฤษฎีทั้งหลายพยายามคิดค้นและทดลองกันมามากมายในช่วงแรกอยู่ในรูปของปรัชญามากกว่าวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีการจูงใจเป็นสิ่งที่ช่วยชี้แนะให้ผู้บริหารทราบวิธีที่จะดำเนินการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญนิยมใช้กันมากมีหลากหลายทฤษฎีแต่ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน นั่นก็คือ เมื่อนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน ทฤษฎีที่จะนำมากล่าวถึง มีดังต่อไปนี้

#### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's of Need Theory)

Maslow (อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549:68-70) เป็นนักจิตวิทยาคลินิกและนักมานุษยวิทยานิยมที่สนใจเกี่ยวกับเกียรติยศและคุณค่าของบุคคล เขาเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในทางบวกที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนเองและมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ Maslow ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ข้อ คือ

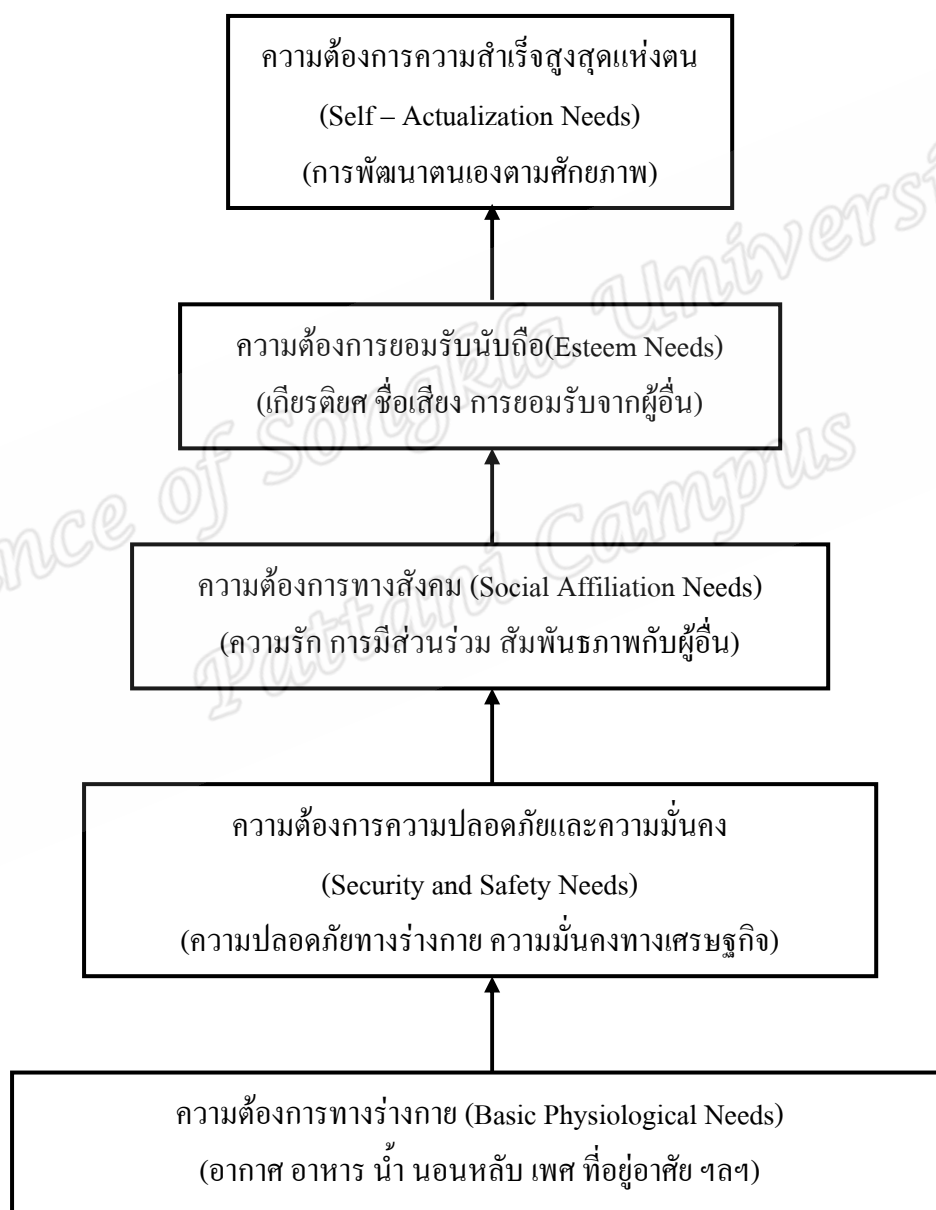
1. คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ ความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่คนต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง เมื่อความต้องการใดได้ตอบสนองไปแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ถ้าความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมต่อไปอีก
3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of



Need) คือเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่

Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow



ที่มา : Owens (2000:113 อ้างถึงใน อภิภา บุญช่วย, 2549:69)

จากภาพ Maslow (อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549:68-70) อธิบายลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เกี่ยวกับความต้องการทางร่างกาย Owens (อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549:111) ให้ทัศนะว่าในอดีตมนุษย์จำเป็นต้องต่อสู้ดิ้นรนในการอยู่รอดเพื่อตอบสนองความต้องการด้านร่างกายเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสมัยใหม่ สังคมมนุษย์เปลี่ยนแปลงจากสังคมไล่ล่ามาเป็นสังคมที่อยู่ภายใต้การอุปถัมภ์ขององค์กรแทน ความต้องการด้านร่างกายจึงลดความสำคัญลง

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security and Safety Needs) เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการด้านร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งจะต้องความปลอดภัยและมั่นคงทั้งร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระแห่งตน ต้องการการดูแลสุขภาพเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นต้น และความปลอดภัยและมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ต้องการซื้อขายแลกเปลี่ยน ต้องการงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Affiliation Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายด้านความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิตได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านสังคม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์จึงต้องการที่จะได้รับความรัก การมีส่วนร่วมและการได้รับการยอมรับจากสังคม ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับความต้องการในขั้นนี้ หรือถูกปฏิเสธจากสังคม ก็สามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นและความต้องการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง Cressey and Moor 1983 (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544:135) ได้แบ่งความต้องการการยอมรับนับถือออกเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการยอมรับนับถือภายในตน เช่น ความต้องการสัมฤทธิ์ผลและความต้องการมีความสามารถ และความต้องการยอมรับนับถือตนเองภายนอก เช่น ความมีชื่อเสียง ความมีสถานภาพ ความมีเกียรติยศ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมีความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด นั่นคือเมื่อมีความรู้สึกว่าตนถึงจุดหมายปลายทางสุดท้ายแล้วก็จะมีความหมายต่อไปตามศักยภาพของตน Owen (อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549:113) กล่าวว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน จะมีทิศทางในตนเอง จะแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง มีแรงจูงใจสูงและแรงจูงใจที่เกิดจากค่านิยม จริยธรรม และความเชื่อ

จากแนวคิดตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่งได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นด้วยกันนั้น สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่เหมือนกัน โดยเริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐาน นั่นก็คือความต้องการทางร่างกาย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทุกคนจะต้องมี เพราะความต้องการด้านนี้ถือว่าเป็นฐานในการที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการในด้านต่าง ๆ ที่สูงขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ตามแนวทฤษฎีของ Maslow ในขณะที่เดียวกัน Mc Demid (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550:172) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เงินอาจสามารถใช้ตอบสนองความต้องการทุกระดับของทฤษฎี Maslow ได้เพราะเงินใช้ตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย หลังจากนั้นก็นำเงินมาตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆ ต่อไป

มาลิณี จุโฑปะมา (2536:50) กล่าวว่า ตามแนวคิดของ Maslow เมื่อเทียบกับแนวคิดของ Herzberg แล้วพบว่าปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างทุ่มเทมีประสิทธิภาพนั้น เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการด้านจิตใจในขั้นที่ 4 นั่นคือ ชื่อเสียง เกียรติยศและความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวังความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมแล้ว เขาก็มีความสุข ชอบที่จะทำงานในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นต่อไป แต่ไม่ได้หมายความว่า เมื่อเขาได้รับการตอบสนองดังกล่าวแล้วเขาจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ เหมือนกับการที่เขามีแรงจูงใจ พอใจจะทำงานทำทนายตามที่เขาปรารถนาจะทำงานในสิ่งนั้น

## 2. ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland Acquired-needs Theory)

McClelland (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541:116-117) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ไม่ใช่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หรือ nAch หมายถึงบุคคลต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ บุคคลต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลย้อนป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง บุคคลผู้มีความต้องการความสำเร็จจะต่อสู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลในรูปสิ่งของ ต้องการความสำเร็จ (nAch) จากการวิจัยของ McClelland พบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนตัวมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยแสวงหาสถานการณ์ซึ่งสามารถบรรลุความสำเร็จส่วนตัวในการแสวงหาคำตอบของปัญหา โดยได้รับการป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากการทำงาน เพื่อสามารถบอกสิ่งที่กำลังปรับปรุงและสิ่งที่เขาตั้งเป้าหมายไว้ เขาจะพอใจการทำงานที่มีปัญหาและพร้อมที่จะยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเอาชนะอุปสรรค

2. ความต้องการผูกพัน (Need for Affiliation) หรือ nAff หมายถึงบุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น จากการวิจัยพบว่า พนักงานมีความสนใจด้านนี้น้อย ความต้องการความผูกพันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dale Carnegie<sup>๕</sup> ที่ว่าบุคคลมีความปรารถนาที่จะให้บุคคลอื่นชอบตนเอง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันจะมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตร และชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หรือ nPow หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจ (nPow) สูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล

จากทฤษฎีความต้องการของ McClelland จะเห็นได้ว่าความต้องการที่สำคัญของมนุษย์ก็คือ ความต้องการความสำเร็จในของชีวิตจากการทำงาน เมื่อได้รับความสำเร็จในชีวิตแล้ว สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการอีก นั่นก็คือ ความต้องการมีอำนาจ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจที่มีเหนือผู้อื่น ความต้องการเป็นผู้นำ แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้ไม่ว่ามนุษย์ทุกคนจะมีอำนาจหรือประสบความสำเร็จในชีวิต

แล้วก็ตามนั้นก็คือ การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพราะทุกคนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อที่จะให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Robbins ได้เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ McClelland หรือเรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีเขาสามลูกกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow ดังตาราง 1

ตาราง 1 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ McClelland หรือเรียกอีกอย่างว่าทฤษฎีเขาสามลูกกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow

Mc Clelland's Need Theory	Maslow's Need Theory
Need for Power	Safety Prestige Esteem Friendship
Need for Affiliation	Love Social
Need for Achievement	Self - Actualization

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2552:61)

### 3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (Theory X and Theory Y)

McGregor (อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2540:45-46) ได้สรุปเอาไว้ว่าทัศนคติหรือแนวคิดของผู้บริหารในด้านธรรมชาติของมนุษย์ขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับคน 2 กลุ่ม คือ สมมติฐานของกลุ่มแรกมีลักษณะที่เป็นทางลบ กำหนดเป็นทฤษฎี X และข้อสมมติฐานของกลุ่มที่สองมีลักษณะไปในทางบวก ซึ่งกำหนดเป็นทฤษฎี Y ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ข้อสมมติฐาน 4 ประการของทฤษฎี X ประกอบด้วย

- 1.1 ภายในจิตใจของคนงานทั่ว ๆ ไป แล้วจะไม่ชอบทำงาน และหากเมื่อมีโอกาสและเป็นไปได้ก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
- 1.2 เนื่องจากคนงานไม่ชอบทำงาน ดังนั้น ต้องบังคับ ควบคุม หรือต้องขู่ว่าจะลงโทษเพื่อที่จะให้ทำงานตามเป้าหมายที่ต้องการ
- 1.3 คนงานจะไม่ยอมรับรับผิดชอบ หรืออยากจะลดความรับผิดชอบลง และจะแสวงหาข้อแนะนำที่เป็นแบบทางการจากคนอื่นเมื่อมีโอกาสอำนวยให้

## 2. ข้อสมมติฐาน 4 ประการของทฤษฎี Y ประกอบด้วย

2.1 คนงานสามารถที่จะมองการทำงานว่าเป็นของธรรมดา เช่นเดียวกับการที่ต้องพักผ่อนและต้องเล่น

2.2 คนงานทุกคนจะดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าหากเขาให้คำมั่นหรือยึดคำมั่นต่อวัตถุประสงค์ของการทำงาน

2.3 คนเราโดยปกติสามารถที่จะเรียนรู้ในการยอมรับหรือจะแสวงหาความรับผิดชอบ

2.4 การมีความคิดสร้างสรรค์ นั่นก็คือมีความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดีจะมีอยู่ได้ในคนทุกคนและไม่จำเป็นว่ามีเพียงในกลุ่มผู้ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารเท่านั้น

จากแนวทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมนและ สวิง สุวรรณ, 2540:45-46) จะเห็นได้ว่า บุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม นั่นก็คือ แบ่งตามแนวทฤษฎี X ซึ่งบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้ตามแนวทฤษฎีมีความเชื่อว่าทุกคนไม่มีความรู้สึกอยากทำงาน เกียจคร้าน ชอบหลบเลี่ยงงานหาแต่ความสบาย ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับสั่งการ ควบคุม คนงานที่มีสถานะ เพื่อให้เกิดการทำงาน ส่วนทฤษฎี Y ซึ่งตามแนวคิดมีความเชื่อว่า การกระทำของคนนั้นมิใช่เป็นผลของการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเท่าที่เป็นอยู่ มีความรู้สึกสร้างสรรค์ ฉะนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดจึงต้องรู้จักใช้หลักทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y ให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์ การเข้าถึงคน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

## 4. ทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom' Expectancy Theory)

Victor H. Vroom (อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545:81-82) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ขึ้น โดย Vroom เห็นว่าการจูงใจเกิดจากสิ่ง 2 อย่าง คือ เราต้องการอะไร และเราคิดว่าจะได้รับสิ่งนั้นได้อย่างไร สมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีความคาดหวังมีดังนี้

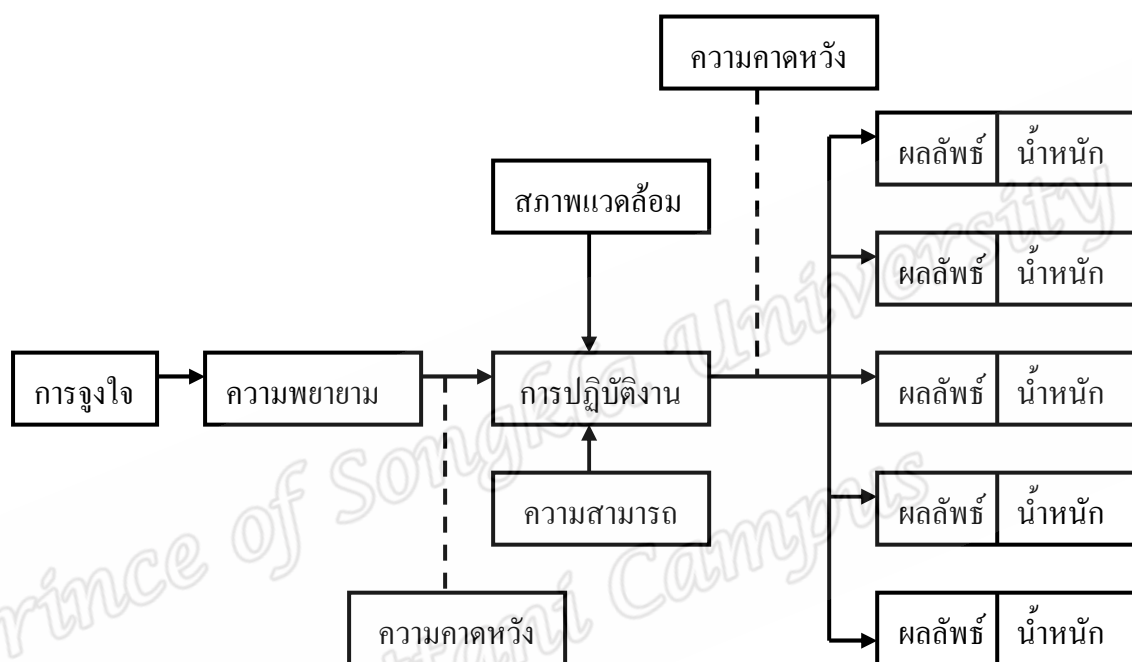
1. พฤติกรรมเป็นผลมาจากการรวมกันของพลังในตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อม
2. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภายในองค์การ
3. บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายที่แตกต่างกัน
4. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรมอันจะนำไปสู่

ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ทฤษฎีความคาดหวังจะเริ่มจากการจูงใจอันนำไปสู่ความพยายาม ซึ่งความพยายาม

จะนำไปสู่การรวมกันระหว่างความสามารถของบุคคลกับสภาพแวดล้อมที่เรียกว่า การปฏิบัติงาน และผลจากการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งแต่ละผลลัพธ์จะมีเรื่องของค่านิยมเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังแสดงในภาพประกอบ 6

ภาพประกอบ 6 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom



ที่มา : พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545:81)

จากภาพประกอบทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ดังกล่าว สามารถอธิบายได้  
ดังนี้

ความคาดหวังระหว่างความพยายามกับการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน หากเชื่อว่า หากใช้ความพยายามมาก จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานมาก ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1) แต่หากเชื่อว่า หากความพยายามไม่ก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0) และหากเชื่อว่า หากใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานบ้าง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (0 - 1)

ความคาดหวังระหว่างการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ด้านใดด้านหนึ่ง เช่น หากเชื่อว่า หากปฏิบัติงานมากจะได้รับค่าจ้างสูงขึ้น ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1) แต่หากเชื่อว่า หากปฏิบัติงานแล้ว จะไม่ได้รับการชมเชย เพราะหัวหน้าไม่เคย

ชมเชยใคร ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0) และหากเชื่อว่า หากปฏิบัติงานมากอาจจะได้รับหรืออาจจะไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (0 - 1)

จากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom สรุปได้ว่า เมื่อบุคคลมีการจูงใจก็จะมีความพยายามในการปฏิบัติงานซึ่งผลจากการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัตินั้นก็จะเป็นไปสู่วิธีการต่าง ๆ กัน ที่จะได้รับตามที่ได้คาดหวังไว้

### 5. ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer (Alderfer's –Existence-Relatedness Growth Theory หรือ ERG Theory)

Alderfer (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548:91) เป็นเจ้าของทฤษฎี ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

Alderfer ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ [Existence needs (E)] เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือปัจจัย 4 ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินเพิ่มพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงานเป็นต้น
2. ความต้องการมีสัมพันธ [Relatedness needs (R)] เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตร มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดสถานภาพที่ยอมรับทางสังคม
3. ความต้องการความก้าวหน้า [Growth needs (G)] เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็น โอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ



จากแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer จะเห็นได้ว่าความต้องการที่สำคัญของมนุษย์มี 3 ด้าน ด้วยกัน คือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการมีสัมพันธ์ และความต้องการความก้าวหน้า ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานความต้องการของมนุษย์โดยทั่ว ๆ ไปด้วยความต้องการทั้ง 3 ด้านดังกล่าวนี้ ไม่จำเป็นว่าจะต้องได้สิ่งใดก่อนหรือหลัง ซึ่งบางครั้งสิ่งที่ได้รับอาจจะได้รับพร้อมกันก็ได้ เมื่อเทียบกับความต้องการของ Maslow ที่กล่าวมนุษย์มีความต้องการเรียงลำดับจากระดับต่ำไปยังระดับสูง และ Alderfer ยังพบว่า บุคคลผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ ความต้องการเจริญก้าวหน้ามากกว่าความต้องการด้านร่างกาย ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ตารางเปรียบเทียบความต้องการของ Maslow กับ ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer

ความต้องการของ Maslow	ความต้องการของ Alderfer
1. ความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต	1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่
2. ความต้องการด้านความมั่นคงหรือปลอดภัย	2. ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กันในสังคม
3. ความต้องการด้านสังคม	3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า
4. ความต้องการได้รับการยกย่องทางสังคม	
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	

ที่มา : วิเชียร วิทญูตม (2547:161)

## 6. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two Factor Motivation Theory)

Herzberg (อ้างถึงใน อาคม วัดไชสง, 2547:126) ได้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีความพอใจในการทำงาน โดยการทำแบบสอบถามนักบัญชีและนักวิศวกร 200 คน ใน 9 บริษัทอุตสาหกรรมในเมือง Pittsberg เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง “ความพึงพอใจงาน” (Job Satisfaction) กับ “ประสิทธิภาพในการผลิต” จากผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและพึงพอใจในงานแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจกับปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจ(ปัจจัยอนามัย) สภาพแวดล้อม	ปัจจัยที่สร้างความพอใจ(ปัจจัยจูงใจ) ลักษณะของงาน
นโยบายและการบริหาร	ความสำเร็จของงาน
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	การยอมรับนับถือ
การปกครองบังคับบัญชา	ความก้าวหน้า
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ลักษณะของงาน
เงินเดือน	ความรับผิดชอบ

ที่มา : อาคม วัดไรสง (2547:126)

การจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน อาคม วัดไรสง, 2547:126) ได้มาจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงานของคน ก็เพื่อจะตอบคำถามที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา และเพื่อพิสูจน์สมมุติฐานที่ว่า ปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเขาสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) หรืออาจเรียกแตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีความพอใจ – ไม่พอใจ หรือ ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น – ปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยอนามัย ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มีปัจจัย 2 ด้านคือ

1. ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นจูงใจ (ปัจจัยภายใน) ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 5 องค์ประกอบ คือ
  - 1.1 ความสำเร็จของงาน
  - 1.2 การยอมรับนับถือ
  - 1.3 ลักษณะของงาน
  - 1.4 ความรับผิดชอบ
  - 1.5 ความก้าวหน้า
2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นจูงใจ (ปัจจัยภายนอก) มีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน ผู้บริหารต้องจัดสิ่งก่อสร้างความไม่พึงพอใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเขาจะได้ทำงานได้อย่างปกติ ถ้าหากบุคลากรได้รับไม่เพียงพอเขาก็จะทำงานอย่างเฉื่อยล้า ปัจจัยค้ำจุน มี 5 องค์ประกอบ คือ

- 2.1 นโยบายและการบริหาร
- 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.3 การปกครองบังคับบัญชา
- 2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.5 เงินเดือน

### ทฤษฎีของ Herzberg: Two Factor Motivation Theory

(อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550:174) ทฤษฎีนี้ได้พัฒนาโดย Frederick Herzberg ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิดคือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยภายใน หรือความต้องการภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น
2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือการบำรุงรักษา (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานพนักงาน เช่น นโยบายของบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

การนำทฤษฎี Herzberg มาใช้เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ให้นักงนแต่ละคนมีความพึงพอใจขณะทำงาน ได้รับปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอ จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม
  2. ป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน โดยการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คือ จากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานกลับมายังผู้บริหาร
  3. จัดให้นักงนมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การให้ประโยชน์เพิ่มเติม หลักประกันในอาชีพ สภาพการทำงานที่ดี เป็นต้น
  4. จัดให้นักงนมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง
- Herzberg (1999) ได้วิจัยและสร้างทฤษฎีแรงจูงใจ มีชื่อว่า “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและ

ปัจจัยห้า” (Motive-Hygiene Theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) เรียกกันทั่วไปว่า ทฤษฎีของ Herzberg โดย Herzberg (1999 : 72) ได้วิจัยและอธิบาย ปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ 5 องค์ประกอบ ปัจจัยห้า 11 องค์ประกอบ แต่ภายหลังสรุปเหลือ ปัจจัยละ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจนี้กระตุ้นให้อยากทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ความต้องการทำงานสำเร็จ เกิดความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกทางบวกต่องาน ผลการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจในภายใน เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ ภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารควรบริหารงานให้สอดคล้องกับทฤษฎีด้านความสำเร็จในงานนี้ มีประเด็นพิจารณา 2 ประการคือ

ประการแรก การที่จะทำให้อุบัติการเกิดความสำเร็จในงาน ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

ประการที่สอง เมื่อมอบหมายงานแล้วผู้บริหารต้องติดตาม ช่วยเหลือ จนกระทั่งบุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้สำเร็จ

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จแล้ว สิ่งหนึ่งที่บุคลากรต้องการคือ การยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และสังคม

ในการบริหารงาน เมื่อบุคลากรทำงานสำเร็จ ผู้บริหารต้องเสริมแรงทันที โดยการชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ ขณะเดียวกันต้องแสดงบทบาทนำบุคลากรในหน่วยงานให้ชื่นชมยินดีไปพร้อมกันด้วย

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความชัดเจนของโครงสร้างงาน และกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย หากโครงสร้างของงานชัดเจน กระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบ มาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องตรวจสอบงานในองค์กร ในด้านความชัดเจนของโครงสร้างแต่ละฝ่าย ระเบียบปฏิบัติ วัสดุ อุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน หากทุกอย่างถูกต้องชัดเจน มีมาตรฐาน ก็เท่ากับว่าสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรส่วนหนึ่งแล้ว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับผิดชอบงานของ

บุคลากร การรับมอบหมายงานมาปฏิบัตินั้น บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจ มีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินงานเต็มที่ ปราศจากการรบกวนจากผู้อื่น หรือผู้บริหาร

ในการบริหาร ผู้บริหารต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร เมื่อมอบหมายงานแล้วต้องมอบอำนาจในการตัดสินใจตามไปด้วย สิ่งหนึ่งที่ควรตระหนักคือ การมอบหมายงานแสดงถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร แสดงถึงความไว้วางใจบุคลากร การที่ผู้บริหารดำเนินงานดังกล่าวมาแล้วทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การทำงานของบุคลากรในแต่ละงานหรือนิยามว่าเป็นระยะสั้นจะสะสมก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานทั้งสถานภาพและรายได้ หากงานที่บุคลากรทำมีคุณลักษณะดังกล่าวนี้ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจอยากทำงาน

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างงาน มอบหมายงานให้กับบุคลากร หากเป็นไปได้ควรคัดสรรงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรจริงๆ งานที่ทำแล้วไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรด้วย ทั้งนี้เพราะบุคลากรทำงานสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร การมอบหมายงานที่ไม่จำเป็นย่อมเสียผลประโยชน์ทั้งขององค์กร และความก้าวหน้าของบุคลากรไปพร้อมกัน

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจของบุคลากร จะทำให้บุคลากรไม่เกิดความคับข้องใจ และสามารถทำงานตามปกติ ปัจจัยค่าจูนไม่สามารถสร้างความรู้สึกทางบวก ไม่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากนโยบายขององค์กรชัดเจน การบริหารเป็นกระบวนการที่กำหนด ไม่มี การกีดกันแก่งแย่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “การที่องค์กรมีนโยบายและการบริหารที่ดีเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

ในการบริหาร ผู้บริหารควรตระหนักในความชัดเจน มั่นคงของนโยบาย การบริหารที่เป็น Good Governance คือ มีความยุติธรรม หากนโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย การบริหารขาดประสิทธิภาพบุคลากรจะ “ไม่พึงพอใจ” เกิดผลเสียต่อองค์กรอย่างมากมาย

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบุคลากรเป็นไปด้วยดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “การที่ผู้บริหารกับบุคลากร และบุคลากรกับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องยึดแนวทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ในการสร้างความเป็นกันเองกับบุคลากร ใช้วิธีการบริหารและจัดกิจกรรมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจกัน ลดความบาดหมางแตกแยก สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

2.3 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากงานนั้นมีความมั่นคง เงื่อนไขการทำงานชัดเจน ไม่ถูกปลดออกโดยไม่มีเหตุผล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “ลักษณะความมั่นคงของงาน เป็นการทรงสภาพการทำงาน ให้เป็นปกติของบุคลากร”

ในการบริหารงาน ในหน่วยงานของรัฐ บุคลากรจะมีความมั่นคงในงานสูง ผู้บริหารเพียงดูแลความไม่ยุติธรรมในการลงโทษทางวินัยก็เพียงพอแล้ว

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากสถานที่ทำงานมีสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ทั้งด้านจำนวนพื้นที่ที่ใช้ สบาย แสง สี เสียง อุณหภูมิ และการรบกวนทั้งทางกายภาพและทางจิตอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “สิ่งแวดล้อมเหมาะสมของสถานที่ทำงาน เป็นการทรงสภาพการทำงาน ให้เป็นปกติของบุคลากร”

ในการบริหาร ผู้บริหารต้องคอยตรวจสอบสภาพสำนักงาน สถานที่ทำงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที หากปล่อยปะละเลยจะทำให้บุคลากรหงุดหงิด ไม่ตั้งใจทำงาน หรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.5 รายได้และสวัสดิการ (Salary) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากมีรายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เช่น ที่พัก ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสังคม ฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “การจัดให้บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นการทรงสภาพการทำงาน ให้เป็นปกติของบุคลากร”

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 48) เสนอว่า ปัจจัยจูงใจช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มี 6 ประการ คือ

1. ลักษณะงาน คือ เนื้อหาสาระของงานที่ทำท้าทายความสามารถ เป็นงานที่มีประโยชน์ มีความสำคัญ ซึ่งลักษณะของงานนี้เป็นแรงบันดาลใจให้พอใจที่จะเสี่ยงทำงานนี้ให้ได้
2. ความสำเร็จของงาน คือ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
3. โอกาสเจริญเติบโต คือ ความเป็นตัวของตัวเองที่จะทำงานโดยมีอิสระในการคิดที่จะทำงานนั้น หรือได้รับความไว้วางใจให้ทำงานนั้นโดยอิสระ
4. ความรับผิดชอบ คือ มีความรับผิดชอบต่องานนั้นอย่างแท้จริง การมีความรับผิดชอบย่อมบันดาลใจให้เขาทำงานอย่างทุ่มเทให้ประสบผลสำเร็จ
5. ความก้าวหน้า คือ มีโอกาสที่ทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในภาระงานของตน

6. ความเป็นที่ยกย่อง ขอมรับ คือ ได้รับการยกย่องยอมรับผลงานที่ทำจากบุคคล  
อื่นๆ

ส่วนปัจจัยนามัย มี 7 ประการ คือ

1. สถานะของงาน /สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพห้อง เครื่องมือเครื่องใช้  
อากาศ อุณหภูมิ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางวัตถุ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน  
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. เทคนิคการบริหาร / การบังคับบัญชา
4. นโยบายและการบริหาร ได้แก่ ความเป็นผู้นำ ความสามารถ การฝึกอบรม และ  
ความเชี่ยวชาญ
5. ความมั่นคงในงาน
6. เงิน / เงินเดือน
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541:112) ได้รับการศึกษา ขยายวงกว้าง จนกระทั่งมีความเชื่อว่า ความต้องการด้านการจูงใจประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษา มีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในการทำงานสิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กฎในการทำงาน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต้องเป็นอย่างเหมาะสม
3. พนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจเมื่อโอกาสที่เขาจะได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานถูกขจัดทิ้งไป
4. เมื่อปัจจัยจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการยกย่องไม่ได้รับการตอบสนอง

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ไม่ว่าจะปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยค้ำจุน มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งนั้น แต่ในที่นี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเนื้อหาปัจจัยจูงใจตามแนวคิดของ อากุม วัตโซตง, 2547:126 ซึ่งแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบดังนี้

1. ความสำเร็จในงาน (Achievement) ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา และความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จเป็นที่พอใจแก่ตนเอง ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

McClelland (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542:116-117) กล่าวว่า บุคคลต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ บุคคลต้องการความสำเร็จจะมี ลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย จากการวิจัยของ McClelland พบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนตัวมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยแสวงหาสถานการณ์ซึ่งสามารถ บรรลุความรับผิดชอบส่วนตัวในการแสวงหาคำตอบของปัญหา โดยได้รับการป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากการทำงาน เพื่อสามารถบอกสิ่งที่เขากำลังปรับปรุงและสิ่งที่เขาตั้งเป้าหมายไว้ เขาจะพอใจการทำงานที่มีปัญหาและพร้อมที่จะยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเอาชนะอุปสรรค

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชยเชื่อถือ และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและคนอื่นๆ รวมทั้งได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการยอมรับนับถือ ในด้านความต้องการขั้นที่ 4 ของ Maslow และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่เกี่ยวกับการยอมรับนับถือ เป็นความต้องการที่บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีบุคคลอื่นยอมรับเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจแล้วจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

3. ลักษณะงาน (Work itself) ลักษณะงานที่บุคคลทำ เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความสนใจอยากที่จะทำ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีโอกาสที่จะปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ลักษณะงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นวินิจ เกตุขำ (2537:119) เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540:43) กล่าวเป็นแนวเดียวกันว่า ผู้บริหารจะต้องมีการอธิบายชี้แจง สอนงาน หรือแจกคู่มือการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้น หรือส่งให้การปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีประสิทธิผลเพียงใดความรับผิดชอบ (Responsibility) การที่บุคคลมีความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานในหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จไปเป็นอย่างดี ทันทตามที่กำหนด โดยไม่มีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจนเกินไป สอดคล้องกับทฤษฎี Y ของ McGregor (อ้างถึงในเทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2540:45-46) ที่ว่าคนไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น แต่คนจะแสวงหาความรับผิดชอบของ Herzberg เมื่อนำมาปรับใช้เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมอบหมายและเมื่อมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อการปฏิบัติงานให้แล้ว คุณภาพการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ



4. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ ได้รับการประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ทำให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ อบรม และดูงานทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการ ความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการขั้นที่ 5 ของ Maslow และปัจจัยด้านความก้าวหน้า ตามทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg นอกจากนั้น เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540:59) วิเชียร โสสุวรรณจินดา (2535:73) ได้สรุปความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้แนวเดียวกันว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) มาใช้ในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากที่บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานต่างหวังความก้าวหน้าด้วยกันทุกคน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่มีอคติในการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ โดยอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ดูงาน อบรม โดยไม่ปิดกั้นหรือขัดขวาง ดังนั้น ความก้าวหน้าในการงานจึงเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจที่มีความสำคัญวิธีการหนึ่งในการปฏิบัติงาน Herzberg (อ้างถึงในเสนาะ ดิยาวี, 2544:215) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สร้างความพอใจ (Satisfier factor) เป็นแหล่งที่มาของการทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากเนื้อหา งาน (job content) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัยคือ

1. ความรู้สึกที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ งานที่ทำแล้วเกิดผลสำเร็จ การทำงานที่มีมาตรฐานสูง งานที่ยุ่งยาก
2. ความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ คือ องค์กรเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ
3. ความรู้สึกรับผิดชอบ ได้แก่ งานที่ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบในงานนั้นสูง งานยากและท้าทายความสามารถของผู้ทำงาน
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง ทำงานนั้นแล้วได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและทำงานนั้น ทำให้เก่งขึ้น และมีความรู้มากขึ้น
5. ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานนั้น เป็นงานที่ตรงกับรสนิยม ความชอบของผู้ปฏิบัติงานเพียงใด หากชอบคนก็จะทำงานนั้นอย่างสนุก

พิบูล ทีปะปาล (2550:139) ได้กล่าวถึง Herzberg เชื่อว่า ความสัมพันธ์ของคนที่มีต่องานกับทัศนคติของเขามีต่องานจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน จากการสำรวจ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเกิดจากปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายในที่กระตุ้นให้เกิดการทำงาน ได้แก่ โอกาสเลื่อนตำแหน่ง โอกาสความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือและความสำเร็จในการงาน

จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ในการศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านการจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น คือ การจูงใจในการทำงานและการมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในของมนุษย์ เพราะในการทำงานของมนุษย์ทุกคนย่อมมีความรู้สึกหรือความคาดหวังถึงผลการตอบแทนที่ดีที่สุดสิ่งที่ทำให้มีความสุขในการดำรงชีวิต ซึ่งในการตอบแทนที่ว่าอาจจะอยู่ในรูปของการตอบแทนที่มองเห็น เช่น เงิน สิ่งของ แต่สำหรับบางคนอาจจะต้องการการตอบแทนหรือการจูงใจในรูปของสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ชื่อเสียง เกียรติยศ การยกย่อง ซึ่งผลที่ได้รับจากการจูงใจที่ถูกต้องวิธีเหมาะสมกับสภาพของแต่ละบุคคลจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงในเสนาะ ตีเขาว์, 2544:216) มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร 2 อย่างคือ ประการแรก ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า ปัจจัยอนามัยจะต้องจัดให้ครบถ้วน ค่าตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานต้องเหมาะสม สภาพการทำงานต้องปลอดภัย ความรู้ความสามารถของผู้บริหารต้องเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องจูงใจให้มาก แต่คอยเฝ้าดูผู้ปฏิบัติไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานพอใจ ประการที่สอง ผู้บริหารต้องสร้างโอกาสหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ เช่น ให้รู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญ มีความพอใจในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันต้องลดปัจจัยที่จะทำให้ไม่พอใจในการทำงานด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุทัศน์ ตูรงค์เรือง (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษา เขต การศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ

สันติ บุญภิรมย์ (2544:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา เฉพาะสายผู้สอน เทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานครูเทศบาล สังกัดสถานศึกษา เฉพาะสายผู้สอน เทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปรากฏว่าตัวแปร ศาสนา ภูมิภาค อาชีพ และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในรายด้านแตกต่างกัน คือในด้านเงินเดือนและเงินอื่น ๆ อาชีพเสริม ด้านความก้าวหน้า

และด้านลักษณะของงาน อายุราชการ ในกลุ่มอายุราชการ ตั้งแต่ 6 – 10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกัน

อนงค์ แก้วอินทร์ (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี และเปรียบเทียบความพึงพอใจตามตัวแปร เพศ อายุ สภาพการสมรส อายุราชการ ตำแหน่ง และหน่วยงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองและบังคับบัญชา มีความพึงพอใจระดับปานกลาง สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือ เพศ อายุ สภาพการสมรส อายุราชการ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ตามหน่วยงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความแตกต่างกันโดยบุคลากรในสังกัดหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นคณะฯ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานที่เป็นคณะฯ

ชุตติกาญจน์ เพ็ชรแก้ว (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอิสลามศึกษา 2) เพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอิสลามศึกษาโดยจำแนกตามตัวแปรด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งสายงาน 3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอิสลามศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรวิทยาลัยอิสลามศึกษามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 6 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วิธีการบังคับบัญชาของผู้บริหาร นโยบายและการบริหาร ในวิทยาลัย ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รายได้และสวัสดิการ สัมพันธภาพกับผู้บริหาร และการยอมรับนับถือ ส่วนอีก 6 ปัจจัย บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับน้อย เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสำเร็จจากการทำงาน และสถาบัน/องค์การ

ส่วนตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งสายงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และโดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอิสลามศึกษามี 2 องค์ประกอบคือ ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานและสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วันเพ็ญ ญาณสิทธิ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านลักษณะของงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านความก้าวหน้า ยกเว้นค่าตอบแทน อยู่ในระดับ ปานกลาง

อรุณี เกติยะ (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ที่มีขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางในการจูงใจครูของโรงเรียนเอกชน โดยการศึกษาตามทฤษฎีของ Herzberg คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน พบว่า การจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยภาพรวมทั้งสองปัจจัย อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาปัจจัยกระตุ้น พบว่า อยู่ในระดับมากสองด้าน คือ ด้านความสำเร็จและด้านการยอมรับ ในระดับปานกลาง 3 ด้านเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านความรับผิดชอบ ลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความเจริญในหน้าที่การงาน และเมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุน พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ระดับปานกลางมี 4 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านของทั้งสองปัจจัย แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงาน การจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ของทั้งสองปัจจัยไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีเพียงปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชาววี สะมะแอ (2552:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในเขตพื้นที่การศึกษา ปัตตานี เขต 2 พบว่า การสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษา ปัตตานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยศึกษาด้าน ความต้องการด้านความสำเร็จ ความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการด้านร่างกาย การสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จำแนกพื้นที่ระดับความปลอดภัยและขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายได้แตกต่างกัน

### งานวิจัยต่างประเทศ

Wickstom (1971:1249A อ้างถึงใน เคนดาว แต่งรุ่ง, 2537:42) ทำวิจัยได้ผลสอดคล้องกับ Herzberg แม้บางอย่างจะมีความหมายแตกต่างกันบ้าง ซึ่ง ได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือความรู้สึกรับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุด 4 อย่าง คือการไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานและผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว

Clement (1983:2567-A) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ลักษณะงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงที่สุด คือ ความสำเร็จ ลักษณะของงาน และการยอมรับนับถือ จากผลที่กล่าวมา สามารถชี้ให้เห็นว่า การจูงใจมีส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคคลหน่วยงานทำงานได้อย่างมีเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้หน่วยงานมีการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้