



## ปัจจัยในการเพิ่มแรงงใจในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

### Motivation Factors Improvement in Construction Industry



นายนิรุทธ์ พรหมเด่น

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การจัดการงานวิศวกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



## ใบรับรองสารนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

ปริญญา

การจัดการงานวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

(สาขาวิชา)

(คณะ)

เรื่อง ปัจจัยในการเพิ่มแรงงใจในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

Motivation Factors Improvement in Construction Industry

ผู้แต่ง นายนิรุทธ์ พรหมเด่น

Mr. Nirut Promden

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธิจิรวณิช)

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธิจิรวณิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิศวกรรมศาสตร์

วันที่ 15 เดือน พ.ย. พ.ศ. 2560

## บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง : ปัจจัยในการเพิ่มแรงจูงใจในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

โดย : นายนิรุทธ์ พรหมเด่น

ชื่อปริญญาบัตร : วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขา : การจัดการงานวิศวกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษา : .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธิจิรวนิช)

.....1.6...../.....พ.ช...../.....๒๕๕๑.....

องค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีบุคลากรที่ทำงานอย่างหนักและรับความกดดันในการทำงานใน ส่วนของความเร่งด่วนของเวลา คุณภาพของงาน และต้นทุนของโครงการ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายอย่าง ส่วนหนึ่งคือพนักงานซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างมากในการมีส่วนร่วมช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการพองตัวธุรกิจขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษานี้วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาปัจจัยการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง

ผลการศึกษาเป็นการรับรู้ปัจจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือพนักงาน บริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่งจำนวน 500 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้รับรู้ถึงปัจจัยแห่งการจูงใจให้ทำงานได้ดีขึ้น มีการออกแบบสอบถาม รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ถือเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงาน

ผลการศึกษาปัจจัยแห่งการจูงใจให้ทำงานได้ดีขึ้น พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านลักษณะงานและสภาพการทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ปัจจัยด้านเงินเดือนจะมีแรงจูงใจที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ยังพบว่ายังมีปัจจัยแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีแรงใจในระดับใกล้เคียงกัน

## Abstract

Title : Motivation Factors Improvement in Construction Industry  
 By : Mr. Nirut Promdem  
 Degree : Master of Engineering  
 Major Field : Engineering Management

Thesis Advisor: .....  
 ( Asso. Dr. Vanchai Rijiravanich)  
 .....1.6...../.....11...../.....1.5.....

In the Construction Industrial Organizations, working employees tend to work hard and are under pressure to work under TQC (Time, Quality, Cost) concepts. The successful organization which can achieve their defined goals will need several important motivation factors. Employee is a very important one. Since employee is the most important resource who can help to drive the organization to operate efficiently and is a major force in bringing the organization forward to achieve the targets. The aims of this study is to identify the factors that can motivate employees in the construction industrial organization to meet their demands and increase their working efficiency.

The individual study sample groups are ideas from 500 employees of a case study company by using questionnaires to acknowledge and improve motivation factors. The questionnaire is designed to collect and analyze motivation factor data that may affect the working performance.

From the study, it is found that important motivation factors include: job conditions, working environment, career paths and staff relationship while salary is just a minor motivation factor.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี จาก รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ริจิรวนิช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รวมถึงคณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย สาขา การจัดการงานวิศวกรรม มหาวิทยาลัยสยามทุก ๆ ท่าน ที่ให้คำปรึกษาและแนะนำให้ประโยชน์ให้ความรู้ รวมไปถึงการติดตามคอยดูแลมาโดยตลอด

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติ พี่น้อง มิตรสหาย ผู้แต่งหนังสือหรือเอกสารทาง วิชาการ ที่ข้าพเจ้าได้ใช้เป็นเอกสารอ้างอิง และเพื่อนทุกคนที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจ มา โดยตลอด ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาต่าง ๆ จนช่วยให้สามารถ ทำการศึกษานี้จนสำเร็จลุล่วง ด้วยดี

นายนิรุทธิ์ พรหมเด่น

ผู้จัดทำ

## สารบัญ

เรื่อง	หน้าที่
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูป	ฉ
สารบัญตาราง	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	2
1.4 ขั้นตอนการศึกษา	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 คำนิยามศัพท์	3
<b>บทที่ 2 กรอบความคิดทฤษฎี และงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	10
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
<b>บทที่ 3 การดำเนินการศึกษา</b>	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	34
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	35
3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล	36
3.4. การวิเคราะห์ข้อมูล	36

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้าที่
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม	37
4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	40
<b>บทที่ 5 บทสรุป</b>	
5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปราย	47
5.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	48
บรรณานุกรม	50
ประวัติผู้ศึกษา	52



## สารบัญรูป

รูป	หน้าที่
2.1 สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นแสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง	8
2.2 ขั้นตอนการแสดงพฤติกรรม	9
2.3 ขั้นตอนพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow	11
2.4 ความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน	16
2.5 ทฤษฎีความยุติธรรมของ Stancy Adams	18
2.6 ตัวแบบความคาดหวังในการจูงใจของ Porter และ Lawler	18
2.7 วิธีการเสริมแรงตามทฤษฎีของสกินเนอร์	20





## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้าที่
2.1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y	13
4.1 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	37
4.2 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	38
4.3 จำนวนและ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	38
4.4 จำนวนและ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	39
4.5 จำนวนและ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	39
4.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน	41
4.7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	42
4.8 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน	43
4.9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	44
4.10 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน	45

# บทที่ 1

## บทนำ

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ พนักงาน ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง พนักงานจะมีส่วนช่วยในการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการนำองค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้เองการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ และเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำในการทำธุรกิจ แต่ในทางกลับกัน หากพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกอึดอัดใจ ไม่สบายใจหรือไม่พอใจต่องานที่ตนเองทำ พนักงานหรือบุคลากรเหล่านั้นก็จะไม่เกิดความจงรักภักดี ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การทำงานช้าลง หยุคชะงัก ขาดความต่อเนื่อง และอาจส่งผลให้พนักงานหรือบุคคลเหล่านั้นลาออกจากองค์กร การที่องค์กรมีการลาออกของพนักงานสูง ก็เป็นการสูญเสียภาพพจน์ที่ดีขององค์กรส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ที่จะมาลงทุนกับองค์กร

ในองค์กรซึ่งมีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันและมีความเกี่ยวพันกันด้านงาน “การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้คือต้องพึ่งพาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กร” [1] เพราะบุคลากรเป็นเสมือนจักรกลหรือกลไกสำคัญที่จะผลักดันการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ หากมีบุคลากรที่มีคุณภาพก็จะทำให้การบริหารงานยิ่งง่ายขึ้น ความสำคัญของคนในการปฏิบัติงานนั้น คนที่ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง มีความพยายามที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความภูมิใจเมื่อสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จ บุคคลที่ได้รับแรงจูงใจมาก ก็จะค้นหาวิธีในการเพิ่มทักษะ และความพยายามที่จะบริหารงานโดยใช้ทักษะนั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

การที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน คือ แรงจูงใจในการทำงาน ตามแนวคิดของ Herzberg (1973) อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้านที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งมี 2 ประการคือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัย

คำจูน ถ้าความต้องการหรือปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนอง จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือไม่มีความสุขในการทำงานสอดคล้องกับชมชื่น สมประเสริฐ (2542) ที่พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพยาบาลเป็นยุทธวิธีการพัฒนาศักยภาพของพยาบาล เพื่อนำไปสู่แนวทางการทำงานที่บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีความสุข การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข และเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ

การสนับสนุนทางสังคม เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี การสนับสนุนทางสังคมปกป้องและลดความเครียดให้กับบุคคล ตามแนวคิดของ Thoit (1986) กล่าวว่าการที่บุคคลในเครือข่ายของสังคมได้รับความช่วยเหลือจากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในด้านอารมณ์สังคม สิ่งของ และข้อมูลข่าวสาร จะทำให้บุคคลสามารถเผชิญความเครียดและตอบสนองต่อความเครียดได้ดีขึ้นจากการศึกษาของ จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล และยุพิน อังสุโรจน์ (2547) พบว่า สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน เนื่องจากครอบครัวเป็นแหล่งของความสุข ความรักและปัญญา มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยให้ความเครียดลดน้อยลง ก่อให้เกิดภาวะทางอารมณ์ดีขึ้น มีเหตุผล ไม่หวั่นไหว ทำงานด้วย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษามีดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานบริษัทกรณีศึกษา
2. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้เสนอแนะเป็นแนวทางต่อผู้บริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษากการเพิ่มแรงจูงใจในงานอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยเก็บข้อมูลจากประชากรพนักงานจากบริษัทในกรณีศึกษาจำนวน 2758 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane (Yamane, 1,973) ค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.04%

## 1.4 ขั้นตอนการศึกษา

ขั้นตอนการศึกษามีดังนี้

1. ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยในการเพิ่มแรงจูงใจ
2. ออกแบบแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษา

3. เก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุปแปลความหมายของผลการศึกษา

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ลดจำนวนการลาออกของพนักงาน
3. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

## 1.6 คำนิยามศัพท์

คำนิยามศัพท์เฉพาะประกอบด้วย

1. **ปัจจัยจูงใจ** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบ และรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ศักดิ์สิทธิ์ ลักษณ์เกตุ, 2552: 126)
2. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่ได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น (ตุลามาหาพสุธานนท์, 2545: 187)

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยในการเพิ่มแรงจูงใจในอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นศึกษาองค์ความรู้ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องงานการศึกษา โดยมีการพิจารณา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครอบคลุม ความหมายการจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ และมูลเหตุจูงใจในการทำงานมีดังนี้

1. ความหมายการจูงใจ
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์
3. การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์
4. มูลเหตุจูงใจในการทำงาน

##### 2.1.1 ความหมายการจูงใจ

การจูงใจมนุษย์ เป็นปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน ดังนั้น จึงไม่อาจจะหาคำจำกัดความที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัวง่าย ๆ ได้ นอกจากนั้นผลของการจูงใจก็ยิ่งยากแก่การวัด อาทิ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจสูงนั้นมิได้หมายความว่า ระดับขวัญหรือการจูงใจจะต้องสูงตามไปด้วยเสมอ อย่างไรก็ตามสำหรับศัพท์ของการจูงใจ (Motivation) นั้น เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า Movere อันหมายถึงการเคลื่อนไหว ซึ่งเป็นเรื่องราวของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่งอันยังเป็นผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำ (สร้อยตระกูล ดิวนานนท์ อรรถมานะ, 2542:83) บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่

เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่งคือ การที่บุคคลได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่าง เป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการปฏิบัติมากขึ้นแตกต่างกันไปด้วย การจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องศึกษาในหลาย ๆ ประเด็น เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่าบุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันเพราะอะไร ถ้าหากสามารถจะบอกสาเหตุพฤติกรรมของแต่ละคน ได้ก็คงจะทำให้การดำเนินชีวิตของเราง่ายขึ้น เพราะการเข้าใจสาเหตุพฤติกรรมจะช่วยให้คนเรามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และให้อภัยกันได้ง่ายขึ้น แต่ในชีวิตจริงแม้แต่บุคคล 2 คน รู้จักกันเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันเป็นต้นว่า บิดา มารดาและบุตร สามี ภรรยา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท ก็ยากที่จะบอกสาเหตุของพฤติกรรมของคนที่เรารักและสนิท ได้ถูกต้องทุกครั้ง เพราะสาเหตุของพฤติกรรมเป็นที่สังเกตไม่ได้ และบางครั้งผู้แสดงพฤติกรรมเองก็อาจจะบอกไม่ได้ว่าทำไมตนเองจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น นักจิตวิทยาได้พยายามอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมจึงพยายามสร้างทฤษฎีขึ้น โดยใช้ความคิดรวบยอดสมมติฐานที่เรียกว่าการจูงใจ ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรง จึงต้องอธิบายพฤติกรรมที่สังเกตได้เป็นสิ่งอ้างอิง (สรวงศ์ไคว้ตระกูล, 2541: 153)

### 2.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

ในเรื่องของการทำงาน จะต้องระลึกถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ การทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและใช้สติปัญญาเป็นเครื่องนำทาง งานจะมีคุณภาพดี การทำงานที่ทำด้วยใจมีความตระหนักรู้ว่าทำอยู่ จะก่อให้เกิดความพอใจและกระตุ้นให้รู้สึกว่าเป็นงานช่วยทำให้ชีวิตก้าวหน้า จึงทำให้มีการทำงานด้วยความกระตือรือร้น การที่คนทำงานมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกันย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน คนบางคนทำงานเพราะชอบงานที่ทำ การได้ทำงานเป็นความสุขเรียกได้ว่ามีแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรง และการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติในหน้าที่ที่รับผิดชอบแตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญา ตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าประการหนึ่ง คือการปฏิบัติงานที่ได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการทำงานมากขึ้นแตกต่างกันไปด้วย แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เกี่ยวกับแรงจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลากหลายความหมายด้วยกันดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึงวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 29) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542:130) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจหมายถึงกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กรมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบของกิจการให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการ ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือความคิดริเริ่มของตนเองที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543:10) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือเร้าให้อินทรีย์ได้เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเทในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุความปรารถนาในการแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ

การิสัน (Garrison, 1997: 208 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2540: 40) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นแรงขับภายใน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมออกในระยะแรกเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และพฤติกรรมต่อไปเรื่อย ๆ เมื่อประสบผลสำเร็จ

พลันเกตต์ (Plunkett, 1997:391 อ้างถึงใน ทอจววรรณศิริวรรณ, 2543:9) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า คือผลของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในและอิทธิพลภายนอกของบุคคล ซึ่งทำให้ตัวบุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา

บีช (Beach, 1985:379 อ้างถึงในยงยุทธเกษสาคร, 2545:32) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจหมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่ใช้พลังงานของเขาเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อรางวัล (Reward) ที่จะได้รับเป็นสิ่งตอบแทน

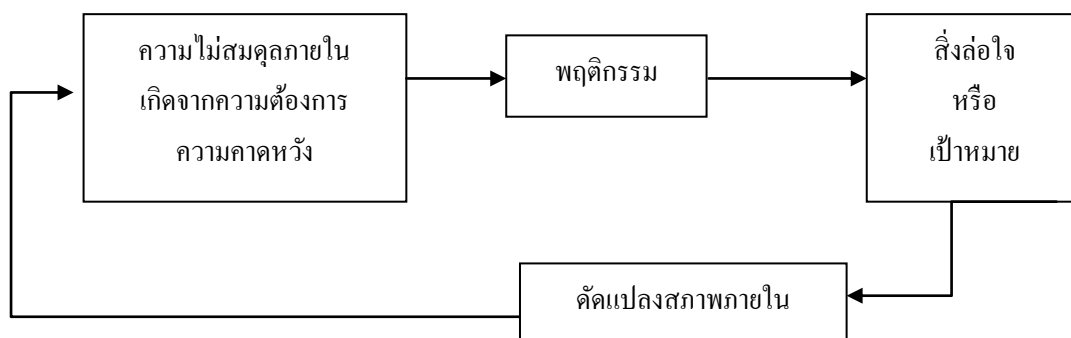
กูราลนิก (Guralnik, 1970:929 อ้างในยงยุทธเกษสาคร, 2545:133) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ในลักษณะของการจัดการว่าหมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานสำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนด แนวทางเฉพาะใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานในห้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอดเกตต์ (Hodgett, 1999: 36 อ้างถึงใน ยงยุทธเกษสาคร, 2545:135) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึงการกระตุ้นเร่งเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอันจะยังผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน เป็นพลังมีการเร่งเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บงการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจกระตุ้นเร่งเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้น ด้วยวิธีเชิงปฏิฐานหรือเชิงบวก (Positive) ดังเช่นการดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคล และด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่น การดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ เป็นต้น

### 2.1.3 การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, (มปท. 109) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ไปยังจุดหมายปลายทาง ตามที่ต้องการซึ่งจะมีลักษณะดังรูปที่ 2.1





รูปที่ 2.1 สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นแสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง

ในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป แต่ละคนจะเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุด พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ และพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
4. ทักษะที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกัน คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความพยายามมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคม จะแตกต่างออกไปตามขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย
7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ เช่น การแสดงออกของความไม่พอใจ
8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้
9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อให้ได้เงินและได้ชื่อเสียงความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ : 2538 ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้นบุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามองค์การคาดหวังไว้ ดังนั้นพื้นฐานที่สำคัญของการจูงใจก็คือการสร้างให้เกิดความต้องการ (Needs) ขึ้นก่อน เมื่อคนเกิดความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับ (Drive) หรือความอยากที่จะกระทำขึ้น จนผลสุดท้ายก็จะเกิดการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavior) ตามเป้าหมายที่ต้องการ ไว้ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 ขั้นตอนการแสดงพฤติกรรม

ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 336) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เองแต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ (Needs)

จากการที่ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายทิศทางนี้ พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นตัวกระตุ้น ใ้บุคคลแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมาอย่าง มุ่งมั่น เพื่อการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จตามที่ต้องการ

#### 2.1.4 มูลเหตุจูงใจในการทำงาน

การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ต่อไปนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, ปมก:120)

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง กฎระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น
2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง ค่าสมนาคุณ โบนัส ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัว ซึ่งมีผลต่อการทำงาน
3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่ การงานของแต่ละคน ได้รับการยอมรับจากสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกรู้ว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมาย เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนและสังคม นอกจากนี้ความถนัด ความสนใจ ความเอาใจใส่ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก
5. ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถที่จะได้รับความรู้ความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครบังคับ มีอิสระในการทำงาน เหล่านี้เป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน

## 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีและแตกต่างกันไป ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายคลึงกันเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เนื้อหาทฤษฎีที่เน้นกระบวนการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการศึกษา มีดังนี้

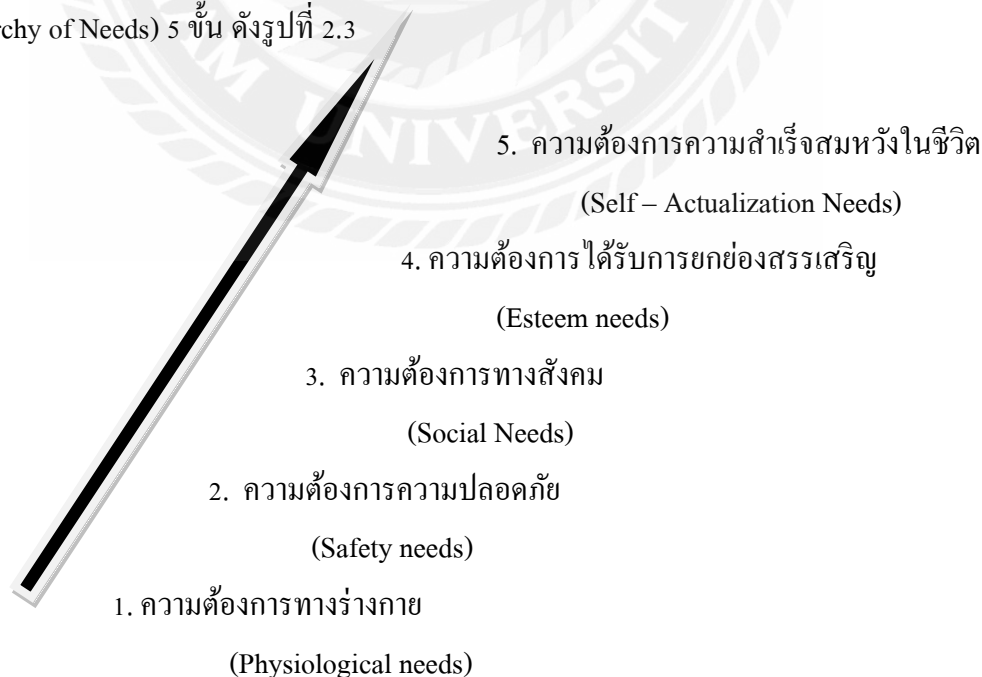
1. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดริคเทย์เลอร์
2. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของ Maslow
3. ทฤษฎีแรงจูงใจ ของแมคเกรเกอร์
4. ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์
5. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์
6. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม
7. ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของเสตนซี อคัมส์
8. ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์เตอร์และลอเลอร์
9. ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์
10. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ชเบิร์ก

## 2.2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดริกเทย์เลอร์

ในยุคของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) วิศวกรชาวอเมริกัน คือ Frederick W. Taylor ได้เสนอหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ มาใช้ในการจัดการซึ่งก่อให้เกิดปรัชญาของการบริหารที่เน้นหลักการพื้นฐานของการนำวิทยาศาสตร์มาใช้ในกิจกรรมการบริหาร การเน้นการให้สิ่งจูงใจกับผู้ทำงาน โดยถือหลักการว่าทำงานมากได้เงินมาก (more production more money) และเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด เพื่อประโยชน์ขององค์การ (วรเดช จันทรศร, 2544:32) ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดเวลาและความสามารถในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นงาน การให้โบนัสกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เทย์เลอร์เห็นว่าสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จูงใจให้พนักงานแต่ละคนทำงาน จำนวนเงินที่พนักงานรับจะมีความสำคัญมากกว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พนักงานจะทำงานอะไรก็ได้ที่ช่วยให้เขาได้รับค่าจ้างมากพอ การจูงใจตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor ใช้ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น การปฏิบัติต่อและให้ลูกน้องทำงานเสมือนเครื่องจักรจึงไม่อาจใช้ได้ในระยะยาว

## 2.2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของ Maslow

Maslow ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ มีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) 5 ชั้น ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 ขั้นตอนพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อันเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น น้ำ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อได้รับการตอบสนองทางร่างกายแล้วขั้นต่อไปคือความต้องการความปลอดภัยต่าง ๆ ได้แก่ความมั่นคงในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอาชีพ หรือ การทำงาน เป็นความต้องการที่จะทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในชีวิต
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 3 เมื่อความต้องการในขั้นที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการสังคม ต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น ๆ
4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem needs) เป็นความต้องการ การยอมรับจากบุคคลอื่น การมีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม อยากมีตำแหน่งมีอำนาจ เป็นต้น
5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs) เมื่อความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1 ถึง 4 ได้รับการตอบสนองแล้วในขั้นนี้เป็นความต้องการ ความสำเร็จสมหวังในชีวิตตามที่บุคคลนั้นปรารถนา เช่น ต้องการเป็นผู้จัดการฝ่าย ต้องการผู้ช่วยผู้จัดการ หรือต้องการสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ในสังคม เป็นต้น

ความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ ในแต่ละระดับว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และที่สำคัญก็คือเมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จึงจะมีความต้องการในขั้นต่อไป ดังนั้น ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานดังกล่าวด้วย

ประเด็นที่น่าศึกษาก็คือ Maslow นี้ เขาเชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ตามฐานะของแต่ละคนและสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางด้านวัตถุครบแล้ว ก็จะมี ความอยากหรือความต้องการที่ละเอียดอ่อนสูงขึ้น ไปอีกไม่มีที่สิ้นสุด โดยมาสโลว์ กล่าวว่า เมื่อความต้องการใดเหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นก็ จะไม่จูงใจให้คนทำอะไรขึ้นอีกจนกว่าความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น และความต้องการระดับสูงก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากจะทำอะไรต่อไป แต่หากความต้องการที่ต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในระดับสูงจะไม่เกิดขึ้น เช่นเดียวกัน พฤติกรรมในขณะนั้นจึงเป็นไปเพื่อสนองความต้องการต่ำก่อน ดังนั้น สารสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นนี้จึงมารดสรุปได้ว่าความต้องการทั้ง 5 ลำดับขั้นของมนุษย์ มีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยคนแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับบำบัดความต้องการ ในแต่ละลำดับขั้นที่เกิดขึ้น ตามความรุนแรงในแต่ละ

ช่วงเวลาและตามความต้องการตั้งแต่ขั้นที่ 1-5 จะมีความรุนแรงต่อบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบสนองความต้องการในลำดับต้น ๆ ที่ผ่านมา

สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ลำดับขั้นของคนเราจะมีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยคนแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนตามความรุนแรงในแต่ละช่วงเวลาตามความต้องการตั้งแต่ขั้นที่ 1 – 5 และความต้องการนั้นจะมีความรุนแรงต่อบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการสนองตอบความต้องการในลำดับขั้นแรก ๆ ที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร

### 2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ ของแมคเกรเกอร์

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมาการบริหารหรือการจัดการได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงานเงินเดือนหรือการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) แบบหนึ่ง Douglas McGregor จากสถาบัน Massachusetts Institute of Technology ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับคนในองค์กรเป็นทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y

THEORY X	THEORY Y
1. โดยปกติวิสัยแล้วคนจะขี้เกียจไม่ชอบทำงาน และจะเลื่องงานถ้าทำได้	1. สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบ
2. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการ ควบคุมและการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขา ทำงานตามเป้าหมายของบริษัท	2. คนจะมีการควบคุมตนเองในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเขาเอง ก็ยอมรับ
3. โดยเฉลี่ยทั่วไปคนชอบรับคำสั่งจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน	3. ภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสมคนจะเรียนรู้การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น
	4. คนจะมีความสนใจในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดทักษะ การทำงานตลอดจน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การศึกษาพื้นฐานความต้องการของคน พฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจบุคคลแต่ละประเภท ในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ โดย Douglas McGregor ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นทักษะในทางลบ เรียกว่าทฤษฎี X และลักษณะที่สองเป็นทักษะในทางบวก เรียกว่าทฤษฎี Y ลักษณะบุคคลตาม ทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลนี้เกลียดไม่ชอบทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมีการสั่งการ โดยตรง การใช้ระเบียนและหน้าที่การลงโทษ จำเป็นต้องมีการจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านการเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือความต้องการทางด้าน ร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

ส่วนลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าบุคคลไม่ได้เป็นดังเช่นทฤษฎี X โดยเชื่อว่าการมี สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจคือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและ วิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง ควบคู่ ไปด้วยความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกันเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อ สมมติฐานของการตอบสนองความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความ ต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

#### 2.2.4 ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierachy Theory)

ทฤษฎีความต้องการพัฒนาใช้ในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี (ERG : Existence-Relatedness-Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการศึกษาเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับ ของ Maslow พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี คือการตอบสนองความต้องการ ไม่เป็นไปตามลักษณะ ตามลำดับขั้นของ Maslowอัลเดอร์เฟอร์ จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี ขึ้นโดยมีความ ต้องการของบุคคล 3 ประการคือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มี ชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี E R G ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งให้เห็นถึง ความต้องการของมนุษย์แตกต่างไปจากทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow แต่อธิบายในขอบเขตที่กว้างขวางกว่า Maslow

### 2.2.5 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด (McClelland's Achievement Motivation Theory)

แมคคลีแลนดเน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

จากการศึกษาของแมคคลีแลนดพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จโดยตัวของเขาเองจะมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเองไม่ต้องการความเลื่อนลอยไร้เป้าหมาย
2. พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากเกินไป และ
3. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ซึ่งเขาต้องการรู้ว่าเขาทำงานได้ดีแค่ไหน สำหรับผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจบารมีเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการผูกพัน

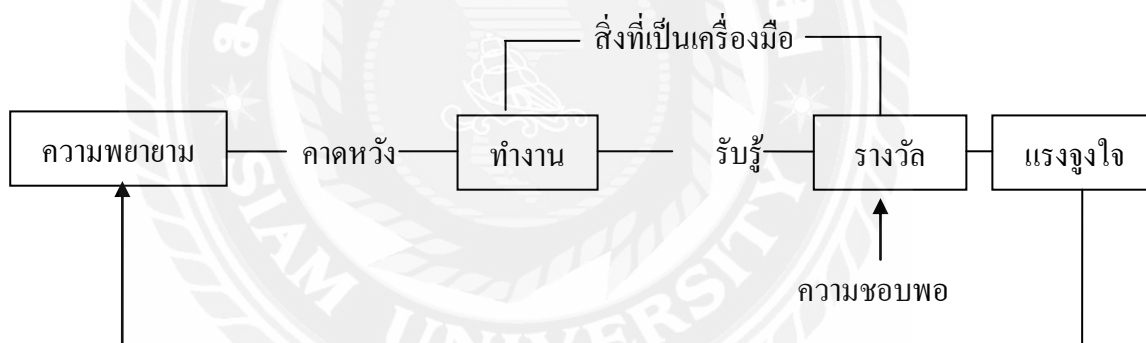
ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนดเป็นแนวคิดที่กว้างไกล กล่าวคือคนจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้จะต้องได้รับการปลูกฝังตั้งแต่ครอบครัว โรงเรียน จนถึงองค์กรที่คน ๆ นั้นเข้าไปเกี่ยวข้อง



## 2.2.6 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม(The Expectancy Theor : Vroom,)

วรูมศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทนบุคคลจะเลือกรับรู้ตามความคาดหวังรางวัล ที่คาดว่าจะได้รับ บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด บุคคลจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังรูปที่ 2.4

1. ความคาดหวัง (Expectancy) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือ การที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่า ถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น
2. สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือการรับรู้และหวังผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ
3. ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในบุคคลคือ คุณค่าของรางวัลหรือความชอบพอในรางวัล



รูปที่ 2.4 ความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง, 2550: 342

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ โดยต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เป็นกระบวนการคือ การจูงใจในการทำงานนั้นเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานของตน นั่นคือรู้ว่าความสามารถของคนจะนำไปสู่ผลงานที่ดีและรับรู้ว่าอะไรคือรางวัลตอบแทนสำหรับผลงานที่ดีนั้น หรือรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลนั้นแล้วจะต้องชอบพอในรางวัลนั้นด้วย เมื่อองค์การมีองค์ประกอบทั้งสามประการเป็นไปอย่างสอดคล้องกันดังนี้แล้ว ก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะไปกระตุ้นความพยายามให้สูงขึ้นอีก การจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการในด้านรายรับ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับผลผลิตของบุคคลใดจะขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการคือ

1. เป้าหมายของบุคคลนั้น
2. ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. การรับรู้ในความสามารถ ของเขาว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

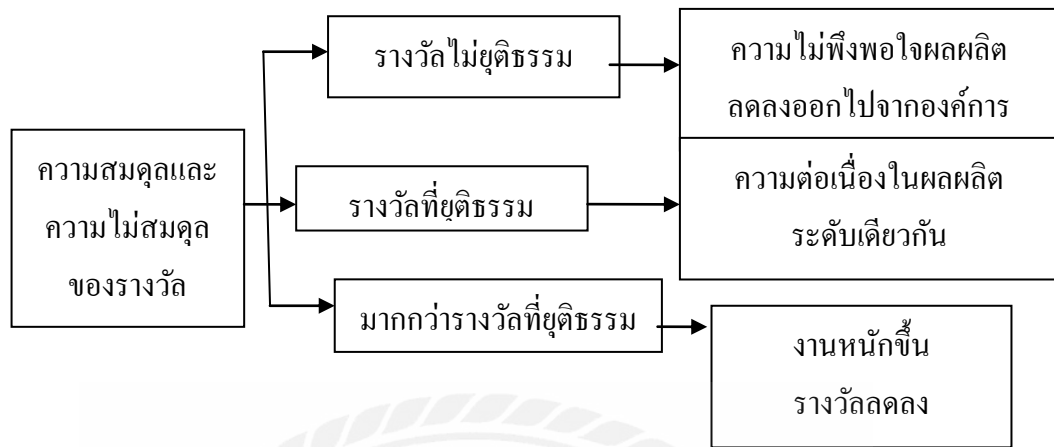
### 2.2.7 ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของเสตนซี อัดัมส์ (Equity Theory)

ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของเสตนซี อัดัมส์มุ่งเน้นปัจจัยสำคัญ 2 ประการในการให้รางวัลตอบแทนคือ ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก ปัจจัยนำเข้าหมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่มีสำหรับการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา ทักษะ ความอาวุโสความพยายามทุ่มเทให้กับงาน เป็นต้น ปัจจัยนำเข้านี้เป็นสิ่งที่กำหนดความรู้สึกของบุคคลว่า ตนเองควรจะได้รับรางวัลตอบแทนอย่างไร ปัจจัยนำออกหมายถึงรางวัลตอบแทนที่บุคคลได้รับ เช่น เงินเดือน รายได้อื่น การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ปกติคนเรามีแนวโน้มที่จะประเมินความยุติธรรมในสิ่งที่ควรได้รับเสมอคือจะดูระหว่างผลได้ที่ตนได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไรต่อปัจจัยนำเข้าของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนแล้วก็จะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่ทำงานเหมือน ๆ กัน เพื่อให้รู้ว่ารางวัลนั้น มีความเสมอภาคกันหรือไม่ ในการเปรียบเทียบเมื่อพบว่าการให้รางวัลตอบแทนไม่มีความยุติธรรมก็จะกระทำในสิ่งที่ตนคิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ของอีกบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของอีกบุคคลหนึ่ง}}$$

แนวความคิดนี้มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร คือให้รู้ว่าการให้รางวัลตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรมขององค์กร มีผลกระทบต่อความต้องการภายในของบุคคลในการแสวงหาความยุติธรรม การจูงใจในการทำงานจึงควรมีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน อย่างไรก็ตามไม่ควรสร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลตอบแทนที่สูงเกินกว่าการทำงาน เพื่อหวังจะให้การทำงานเพิ่มขึ้น เพราะการให้รางวัลมากเกินไปแก่บุคคลหนึ่งย่อมทำให้บุคคลอื่นรู้สึกไม่ยุติธรรม และผู้บริหารควรคำนึงถึงตัวแปรด้านการรับรู้ของบุคคลจะมีผลกระทบต่อการสร้างเสมอภาค เพื่อการจูงใจในการทำงาน

ด้วย เพราะการรับรู้ความเสมอภาคในความรู้สึกของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไปตามการรับรู้ ดังรูปที่ 2.5

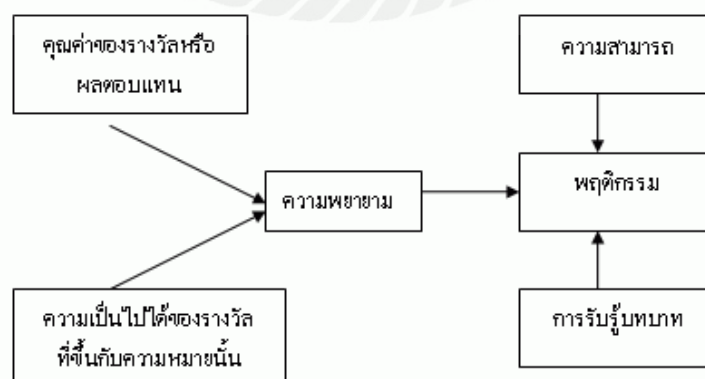


รูปที่ 2.5 ทฤษฎีความยุติธรรมของ Stacy Adams

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550: 343

### 2.2.8 ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (Porter and Lawler Model)

Porter และ Lawler ได้ชี้ให้เห็นถึงความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับมูลค่าของรางวัลกับการรับรู้ความเป็นไปได้ของรางวัลและความสามารถในการทำงานตลอดจนการรับรู้ความต้องการในงาน ช่วยบุคคลมองเห็นความสำเร็จในการทำงานซึ่งนำไปสู่รางวัลและความพึงพอใจ การทำงานมีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกันแต่ละบุคคลจะมองเห็นรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายามที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ตลอดจนมูลค่าของรางวัลที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจด้วย ตัวแบบความคาดหวังในการจูงใจของ Porter และ Lawler แสดงไว้ดังรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 ตัวแบบความคาดหวังในการจูงใจของ Porter และ Lawler

จากตัวแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน รางวัลบางอย่างเป็นรางวัลจากภายนอก เช่น การเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนรางวัลที่เรียกว่าเป็นรางวัลภายใน เช่น การยอมรับตนเอง และความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น บุคคลจะประเมินว่าการที่ตนจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังไว้ จะได้รับความเป็นธรรมเพียงใด กล่าวคือ ถ้าเขาคาดหวังรางวัลที่เขาได้รับมีความเป็นธรรม จะทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงาน

### 2.2.9 ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory)

สกินเนอร์และผู้ร่วมงาน ได้ศึกษาถึงการทำงานที่ดีที่ควรยกย่อง โดยวิเคราะห์สถานการณ์การทำงานเพื่อพิจารณาสาเหตุและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เป้าหมายของการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ ตลอดจนการปรับปรุงการทำงาน การป้อนกลับอย่างรวดเร็วของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และรางวัลจากการยอมรับตลอดจนการยกย่องบุคคลที่ดี

ทฤษฎีของสกินเนอร์เน้นย้ำแรงจูงใจที่เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรม และเทคนิคในการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกเปลี่ยนไป เนื่องจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น วิธีการเสริมแรงตามทฤษฎีของ Skinner แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 7 ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner ทำได้ 4 วิธีคือ

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หมายถึงการบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้นด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสรรเสริญพนักงาน เมื่อทำงานเสร็จตามกำหนด เมื่อพนักงานได้รับการชมเชยถือว่าเป็นการกระตุ้นให้ผลสำเร็จของการทำงานในอนาคต
2. การเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance Learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึงการจัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหาที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้ทำอย่างอื่น เนื่องจากกลัวผลลัพธ์ที่จะได้รับ เช่น หัวหน้าสั่งพนักงานว่าอย่าทำงานล่าช้า การเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหาเกิดจากบุคคลต้องการเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

3. การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) หมายถึงการเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นพฤติกรรมที่มีผลด้านบวกเป็นการระงับพฤติกรรมบางอย่าง โดยการลดการเสริมแรง เช่น ผู้บริหารต้องการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาน้อยลง โดยการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเลิกขอบคุณพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันสุดสัปดาห์พนักงานจะไม่ได้รับการกระตุ้นให้มีพฤติกรรมต่อเนื่อง
4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึงการปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ภายใต้เงื่อนไขว่าการให้ผลลัพธ์ที่เป็นลบ จะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรมเป็นการลบพฤติกรรม เนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การลดอำนาจหน้าที่เป็นต้นดังรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 วิธีการเสริมแรงตามทฤษฎีของสกินเนอร์

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 345

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของสกินเนอร์ มีความเชื่อมั่นว่าการเสริมแรงทางบวก หรือการให้รางวัล เป็นวิธีที่ดีกว่าการลงโทษ ดังนั้นในการสร้างแรงจูงใจจึงควรเน้นในเรื่องการชมเชย การกระตุ้น การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจ ถ้ามีประสิทธิภาพจริง ๆ จะต้องอาศัยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วย จึงได้ผลดีที่สุด

### 2.2.10 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก

ในปี ค.ศ. 1959 Frederick Herzberg จาก University of Utah ได้รวมความคิดของ Taylor และ Maslow นำเสนอความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด Herzberg ให้ชื่อผลงานของเขาว่า Motivation Hygiene Theory ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีสององค์ประกอบ ของเฮอริชเบิร์ก โดยสมมติฐานของทฤษฎี มีดังนี้

สิ่งจูงใจมี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เป็นสิ่งให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และแบบที่ 2 คือ การป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเรียกแบบที่หนึ่งว่า Motivators (ปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยกระตุ้น) และเรียกแบบที่สองว่า Hygienes (ปัจจัยค้ำจุน) องค์ประกอบของทฤษฎี เฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจให้การทำงาน Herzberg พบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factor) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่โดยคนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า และลักษณะของงานที่ทำ ถ้าปัจจัยเหล่านี้คนทำงานก็จะเกิดความพอใจในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจ เพราะสามารถสนองความต้องการสำเร็จให้ชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ความพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจก็ไม่เกิดขึ้น ปัจจัยกระตุ้นทำให้คนทำงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของคน ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factor) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่โดยคนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า และลักษณะของงานที่ทำ ถ้าปัจจัยเหล่านี้คนทำงานก็จะเกิดความพอใจในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจ เพราะสามารถสนองความต้องการสำเร็จให้ชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ความพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจก็ไม่เกิดขึ้น ปัจจัยกระตุ้นทำให้คนทำงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของคน ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย
2. ปัจจัยค้ำจุน (Herzberg Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการ

ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีอยู่ก็จะสามารถช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้เพิ่มความไม่พอใจในการทำงานหรือเพิ่มแรงจูงใจได้ ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ทำอยู่ ตัวอย่างเช่น การนัดหยุดงานของพนักงานในโรงงาน มีปัญหาจากเรื่องเงินซึ่งอยู่ในปัจจัยค้ำจุน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งมีอยู่แตกต่างกันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพบว่าการทำงานของพนักงานมีความแตกต่างกัน บางคนขยันหมั่นเพียรทำงานหนักกว่าคนอื่น มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าคนอื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแรงจูงใจในการทำงานได้รับผลกระทบจากปัจจัยในที่แตกต่างกัน ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ได้แก่ ความสนใจ ทักษะและความต้องการ ในความเป็นจริงพบว่าคนที่ทำงานหรือกระทำกิจกรรมที่ตนเองชอบหรือสนใจมักจะยินดีหรือทุ่มเทความพยายามให้กับงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ มากกว่าการทำงานที่ตนไม่สนใจ นอกจากนี้คนที่มีความสนใจในทางบวกต่องานนั้นก็ขยันหมั่นเพียรทำงานหนักยิ่งขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความสนใจและทักษะที่ดีมีต่องานมีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานได้มีการค้นคว้าเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์และพบว่า เมื่อมนุษย์มีความต้องการเกิดขึ้น และความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะมีความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตนให้ได้ นอกนั้นได้มีการศึกษาปัจจัย

ภายนอกของบุคคลหรือปัจจัยด้านองค์การซึ่งมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในอันที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ ผู้บริหารจึงควรควบคุมปัจจัยภายนอก โดยพยายามปรับปรุงปัจจัยเกี่ยวกับงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ และพยายามรักษาปัจจัยแวดล้อมของงานให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่าตามทฤษฎีของ Herzberg มี 2 มิติที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน กล่าวคือ มิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงไม่มีความพอใจ ส่วนอีกมิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงานต่อเนื่องไปจนถึงไม่มีความไม่พอใจ ดังนั้น ในกระบวนการที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับการนำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ไปประยุกต์นั้น จำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 2 ด้าน ทั้งด้านที่เรียกว่า Herzberg Factors หรือปัจจัยค้ำจุน และด้านที่เรียกว่า Motivator Factors หรือปัจจัยค้ำจุนนั้นจะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่

พอใจในการทำงานส่วนปัจจัยจูงใจนั้นจะทำให้คนงานมีความสุข หรือมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ประการคือ ประการที่หนึ่งสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และประการที่สองสิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน เดิมนั้นการจูงใจมักจะคิดว่าเป็นด้านการเงินเท่านั้น การปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงานและการออกจากงานจะน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง แท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานและไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของพนักงานที่ Herzberg เรียกว่า Motivator Factors สำหรับปัจจัยค่าจูงหรือ Herzberg เรียกว่า Hygiene Factors นั้น เหมือนกับการมีสุขอนามัยดีป้องกันเชื้อโรคหรือโรคภัยไข้เจ็บได้ คือ ป้องกันได้แต่ไม่ใช่ทำให้แข็งแรง ปัจจัยกลุ่มนี้หมายถึงรวมเงินเดือน การบริหารงาน การตรวจสอบควบคุมงานและสภาพการทำงาน เช่น พนักงานทุกคนย่อมมีความหวังว่าจะได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรม องค์กรก็ควรบริหารงานให้เหมาะสม ส่วนสภาพของงานก็ต้องเป็นที่พอใจแก่พนักงาน เมื่อองค์กรทำให้ปัจจัยเหล่านี้แก่พนักงานในบางครั้งก็ให้เปล่าด้วยความจำเป็นหรือให้ตามกฎหมาย แต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปเมื่อใด ก็จะทำให้พนักงานไม่พอใจเป็นธรรมดาแล้วผลผลิตก็จะต่ำลง ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อยโดยเฉพาะสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการและจากทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้ยกมากล่าวอ้างในการศึกษาค้นคว้านี้ทั้งหมดสรุปได้ว่า แต่ละทฤษฎีมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของแต่ละทฤษฎีที่ทับซ้อนกันบางทฤษฎีแบ่งไว้เพียงกว้าง ๆ หรืออาจจะเป็นการศึกษาในแต่ละยุคสมัยต่าง ๆ บางครั้งอาศัยการจำแนกกลุ่มที่แตกต่างกัน แต่ทุกทฤษฎีจะบอกถึงการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์คล้าย ๆ กัน และแรงจูงใจทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ แต่ละทฤษฎีได้สรุปพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยบอกว่าแรงจูงใจนั้นเกิดจากความต้องการของมนุษย์ สิ่งที่ต้องการนั้นคือแรงจูงใจให้กระทำหรือพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรนั้นทำได้หลายวิธีซึ่ง มาสโลว์ ได้เสนอกรอบแนวคิดการจูงใจ 5 ชั้นคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต อัลเดอร์เฟอร์ สรุปความต้องการของมนุษย์มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ความต้องการเพื่อการ



ดำรงชีวิต ความต้องการด้านสัมพันธภาพ และความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า เซอร์เบอร์กกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงานมี 2 มิติ คือมิติเริ่มจากความพอใจในการทำงานต่อเนื่องไปถึงความไม่พอใจในการทำงาน แมคคลีแลนด์ ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท คือแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ แรงจูงใจเพื่อการผูกมิตร ทฤษฎี X มองว่าคนเราจำเป็นต้องบังคับควบคุม ทฤษฎี Y กลับมองว่า คนเราต้องมีความรับผิดชอบ สกินเนอร์ได้สรุปการเสริมแรงมี 4 ประเภท ได้แก่การเสริมแรงทางบวก การหลีกเลี่ยง การหยุดพฤติกรรมบางอย่าง และการลงโทษ ทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรม พฤติกรรมเกิดขึ้นมาได้เนื่องจากมีแรงจูงใจให้กระทำ ยกตัวอย่างเช่น ต้องการอาหารจะต้องหาเงินมาซื้อ การจะได้เงินต้องทำงานถ้ามีเงินมากก็จะมีอาหารกินมากไม่ต้องอดอยาก เงินจึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้มนุษย์ต้องดิ้นรนแสวงหา การแสวงหาจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมามีลักษณะที่กระทำ เช่น ทำงานหนัก หรืองานยาก ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดไว้ถ้าทำได้จะได้รับค่าตอบแทนมาก ผู้ที่ทำงานยาก ๆ หรือทำงานหนัก ๆ ก็ได้รับค่าตอบแทนมากตามผลงานที่ทำ ดังที่ เทย์เลอร์ ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีของเขาว่าคนเหมือนเครื่องจักร ถ้าได้รับค่าตอบแทนมากคนก็ยอมทำงานมากตามค่าแรงที่ได้รับ องค์กรก็มีความเจริญก้าวหน้าหรือมีความเข้มแข็ง เพราะสิ่งที่องค์กรตั้งเกณฑ์ไว้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ นักวิชาการทั้งหลายจึงได้มีแนวคิดคล้าย ๆ กันว่าแรงจูงใจเกิดมาจากความต้องการ และแรงจูงใจทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ การตอบสนองคือพฤติกรรมที่แสดงออกมา เมื่อบรรลุผลความเจริญความเข้มแข็งก็เกิดกับองค์กร องค์กรก็ได้รับประโยชน์จากการกระทำ แสดงให้เห็นได้ว่ามีความสอดคล้องและสอดคล้องกันไปตามลำดับเป็นลูกโซ่ทั้งทฤษฎีของมาสโลว์เซอร์ชเบิร์ตวูมอัลเดอร์เนอร์ แมคคลีแลนด์ เป็นต้น แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมมาก เพราะเป็นพลังที่สามารถทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคิด ความคิดเห็น ความตั้งใจ อารมณ์ ความรู้สึก และที่สำคัญที่สุดสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เปลี่ยนไปในทางที่ดี ผู้มีแรงจูงใจจะทำให้เกิดความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จจากการทำงานและการแสดงออกตามความต้องการเพื่อให้งานบรรลุตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ในฐานะเป็นผู้ศึกษามีความเห็นด้วยกับแนวความคิดของทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมา เหตุผลเพราะว่ามนุษย์เราจะทำอะไรหรือแสดงพฤติกรรมอะไรก็ตามมีมูลเหตุเกิดมาจากแรงจูงใจทั้งสิ้นบางเรื่องก็มีแรงจูงใจมาก บางอย่างก็มีแรงจูงใจน้อยแต่ว่าสิ่งที่ต้องการนั้นคืออะไร ถ้ามนุษย์เราไม่มีแรงจูงใจก็ไม่สามารถที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ เปรียบเสมือนคนเหม่อลอยทำอะไรไม่มีแรงจูงใจชักนำ ไม่มีจิตใจในการทำงานมักจะทำอะไรผิดพลาดอยู่เสมอและไม่สามารถที่จะทำอะไรให้บรรลุผลตามที่ต้องการได้ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานหรือกระทำการใด ๆ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ควรพิจารณาความต้องการของพนักงานในองค์กร เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการ

ทำงาน เพราะแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจะช่วยให้องค์กรได้รับการพัฒนา และมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจที่เป็นผลทางบวก และที่เป็นผลทางลบ และผลทางลบ แต่แรงจูงใจที่เป็นประโยชน์กับองค์กรจะเป็นแรงจูงใจทางบวก จึงมีการพูดถึงเฉพาะแรงจูงใจในทางบวกเป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นที่ปรารถนาของคนทั่วไปและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ปัจจัยทางบวกนักวิชาการเจ้าของทฤษฎีคือ เฮอริชเบอร์ก เรียกว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความพึงพอใจในการที่จะปฏิบัติงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เป็นต้น อีกปัจจัยหนึ่งเป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานซึ่ง เฮอริชเบอร์ก เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนนั้นเป็นปัจจัยที่เสริมให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานไม่ทำให้คนมีความไม่พอใจในการทำงานที่ทำ เช่น ค่าตอบแทน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, ความสัมพันธ์ระหว่างคนในงาน เป็นต้น

องค์กรทุกองค์กรย่อมมีความต้องการที่จะให้องค์กรของตนมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้า จึงพยายามหาวิธีสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขององค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และคิดค้นแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในงานของตน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรจะใช้ประโยชน์จากการหาวิธีสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งในการสร้างแรงจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารองค์กร ที่จะเข้าใจบุคลากรแต่ละคนและทั้งกลุ่ม เพราะถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจแล้ว จะทำให้ดึงเอาพลังแฝงที่มีอยู่ในตัวบุคลากรมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากที่สุด เป็นเหตุนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงขององค์กร เป็นธรรมดาของมนุษย์เมื่อมีแรงจูงใจไปกระตุ้นให้เกิดความต้องการก็ย่อมที่จะหาแนวทางตอบสนองความต้องการนั้น โดยการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ

ในการกระทำนั้น แต่ละคนมีเทคนิควิธีการที่ต่างกันแต่มีเป้าหมายอย่างเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรของตน แรงจูงใจนั้นเกิดขึ้นจากภายในของแต่ละบุคคลเป็นความต้องการของบุคคลโดยธรรมชาติซึ่งอาจเป็นสิ่งกระตุ้นหรือยับยั้งไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดีในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจที่เกิดขึ้นได้จากภายนอกอาจจะเป็นสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ดังนั้นแนวทางสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีให้ชัดเจน สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีทักษะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ต่องานที่ทำ ทำงานด้วยความพึงพอใจ และความสุขกับการทำงาน

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมทางด้าน ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจ แรงจูงใจและผลสำเร็จของ ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อสรุปจากการศึกษาดังต่อไปนี้

ชญชิตา ประโยชริต (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม” พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจสูงสุด คือ ความสำเร็จของการทำงาน บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ละด้านรายได้นั้น บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกัน ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาเหนื่อยเกินไป การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนระเบียบข้อบังคับ ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดแผนงานที่ปฏิบัติตามหลักวิชาการ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน ขาดการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก สถานที่ปฏิบัติงานไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเหนื่อยเกินไป และอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่พอเพียงในการปฏิบัติงาน

คันสร แสงศรีจันทร์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอมือ จังหวัดเชียงราย” พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคูคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนปัจจัยการบำรุงรักษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด บุคลากรทางเทศบาลตำบลบ้านคูเห็นว่า ด้านการบริหารงานการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการ ถือว่ายังเป็นปัญหาของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

ศุภพ กันธิมา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลได้รับปัจจัยจูงใจจากเทศบาลตำบล 4 ปัจจัย คือด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะและขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานได้รับปัจจัยค้ำจุน 5 ปัจจัย คือด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคง ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลอันได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน อายุ สถานภาพที่พัวอาศัย การศึกษา ตำแหน่ง ปัจจุบัน อายุราชการ การปฏิบัติงานใหม่หน่วยงาน รายได้ต่อเดือน ไม่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และพบว่าด้านกลุ่มอายุที่แตกต่างกันและด้านการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ในระดับที่มีนัยสำคัญ ส่วนที่เหลือในปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ไม่มีความแตกต่าง

ศรีอนันต์ สีดาจาม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจและผลสำเร็จของงานของพนักงานส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลมังสาหาร” พบว่าพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลมังสาหารมีทัศนคติต่อองค์การบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ (ร้อยละ 68.6) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่พนักงานส่วนตำบล มีทัศนคติที่ดีมากที่สุดคือ ความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานใน อบต. ร้อยละ (85.40) รองลงมาคือ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่มีประโยชน์ต่อท้องถิ่นและประเทศชาติ (ร้อยละ 83.9) ส่วนแรงจูงใจที่มีต่อผลสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก (70.1) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 83.9) รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน (ร้อยละ 77.4) ด้านความรับผิดชอบ (ร้อยละ 76.6) สำหรับการประเมินผลสำเร็จของงานของพนักงานส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 71.5) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความคิดริเริ่ม (ร้อยละ 83.2) รองลงมาคือด้านปริมาณงาน (ร้อยละ 82.5) ด้านคุณภาพงาน ร้อยละ (69.3) และด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ (ร้อยละ 63.5) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (ร้อยละ 57.6)

อรรถพล สีหนาจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร” พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือการปกครองบังคับบัญชาความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ แรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้าน

ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ คือการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ ต่อเนื่อง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแบบไม่คงที่ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ พนักงานยังขาดความรู้ความสามารถในการทำงานการบริหารจัดการยังขาดคุณธรรมและจริยธรรม และขาดความรักสามัคคีในการทำงาน

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีข้อเสนอแนะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนนั้นจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ปกพวรรณพิรุณ (2551 :50-55) ได้ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจและเปรียบเทียบปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการเปรียบเทียบรวมด้านพบว่า ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างมาก สำหรับด้านการได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ นโยบายการบริหาร การยอมรับนับถือเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และความก้าวหน้า ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ประโชติ กันหะ (2541) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชุมชนประจำตำบล พบว่า โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านความพึงพอใจระดับมาก คือความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน ต่อนโยบายการบริหาร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อวิธีการบังคับบัญชา ต่อการยอมรับนับถือ ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ต่อความมั่นคงในการทำงาน ต่อความรับผิดชอบ

นิพนธ์ พรหมจรรย์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย” พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง 1 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยคือ ความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมใน

การทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสุดท้าย ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ส่วนบุคลากรที่มีความแตกต่างกันด้านการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการทำงานและรายได้ โดยรวมและเป็นรายด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันปัญหาที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานได้แก่ นักการเมืองก้าวก่ายการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่พอเพียงในการปฏิบัติงาน ไม่มีการประสานงาน ไม่ทำงานเป็นทีมและมีการแบ่งพรรคพวก ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานน้อยเกินไป สถานที่ปฏิบัติงานไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารงานบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงาน และลูกจ้างขาดการฝึกอบรมให้ความรู้ใหม่ ๆ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน

สมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ” พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านใน 2 ปัจจัย พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยใน ปัจจัยได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้าน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ การงาน และเรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในปัจจุบัน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารและด้าน รายได้

มณฑล ราษฎร์กุล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ สรรพากรพื้นที่สาขา” พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้านพบว่าระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง ส่วนระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงานและความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือนมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง สำหรับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน ภาพรวมมี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากการศึกษางานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ตามที่เสนอนั้นพอสรุปได้ว่า เป็นการแสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจในการทำงาน โดยมี ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน ซึ่งก่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม สภาพทางเศรษฐกิจสังคม และระบบการทำงานก็ได้ การมีความพึงพอใจในงานมาก ย่อมทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากตามไปด้วยจะเห็นได้ว่าการศึกษารื่องแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและหน่วยงานควรให้ความสนใจเพราะแรงจูงใจในทุกด้านย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม มีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุนซึ่งปัจจัยทั้งสองย่อมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ สถานที่ เวลาและบุคคล ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและเลือกใช้ให้ถูกต้องอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อบุคลากรนั้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทุ่มเท และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรที่มีอยู่ ใ้กับการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

โดยสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก กล่าวไว้ถึงความพอใจในงานที่ทำ จะเป็นสิ่งจูงใจที่เหมือนผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีองค์ประกอบ 2 ปัจจัย คือ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อสำเร็จ จะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลทำงานในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดอื่นใด แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถ หรือเป็นงานที่อาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจไปรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน
5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จ ก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน(Hygiene Factors)เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนเป็นสิ่งที่ไม่กระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดในเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

1. นโยบายการบริหารองค์กร (Company Policies and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานองค์กร ซึ่งจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม
2. การปกครองบังคับบัญชา(Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร รวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
3. ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา(Relationship with Supervisions, Peers and Subordinates)เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อ รวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. สภาพการทำงาน(Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
5. เงินเดือน(Status) หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ

ประเด็นที่ผู้บริหารจะต้องรับรู้และเข้าใจก็คือว่า การกระทำหรือพฤติกรรมในแต่ละอย่างเกิดขึ้นมาจากแรงกระตุ้นที่เรียกว่าการเสริมแรง ซึ่งมีมูลเหตุมาจากแรงจูงใจให้แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงานนั้นไม่ว่าจะเป็นการทำงานในองค์กรที่เป็นระบบราชการหรือการทำงานที่



ไม่ใช่ระบบราชการซึ่งอาจเป็นการทำงานในบริษัท ห้างร้านของเอกชน คนทำงานหรือผู้ที่ปฏิบัติที่  
รับผิดชอบในภารกิจหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย จะต้องมีการกระทำหรือปฏิบัติหน้าที่นั้นส่วน  
จะมีความเต็มใจ ทุ่มเทาให้กับงานหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับที่แรงจูงใจ การกระทำหรือการแสดงออกจะมา  
จากปัจจัยจูงใจหรือแรงจูงใจทั้งสิ้น ซึ่งมูลเหตุจูงใจในการทำงานนั้นมีหลายปัจจัยซึ่งพอสรุปได้ 5  
ปัจจัยดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. สภาวะทางเศรษฐกิจ
3. ฐานะทางสังคม
4. ความรู้สึก ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ
5. ความมีอิสระในการทำงาน

ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่า คนต้องการที่จะทำงานหรือไม่ต้องการทำงาน ปัจจัย  
เหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ จากมูลเหตุจูงใจดังกล่าวสามารถสรุปย่อลงไปได้อีก ความต้องการของคนนั้น  
มีอยู่ด้วยกัน 2 ประการ คือ

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ ซึ่งผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อตอบสนอง  
ทางด้านสภาพร่างกายให้ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ เช่น ความหิวกระหาย  
ความต้องการพักผ่อน ความต้องการขับถ่าย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการทางด้านจิตใจและสังคม ซึ่งในสภาพสังคมแต่ละช่วงเวลาจะไม่เหมือนกัน  
ความต้องการของคนในแต่ละขณะเวลาอาจไม่เหมือนกันเช่นเดียวกัน ดังนั้นความ  
ต้องการของคน จึงเป็นไปตามสภาพของสังคมในแต่ละช่วงเวลา และสภาพของ  
ทางด้านจิตใจขณะนั้น ๆ ด้วย

การที่จะทำให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะการบังคับบัญชาของ  
ผู้บริหาร ซึ่งไม่ใช่แต่อำนาจบาตรใหญ่ หรือพระเดชแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้พระคุณ หรือการจูง  
ใจควบคู่ไปด้วยกัน โดยการจูงใจที่นิยมใช้โดยทั่วไปสำหรับการบริหารงานอาจเป็น การจูงใจใน  
รูปแบบตัวเงินและการจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งผู้บริหารต้องทำควบคู่กันไป เพราะในบางครั้งการจูง  
ใจโดยตัวเงินเพียงอย่างเดียวก็ไม่อาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากจะทำงานให้กับองค์กรได้

ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามใช้การชักจูงที่ไม่ใช่ตัวเงินควบคู่กันไปด้วย เช่น คำชมเชย การ  
มอบอำนาจ การให้โอกาสในการบริหารจัดการตนเอง การมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้โอกาสในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการให้ความสำคัญต่อการสร้างสมดุลของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องของการจงใจที่กล่าวถึงกันมากในการบริหารและพัฒนาองค์กร



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ในเรื่องของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวง เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ที่ได้จากการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เช่น ตำรา หนังสือ เอกสาร ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษการเพิ่มแรงจูงใจในงานอุตสาหกรรมก่อสร้างเก็บข้อมูลจากประชากรพนักงานจากบริษัทในกรณีศึกษาจำนวน 2758 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane (Yamane, 1,973) ค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.04% ได้กลุ่มตัวอย่าง 509.53 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ส่วนหนึ่งของประชากรที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการศึกษา ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ดี เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรให้ข้อมูลได้โดยคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ข้อมูลมีประสิทธิภาพ มีขนาดพอเหมาะเชื่อถือได้ จากประชากรที่มีอยู่ของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวง ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา ใช้วิธีคำนวณของ Taro Yamane (สูตรของ Taro Yamane อ้างใน เรณาวงษ์เรืองพันธ์, 2539) ระดับความคลาดเคลื่อน 0.04% จากสูตร

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

$$n = 2758 / (1 + (768)(0.04)^2) = 509.53 \text{ คน}$$

จากขนาดตัวอย่างของประชากรที่ได้จากการคำนวณ 509.53 คน จึงปรับกลุ่มขนาดตัวอย่างให้เป็น 510 ตัวอย่าง

### 3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน โดยศึกษาข้อมูลถึงลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยใช้ข้อคำถามแบบปลายปิด

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้กำหนดปัจจัยด้านต่าง ๆ ออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 28 ข้อ ดังนี้

ด้านที่ 1 ลักษณะงาน จำนวน 7 ข้อ

ด้านที่ 2 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน จำนวน 4 ข้อ

ด้านที่ 3 เงินเดือน จำนวน 4 ข้อ

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 7 ข้อ

ด้านที่ 5 สภาพการทำงาน จำนวน 6 ข้อ

วิธีการให้คะแนนจะใช้ Likert scales โดยมีการกำหนดระดับคะแนน 5 ระดับดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	ระดับความคิดเห็น มากที่สุด
4	ระดับความคิดเห็น มาก
3	ระดับความคิดเห็น ปานกลาง
2	ระดับความคิดเห็น น้อย
1	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

### 3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมุ่งศึกษาในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยด้านแรงจูงใจ โดยทำการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) แก่พนักงานบริษัทกลุ่มตัวอย่างจำนวน 510 ท่าน สามารถเก็บแบบสอบถามคืนได้ 500 ชุด คิดเป็น 98.03%

### 3.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใส่รหัส และแปลงค่าตัวเลข เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการศึกษาทางสังคมศาสตร์

จากสมมุติฐานของการศึกษาในครั้งนี้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกันซึ่งจะใช้ใช้มาตรวัด และสถิติที่ใช้ในการทดสอบดังนี้

- คุณลักษณะส่วนบุคคลเรื่องของเพศ โดยใช้สถิติเชิงอนุมานแบบ T-Test เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐานในการศึกษา
- คุณลักษณะส่วนบุคคลเรื่องของอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน จะใช้สถิติเชิงอนุมานแบบ F-Test เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐานในการศึกษา
- การแปลความหมายระดับคะแนน ใช้การหาค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก ซึ่งแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยคำนวณความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้นได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} & (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ & = (5 - 1) / 5 = 0.80 \end{aligned}$$

โดยเมื่อได้ค่าอันตรภาคชั้นแล้วจึงมาแบ่งกลุ่มคะแนนจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงที่สุด	มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง	มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง	มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ	มีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60
5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำที่สุด	มีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษการเพิ่มแรงจูงใจในงานอุตสาหกรรมเก็บข้อมูลจากประชากรพนักงาน จากบริษัทในกรณีศึกษาจำนวน 510 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานและได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดจำนวน 500 ชุด คิดเป็น 98% และสามารถทำการสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

- 1.ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล
- 2.ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถามพบตามตารางที่ 4.1 ซึ่งแสดงข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 424 คน คิดเป็นร้อยละ 84.8 % และเพศหญิงจำนวน 76 คนคิดเป็นร้อยละ 15.2 %

ตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	424
	หญิง	76
	รวม	500
		100

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็น 15.8% กลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 192 คน คิดเป็น 38.4 % กลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็น 30.2% กลุ่มตัวอย่างอายุ 45 ปีขึ้นไป 78 คน คิดเป็น 15.6%

ตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	79	15.8
	25-35 ปี	192	38.4
	36-45 ปี	151	30.2
	45 ปีขึ้นไป	78	15.6
	รวม	500	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาตามกลุ่มตัวอย่าง

1. ที่การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 459 คน คิดเป็นร้อยละ 91.8%
2. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 37คน คิดเป็นร้อยละ 7.4%
3. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 %และ
4. ที่สำเร็จปริญญาโท ขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 1คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 %

ตารางที่ 4.3 จำนวนและ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	459	91.8
	ปริญญาตรี	37	7.4
	ปริญญาโท	3	0.6
	ปริญญาโทขึ้นไป	1	0.2
	รวม	500	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามกลุ่มตัวอย่าง

1. ที่ปฏิบัติงานน้อยกว่าปีจำนวน 88 คน คิดเป็น 17.6 %
2. ปฏิบัติงาน1-3ปี จำนวน 220 คน คิดเป็น 44 %
3. ปฏิบัติงาน4-5 ปี จำนวน140คน คิดเป็น 28 %

4. ปฏิบัติงาน 6-10ปี จำนวน 39 คน คิดเป็น 7.8%
5. ปฏิบัติงานมากกว่า10ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็น 2.6 %

**ตารางที่ 4.4** จำนวนและ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 1 ปี	88	17.6
	1- 3 ปี	220	44
	4 - 5 ปี	140	28
	6-10 ปี	39	7.8
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	13	2.6
	รวม	500	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้ต่อเดือนตามกลุ่มตัวอย่างที่มี

1. รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 203 คนคิดเป็นร้อยละ 40.6%
2. รายได้ 15,001 – 25,000 บาท จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8%
3. รายได้ 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 60คน คิดเป็นร้อยละ 12%
4. รายได้ 35,001 – 45,000 บาท จำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 9.8 %
5. รายได้ 45,000บาทขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3 %

**ตารางที่ 4.5** จำนวนและ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่าเท่ากับ 15,000 บาท	203	40.6
	15,001 – 25,000 บาท	174	34.8
	25,001 - 35,000 บาท	60	12
	35,001 – 45,000 บาท	48	9.6
	45,000 บาทขึ้นไป	15	3
	รวม	500	100



## 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาปัจจัยในการเพิ่มแรงจูงใจในอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือพนักงานในบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่งจำนวน 500 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้รับรู้ถึงปัจจัยแห่งการจูงใจให้ทำงานได้ดีขึ้น มีการออกแบบสอบถาม รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ถือเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงาน ตามการพิจารณาแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ในด้านลักษณะงาน
2. ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
3. ในด้านเงินเดือน
4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ
5. ด้านสภาพการทำงาน

ผลการศึกษาปัจจัยแห่งการจูงใจให้ทำงานได้ดีขึ้น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านลักษณะงานและสภาพการทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ปัจจัยด้านเงินเดือนจะมีแรงจูงใจที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ยังพบว่ายังมีปัจจัยแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจในระดับใกล้เคียงกันดังข้อสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานด้านลักษณะงานจากตารางที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.837 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.887
2. ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานจากตารางที่ 4.7 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.523 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.898
3. ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานด้านเงินเดือนจากตารางที่ 4.8 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.939
4. ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จากตารางที่ 4.9 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.549 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.982

5. ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านสภาพการทำงานจากตารางที่ 4.10 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.714 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.913

ตารางที่ 4.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน

แรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
งานที่ทำท้าทายกับ ความสามารถ	-	30 6.0%	140 28.0%	198 39.60%	132 26.4%	3.864	0.875	มาก
งานที่ทำมีความเหมาะสม กับความสามารถ	-	31 6.2%	185 37%	136 27.2%	148 29.6%	3.80	0.94	มาก
งานที่ทำมีความอิสระ	-	30 6.0%	204 40.8%	154 30.8%	112 22.4%	3.70	0.88	มาก
ปริมาณงานในความ รับผิดชอบ	-	19 3.8%	170 34%	189 37.8%	122 24.4%	3.83	0.84	มาก
งานที่ทำมีความเสี่ยงต่อ อันตราย	34 6.8%	24 4.8%	113 22.6%	244 48.8%	85 17%	3.64	1.04	มาก
มีความพอใจกับงานที่ทำ	3 0.6%	11 2.2%	79 15.8%	207 41.4%	200 40%	3.64	0.82	มาก
งานที่ทำต้องเสียสละเวลา ส่วนตัว	24 4.8%	44 8.8%	177 35.4%	115 23%	164 32.8%	3.85	0.82	มาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.837</b>	<b>0.887</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

แรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
องค์การให้โอกาสที่จะ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	20	46	284	76	74	3.28	0.96	ปานกลาง
	4%	9.2%	56.8%	15.2%	14.8%			
การได้รับโอกาส ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าอย่างรวดเร็ว	7	48	257	110	78	3.41	0.91	ปานกลาง
	1.4%	9.6%	51.4%	22%	15.6%			
องค์การให้โอกาสในการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ	3	19	140	263	75	3.78	0.77	มาก
	0.6%	3.8%	28%	52.6%	15%			
การเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ใน การทำงาน	12	32	186	168	102	3.63	0.96	มาก
	2.4%	6.4%	37.2%	33.6%	20.4%			
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.523</b>	<b>0.898</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.8 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน

แรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
รายได้ต่อเดือนมีความ เพียงพอกับค่าใช้จ่าย	3	33	268	148	48	3.410	0.776	ปานกลาง
	0.6%	6.6%	53.6%	29.6%	9.6%			
มีความพอใจกับ สวัสดิการที่ได้รับ	60	86	259	68	27	2.832	0.988	น้อย
	12%	17.2%	51.8%	13.6%	5.4%			
รายได้ต่อเดือนที่ได้รับ มีความเหมาะสม	26	48	198	134	94	3.444	1.062	ปานกลาง
	5.2%	9.6%	39.6%	26.8%	18.8%			
โบนัสที่ได้รับมีความ เหมาะสม	120	212	126	34	8	2.196	0.933	น้อย
	24%	42.4%	25.2%	6.8%	1.6%			
ค่าเฉลี่ย						2.970	0.939	น้อย

ตารางที่ 4.9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

แรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
ความยุติธรรมของ หัวหน้างาน	16	24	114	249	97	3.774	0.922	มาก
	3.2%	4.8%	22.8%	49.8%	19.4			
ความสัมพันธ์ระหว่าง หัวหน้างาน	19	26	196	145	114	3.618	1.012	มาก
	3.8%	5.2%	39.2%	29%	22.8%			
การบังคับบัญชาของ หัวหน้างาน	18	24	263	154	41	3.352	0.839	ปานกลาง
	3.6%	4.8%	52.6%	30.8%	8.2%			
การให้คำแนะนำและ ความช่วยเหลือของ หัวหน้างาน	12	38	221	146	83	3.5	0.937	ปานกลาง
	2.4%	7.6%	44.2%	29.2%	16.6%			
ความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงาน	14	36	143	196	111	3.708	0.981	มาก
	2.8%	7.2%	28.6%	39.2%	22.2			
การช่วยเหลือซึ่งกันและ กันระหว่างเพื่อน ร่วมงาน	17	24	196	149	114	3.638	0.993	ปานกลาง
	3.4%	4.8%	39.2%	29.8%	22.8%			
การแข่งขันการทำงาน ของเพื่อนร่วมงาน	47	68	196	89	100	3.31	0.738	ปานกลาง
	9.4%	13.6%	39.2%	17.8%	20%			
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.549</b>	<b>0.982</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4.10 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน

แรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
แสงสว่างเพียงพอกับ การทำงาน	14	35	245	145	61	3.408	0.891	ปานกลาง
	2.8%	7%	49%	29%	12.2%			
เสียงรบกวนในขณะ ปฏิบัติงาน	24	35	130	169	142	3.740	1.090	มาก
	4.8%	7%	26%	33.8%	28.4%			
ความสะอาดของ สถานที่ทำงาน	9	14	196	188	93	3.684	0.867	มาก
	1.8%	2.8%	39.2%	37.6%	18.6%			
สิ่งอำนวยความสะดวก เช่นห้องน้ำดื่ม	2	24	108	219	147	3.970	0.859	มาก
	0.4%	4.8%	21.6%	43.8%	29.4%			
บรรยากาศในการ ทำงานร่วมกัน	3	9	196	164	128	3.810	0.859	มาก
	0.6%	1.8%	39.2%	32.8%	25.6%			
เครื่องมือเครื่องใช้และ อุปกรณ์การทำงานมี ความเพียงพอและ สภาพดี	14	17	184	189	96	3.672	0.917	มาก
	2.8%	3.4%	36.8%	37.8%	19.2%			
ค่าเฉลี่ย						3.714	0.913	มาก

จากการศึกษาในครั้งนี้ปัจจัยที่ทางหน่วยงานของพนักงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างต้องพิจารณาเพื่อเพิ่มเรื่องของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยต่อไปนี้

1. ในด้านลักษณะงาน ควรให้หน่วยงานมีความอิสระในการคิด หรือการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อแต่ละบุคคลจะได้พัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานที่ตนได้วางแผนไว้ ทั้งนี้ควรมีการแบ่ง

หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

2. ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรให้ความสำคัญกับสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย ความสะอาดของสถานที่ทำงาน ห้องปฏิบัติงานควรมีแสงสว่างที่เหมาะสม บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ ควรมีความเพียงพอพร้อมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพด้วย
3. ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรสร้างขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยให้บุคลากรทุกคนเสมอภาคกัน ไม่เลือกปฏิบัติและสามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีให้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. ในด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในตำแหน่งงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ โดยมีการปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย
5. ในด้านเงินเดือน และค่าตอบแทน ควรมีการปรับเงินเดือน และพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องมีความยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจทำงานมากขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยในการเพิ่มแรงจูงใจในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงาน บริษัทกรณีศึกษา
2. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้เสนอแนะเป็นแนวทางต่อผู้บริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

การศึกษากการเพิ่มแรงจูงใจในงานอุตสาหกรรมก่อสร้างเก็บข้อมูลจากประชากรพนักงานจากบริษัทในกรณีศึกษาจำนวน 2758 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane (Yamane, 1,973) ค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.04% ได้กลุ่มตัวอย่าง 509.53 คน

#### 5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปราย

ผลการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างสรุปผลได้ดังนี้คือ

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายจำนวน 424 คนและเป็นเพศหญิงจำนวน 76คน รวม 500 คน
2. ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 45ปี
3. ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี
4. ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี
5. ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท

ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากระดับค่าเฉลี่ยสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของพนักงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน
2. ด้านสภาพการทำงาน



3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
4. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และ
5. ด้านเงินเดือน

## 5.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาในครั้งนี้ปัจจัยที่ทางหน่วยงานของพนักงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างต้องพิจารณาเพื่อเพิ่มแรงจูงใจของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้ศึกษาขอเสนอแนะโดยองค์รวมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ด้านลักษณะงาน หน่วยงานควรให้อิสระในการคิด หรือการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อแต่ละบุคคลจะได้พัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานที่ตนได้วางแผนไว้ ทั้งนี้ควรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรให้ความสำคัญกับสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย ความสะอาดของสถานที่ทำงาน ห้องปฏิบัติงานควรมีแสงสว่างที่เหมาะสม บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ ควรมีความเพียงพอพร้อมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพด้วย
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรสร้างขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยให้บุคลากรทุกคนเสมอภาคกัน ไม่เลือกปฏิบัติและสามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในตำแหน่งงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ โดยมีการปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย

5. ด้านเงินเดือน และค่าตอบแทน ควรมีการปรับเงินเดือน และพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องมีความยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจทำงานมากขึ้น



## บรรณานุกรม

- [1] กิตติวัฒน์ ถมยา. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สาออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [2] กัมปนาท ป้อมเมือง. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [3] จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล และยุพิน อังสุโรจน์. 2547. ปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารสภาการพยาบาล 19(2): 26-38.
- [4] จิรนนท์ บรรจงภาค. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- [5] ชมชื่น สมประเสริฐ. (2542). รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [6] ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2550). เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- [7] ชงชัย สันติวงษ์. (2551). องค์การและการบริหารงาน (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- [8] นิธิวัฒน์ สังฆะมะณี. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงาน สังกัด ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [9] นวรัตน์ ชูเวทย์. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ภูมิภาคที่ 3 จังหวัด นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [10] วรณี ลิ้มอักษร. (2552). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร ภาควิชาจิตวิทยาและ: การแนะแนวคณะศึกษาศาสตร์, ภาควิชา การศึกษาต่อเนื่อง.

- [11] Diener, E. 2000. Subjective Well-Being: The science of happiness and proposal for a national index. The American Psychologist Association 1(2): 34-43.
- [12] Herzberg, F. 1973. The motivation to work. New York: John Wiley and Sons.
- [13] LaksameeSuddee.(2012). Work Motivation, Social Support, Organizational Commitment,
- [14] SupaluckTreesuwan. (2005). Teacher's Working Motivation in School of Samutsongkhram Educational Service area Office. Thesis Master of Education, Silpakorn University.
- [15] Maslow, A. (1954). Motivation and personality. New York: Harper and Row.
- [16] Thoits, P. A. (1986.) Social support as coping assistance. Journal of Consulting and Clinical Psychology. 54(4):416-423.
- [17] Yamane, T. (1979). Statistics: An introductory analysis. 3rd ed. New York: Harper & Row
- and Work Happiness of Staff Nurses in General Hospitals, Central Region. Thesis Master of Education. Chulalongkorn University

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นีรุทธิ์ พรหมเด่น

ที่อยู่ 271/10 ม.11 ต.หนองขาม อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230

อีเมลล์ [kconcn@hotmail.com](mailto:kconcn@hotmail.com) , [nirut.promden@hotmail.com](mailto:nirut.promden@hotmail.com)

วัน/เดือน/ปี เกิด 27 พฤศจิกายน 2533

### ประวัติการศึกษา

- มัธยมศึกษา โรงเรียนศรีราชา
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง Mechatronics
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง Mechatronics
- ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยสยาม Mechanical engineering

### ประวัติการทำงาน

- Dee-line construction company limited
- G.A.S.energy services singapore pte. ltd
- MODEC