

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี หรือหลักวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ข้อมูลทั่วไปของศาลจังหวัดจันทบุรี
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้แตกต่างกัน ดังนี้ ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 70) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระตุ้นเร่งเร้า และการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอันจะยังผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในเป็นพลังมีการเร่งเร้า หรือการเคลื่อนไหวที่บ่งการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจกระตุ้นเร่งเร้า และทำให้เกิดอิทธิพล เช่นว่านี้ ด้วยวิธีการเชิงปฏิชาน หรือเชิงบวก (Positive Incentive) ดังเช่น การดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคลและวิธีการจูงใจลบ (Negative Incentives) เช่นการดำเนินการบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องการจะได้รับโทษ เป็นต้น

บีช (Beach, 1956, p. 379) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขาเพื่อสร้างความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือการได้รับรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของคน และเป็นสิ่งที่ยั่วยุให้คน ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

พยอม วงศ์สารศรี (2533, หน้า 222) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว การคาดหวัง การใช้เครื่องล่อและการลงโทษว่าเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม

พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน (2537, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ คือ อิทธิพลของพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของตนเอง พลังที่มีอยู่ในตัวคนเหล่านี้เกิดจากการช่วยและสิ่งล่อใจต่าง ๆ ทำให้เกิดพลังของความต้องการนั่นเอง

แซนฟอร์ด และไรท์แมน (Sanford & Wrightman, 1970 อ้างถึงใน กรองจิตต์ พรหมรักษ์, 2529, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึก ซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้เป็นพลังอะไรก็ตามที่ทำให้มนุษย์อยู่ใต้อิทธิพลของบางสิ่งและทำให้มนุษย์กระทำการกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไปเพื่อหลบเลี่ยงสภาพการขาด หรือเพื่อทดแทนพลังบางสิ่งบางอย่าง

คริบบิน (Cribbin, 1972 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 62) กล่าวถึง แรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจ (Psychics Income) จากผลงานของตนมากขึ้น ด้วยการจูงใจทำให้ปฏิบัติงานทุ่มเทอดสาหพยายามอย่างเต็มความสามารถ หากการจูงใจน้อยลงความพยายามในการทำงานก็จะลดต่ำลงด้วยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีหลายประการด้วยกัน

ฮัลโลแรน (Halloran, 1995 อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง, 2540, หน้า 139) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นการอธิบายถึงแรงขับภายในของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน

แฮฟแมนน์ (Havemann, 1964 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 62) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคนอื่นเกิดความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่าง ๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย การจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมการบริหาร คือ ความต้องการความรักความเอาใจใส่ (Affiliative Needs) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs)

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง วิธีการกระตุ้น หรือปลุกเร้าให้คนมีกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นซึ่งเราสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน การบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ผลของความสำเร็จทางด้านธุรกิจ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และความสุขในชีวิตประจำวันก็เกิดแรงจูงใจนั่นเอง

#### องค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลงด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้มาก มีผู้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่น

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537, หน้า 3 - 4) กล่าวว่า กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน 4 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นความต้องการ (Need Stage)** ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่ทำให้ส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาขาดนั้น อาจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรัก หรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น นิตยสาร หรือหนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

2. **ขั้นแรงขับ (Drive Stage)** ความต้องการในขั้นแรกนั้นกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดเป็นความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่มีความสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมากก็กระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำเกิดความกระวนกระวายอยู่ไม่สุข

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อบุคคลใดเกิดความกระวนกระวายขึ้นมา ความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรง หรือมากน้อยต่างกัน เช่น คนกระหายน้ำมาก กับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมในการหาน้ำดื่มต่างกัน คนกระหายน้ำมากอาจหาทั้งน้ำเย็น น้ำมะพร้าว น้ำอ้อยมาดื่มพร้อม ๆ กัน ในขณะที่คนกระหายน้ำน้อยหาเพียงน้ำเย็นแก้วเดียวเท่านั้น

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction)** เป็นขั้นสุดท้ายคือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการ

แรงขับและการลดแรงขับนี้ไม่ใช่จะสัมพันธ์กันเสมอไป คือ การลดแรงขับจะไม่หมดสิ้นในทุกครั้งเป็นต้น สิ่งที่เคยสนองความต้องการของคนในครั้งหนึ่ง อาจจะไม่ทำให้พอใจในครั้งต่อไปอีกก็ได้ หรือสิ่งที่สนองความต้องการของคนอื่น การเรียนรู้และรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจ หรือไม่พอใจได้ และความต้องการที่ขัดแย้งภายในตัวบุคคลก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนอง ทำให้แต่ละคนตอบสนองด้วยวิธีการและระดับความน้อยต่างกัน ได้

คาร์ณี พานทอง พาลุสุข และ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ (2542, หน้า 119 - 121) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะ บิดา มารดา บังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่มีอยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายและความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ นักวิชาการ ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการน่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมียุติคุณภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี

2.4 เครื่องล่อใจอื่น มีสิ่งล่อใจหลาย ๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัลอันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือแม้แต่การทดสอบก็ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

สตีเยร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1991) ได้แสดงแบบ (Model) ของการจูงใจว่าประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ

1. ความต้องการหรือความคาดหวัง
2. พฤติกรรม
3. เป้าหมาย
4. การป้อนกลับ

โดยอธิบายว่าเมื่อนมนุษย์เกิดภาวะไม่สมดุลขึ้นภายใน หรือมีความต้องการ หรือความมีความต้องการ หรือความคาดหวังในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมีพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแล้วก็หันไปกระทำพฤติกรรมอื่น ๆ แทน หากสิ่งจูงใจที่ได้นั้นไม่เพียงพอกับความต้องการ

มนุษย์ก็กระทำพฤติกรรมนั้น ๆ ใหม่จนกว่าจะพอใจ

จึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจมนุษย์นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ คือ เมื่อมนุษย์มีความต้องการ (Need) ก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับ (Drive) ขึ้นในร่างกายและแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือสิ่งจูงใจ (Motivator) ตามที่ต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 432 - 433) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน และความมั่นคงในงาน เป็นต้น

สิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน โดย บาร์นาร์ด (Barnard, 1956) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่งหน้าที่ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกันการได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่มีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือ ความมั่นคงทางสังคม ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

นอกจากนี้ การที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นในบุคคล จะประกอบด้วยขั้นตอนและองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่ง ลูธันส์ (Luthans, 1981) กล่าวว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ หรือไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน หรือหมู่คณะ

2. แรงขับหรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเพื่อระงับความต้องการเป็นการกระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนี้ถือเป็นหัวใจของกระบวนการการจูงใจ

3. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่มาสนองความต้องการและลดแรงขับอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 57 - 61) เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่มีส่วนในการจูงใจให้คนเกิดอยากทำงาน ได้แก่

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถของเขา ผู้บริหารควรให้งานเขาทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลคนหนึ่งอาจจะไม่ท้าทายความสามารถ

ของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากคนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ทำด้วย

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้ปฏิบัติงานถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากพวกเขาถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเอง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็เป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย

3. การให้การยกย่องและสถานภาพ คนเราทุกคนต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้อง และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละคน

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบริวารมีมากขึ้น มีคนเป็นจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบริวารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากการคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องของความมั่นคงปลอดภัยจะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะไม่มีความอดทนต่อความไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำ หรือเพียงกลัวว่าจะเสียโอกาสที่ได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จ บำนาญ ตอนออกจากงานนั่นเอง

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน คนเราทุกคนมีความปรารถนาจะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างได้ด้วยตัวเองทุกคน ความต้องการที่จะเป็นนายของตนเองในการปฏิบัติงานในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก การบอกทุกอย่างว่าควรทำงานอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความพอใจไม่พอใจในงานที่ทำได้

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการ หรือชอบที่จะมีความเจริญเติบโตทางด้านทักษะ ความสามารถทางด้านวิชาชีพ และประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดีที่สุดคือ การให้คำมั่นสัญญา และดำเนินงานตามสัญญานั้น ๆ

8. โอกาสในการก้าวหน้าความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้านั้นแตกต่างกันในแต่ละคน บางคนอาจจะตกใจสะดุ้งกลัวในการที่หน่วยงานให้โอกาสในการก้าวหน้าไว้มาก ซึ่งสำหรับพวกเขาแล้วความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานอิทธิพลแรงกว่าความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าไว้มแต่ไม่มั่นคง

9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน สำหรับคนบางคน เงินเป็นสิ่งที่มียุทธิพลจูงใจสูงมาก แต่ในบางสถานการณ์ เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงินก็จะไม่เป็นสิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

10. สภาพของการทำงานที่ดี ซึ่งรวมองค์ประกอบทั้งด้านกายภาพและทางด้านจิตใจของสภาพแวดล้อมในงาน จะมีความสำคัญแตกต่างกันไปในด้านการเป็นแรงจูงใจ

11. การแข่งขัน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง สำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารส่วนมากมักจะมีลักษณะที่เหมือน ๆ กันก็คือ ต้องการความเป็นเลิศ มีบริษัทหลายบริษัท ได้ยึดถือการจัดงานเลี้ยงเพื่อยกย่องชมเชย เป็นรางวัลให้แก่ผู้บริหารที่ทำงานได้ดีเด่นกว่าผู้บริหารคนอื่น ๆ ของบริษัท

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก หรือน้อยนั้น อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องศึกษาและให้ความสำคัญกับแนวคิดและทฤษฎีที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ทำการศึกษาและให้แนวคิดไว้จำนวนมาก โดยมีทฤษฎีที่สำคัญมีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

#### ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Need Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961) ได้จำแนกความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Need) คือ ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวัง โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จลุล่วง โดยที่เห็นว่าการปฏิบัติงานในนั้น ไม่ยากลำบากจนเกินไปกว่าความสามารถที่บุคคลนั้นจะกระทำได้ และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานนั้น ๆ ด้วย

2. ความต้องการความผูกพัน (Affiliation Need) คือ ความต้องการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความอบอุ่นในมิตรภาพที่มีต่อกัน และยังรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลอื่นด้วย เช่น ความชอบพอ ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดจนทั้งความปรารถนาที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิด เป็นต้น

3. ความต้องการอำนาจ (Power Need) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วย เป็นต้นว่า การแสดงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะ หรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง นอกจากนั้นยังได้แก่ ความต้องการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชา การแสวงหา ความเชื่อถือ และการใช้อิทธิพลในการลงโทษ เป็นต้น

#### ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1959) ได้สร้างทฤษฎีขึ้นจากการศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจในงาน และความไม่พอใจในงานของวิศวกร และพนักงานบัญชีในโรงงานที่เมืองฟิตสเบิร์ก



จำนวน 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พบว่า ความต้องการทางด้านงานของบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. กลุ่มแรก เฮอรัชเบอร์ก เรียกว่า “ปัจจัยค่าจูน Motivation Factor” คือ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ (Job Content) เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบ ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่น โดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือบางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย และสร้างความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแก้ปัญหา หรือรับผิดชอบอย่างเต็มที่และมีอำนาจเพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะ หรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่า เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

2. กลุ่มที่สอง เฮอรัชเบอร์ก เรียกว่า “ปัจจัยค่าจูน Hygiene Factor” มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกงาน (Job Context) เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันมิให้คนลาออกจากงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน ความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

2.2 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงาน หรือองค์กรแล้วยังหมายถึง การที่บุคคลจะได้โอกาสพัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Supervisor) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้องความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกัน การเคารพกันความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันให้ความเกื้อกูลกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน การทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้ในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinates) หมายถึง การพบปะสนทนา และการปฏิบัติสัมพันธ์ในการทำงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.6 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

2.7 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ ทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร

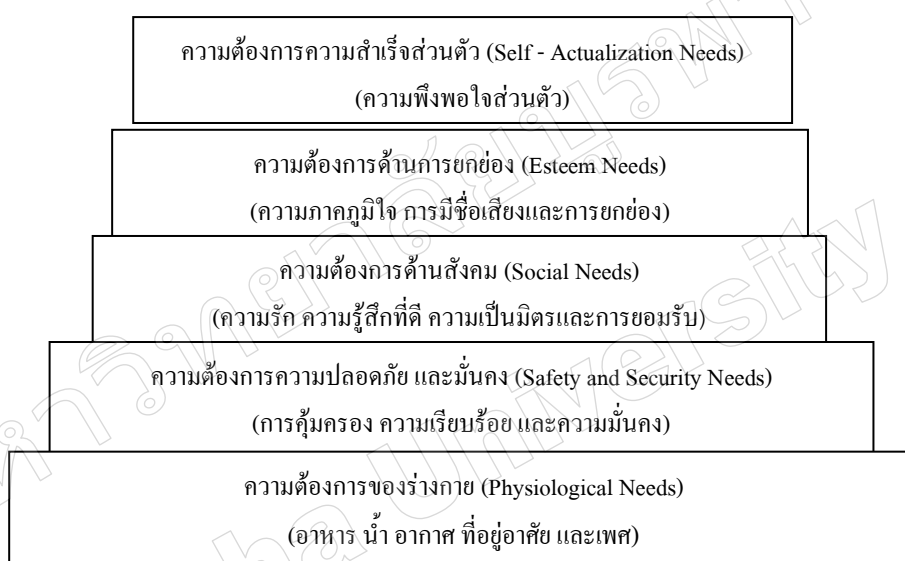
2.8 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และการถ่ายเทของอากาศในห้องทำงาน ขนาดของสถานที่ทำงาน ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการจัดวางสิ่งของในการทำงาน

2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์ หรือ ลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ถ้าองค์กรต้องการให้บุคคลย้ายที่ทำงานใหม่อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวต้องลำบาก ทางด้านครอบครัวมีส่วนสนับสนุนให้กำลังใจ คอยให้ความช่วยเหลือและซักถามเมื่อเกิดปัญหาในครอบครัว เป็นต้น

2.10 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงต่อองค์กร

2.11 การปกครองบังคับบัญชา (Supervisor - Technical) หมายถึง ความรู้สึกความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจ หรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ ลูกน้อง

### ทฤษฎีลำดับความต้องการมาสโลว์



ภาพที่ 1 ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Human Needs) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, หน้า 69)

ทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ นักจิตวิทยา เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการที่ซับซ้อนอยู่ 5 ประการ ซึ่งสามารถจัดเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัยและเพศ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นความต้องการลำดับแรกตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ มนุษย์จะพยายามที่จะได้รับการตอบสนองทางร่างกายก่อน เช่น คนที่หิวจะต้องการอาหารมากกว่าที่จะได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจากความกลัวและการคุกคามต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ความต้องการงานที่มั่นคง สภาพและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ปลอดภัย

3. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการความเป็นมิตร ความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งในสังคม การต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ในระดับนี้ มาสโลว์แสดงถึงการเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนจากความต้องการทางร่างกายและความมั่นคง เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจะพอใจกับการทำงานที่ใกล้ชิดกับผู้อื่น ส่วนเจ้าหน้าที่ที่พอใจความต้องการในระดับนี้ต่ำจะพอใจที่จะทำงานด้วยตนเอง ถ้าองค์กรไม่ได้ให้การสนับสนุนการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เจ้าหน้าที่จะแสดงความไม่พอใจในรูปของการขาดงานหรือผลผลิตตกต่ำ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถให้มีการทำงานร่วมกัน และให้มีส่วนร่วมในกิจการทางสังคมขององค์กร

4. ความต้องการด้านการยกย่อง (Esteem Needs) คือ ความต้องการการยกย่องจากทั้งตนเองและบุคคลอื่น ความต้องการระดับนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence) มนุษย์จึงพยายามแสวงหาโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพื่อเพิ่มชื่อเสียงและคุณค่าของตน ผู้บริหารสามารถให้รางวัลจากการปฏิบัติงานด้วยการประกาศความสำเร็จ โบนัส การสรรเสริญ หรือบทความในประกาศขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของความเอาใจใส่ที่จะช่วยสร้างความภูมิใจให้กับเจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร สามารถที่จะส่งเสริมความพอใจในงานและการทำงานที่มีคุณภาพสูงโดยมอบหมายงานที่ท้าทายให้และคอยดูแลการทำงานให้สำเร็จ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) คือ ความต้องการเจริญเติบโตการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ความต้องการบวกรการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ บุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตจะยอมรับทั้งความสำเร็จของตนเอง และของผู้อื่น มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นกันเอง และมีความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจโดยให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ นี้อยู่ภายใต้สมมติฐาน 5 ประการ คือ

1. เมื่อระดับความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการอื่น ๆ ปรากฏขึ้นมาแทนที่ ดังนั้นมนุษย์จะพยายามดิ้นรนอยู่เสมอ เพื่อจะได้รับการตอบสนองความพอใจในระดับที่สูงขึ้น

2. ความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อน มีความต้องการหลาย ๆ อย่างที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในเวลาเดียวกัน

3. ความต้องการในระดับต่ำกว่าต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการในระดับสูงกว่า และเมื่อความต้องการที่ต่ำกว่าถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งจูงใจที่มีพลังอีกต่อไป

4. มีวิธีที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงมากกว่าวิธีที่จะตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ

5. ความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, หน้า 68 - 72)

#### การประยุกต์ทฤษฎีลำดับความต้องการ

มาสโลว์ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการที่ละขั้น ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่อเนื่องอย่างค่อยเป็นค่อยไป ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและต้องได้รับการตอบสนองเป็นลำดับแรก ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายและเกิดไม่มากนัก ทฤษฎีของ มาสโลว์ จะถูกสร้างขึ้นมานบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคลเมื่อได้ถูกตอบสนองตามสมควรแล้วความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งที่จูงใจพฤติกรรมหลังจากที่ได้รับอย่างเพียงพอ

การค้นคว้าวิจัยที่สนับสนุนความคิดของมาสโลว์ คือ เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานยังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะไม่สนใจความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป อย่างไรก็ตามมีเหตุผลสนับสนุนเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่มนุษย์จะพบกับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกประกอบด้วยความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางสังคม และส่วนที่สองประกอบด้วย ความต้องการการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต ถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่ใน 2 ระดับล่างได้ ระดับความต้องการที่สูงขึ้นอีก 3 ระดับก็จะไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

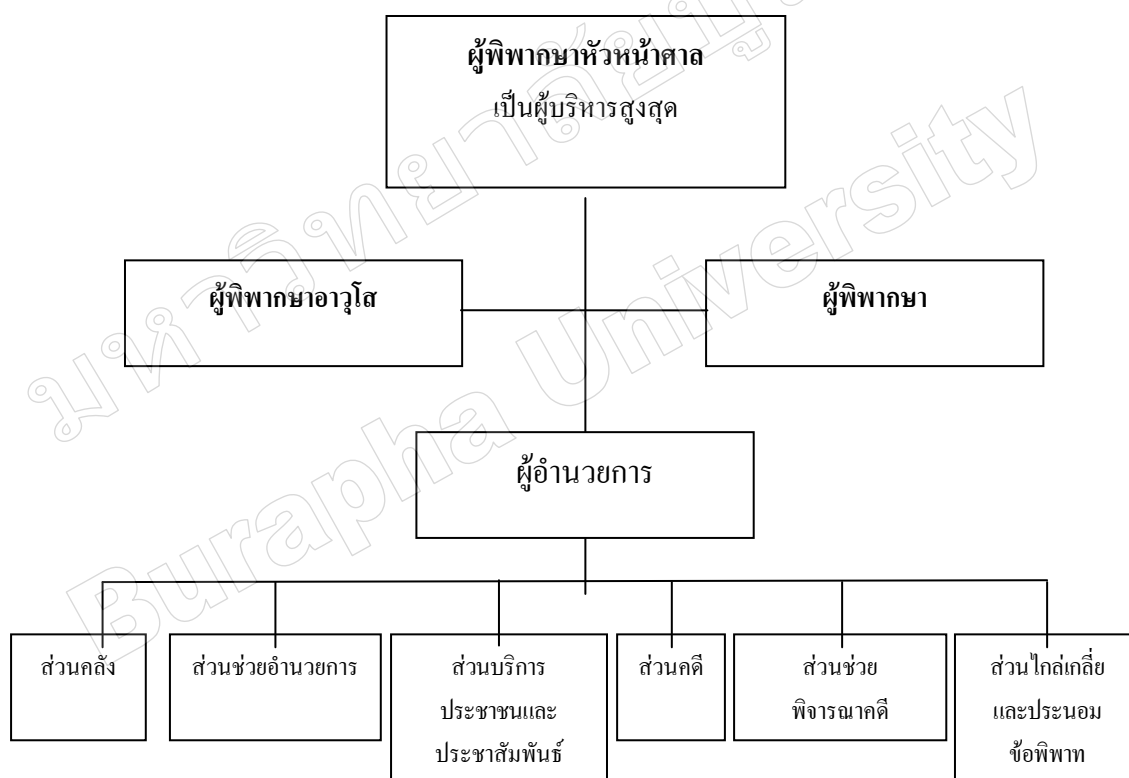
ความเกี่ยวพันของทฤษฎี 2 ส่วน คือ เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนอง อาจมีความต้องการอื่น ๆ ที่เป็นการจูงใจที่ดีในลำดับรองลงมา ผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่ต่อความต้องการที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และต้องประเมินว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและจะจูงใจด้วยวิธีใด

การจะเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจผู้อื่นเป็นเรื่องยาก เมื่อผู้บริหารทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การทำงานจะเป็นเรื่องที่ยากมากขึ้น เช่น การศึกษาในโรงเรียน ปั่นฝ้ายของรัสเซีย แสดงให้เห็นว่ารายได้จากมูลค่าสินค้าเป็นสิ่งจูงใจที่ยิ่งใหญ่กว่าความเอาใจใส่ คำชมเชย และความเอาใจใส่และคำชมเชยเป็นสิ่งจูงใจเจ้าหน้าที่มากกว่าโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงการผลิตสินค้าการจูงใจในระดับสูงจะมีความหมายน้อยมากสำหรับเจ้าหน้าที่ชาวรัสเซีย เนื่องจากความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแทบจะไม่เพียงพอ

## ข้อมูลทั่วไปของศาลจังหวัดจันทบุรี

### ประวัติศาสตร์จังหวัดจันทบุรี

จากหนังสือประวัติศาสตร์จังหวัดจันทบุรี พ.ศ.2537 เดิมศาลจังหวัดจันทบุรี มีชื่อว่า “ศาลเมืองจันทบุรี” จนกระทั่ง พ.ศ. 2441 ได้รับการยกฐานะเป็นศาลมณฑลจันทบุรี ตั้งแต่ พ.ศ. 2457 และต่อมาได้มีการดำเนินการก่อสร้างอาคารศาลจังหวัดจันทบุรีหลังใหม่ และทำพิธีเปิดทำการ เมื่อวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2511 คือ อาคาร 3 ชั้นในปัจจุบัน แต่ได้มีการปรับปรุงซ่อมแซมเพิ่มเติมตลอดมา ซึ่งตั้งอยู่ที่ถนนท่าหลวง ตำบลวัดใหม่ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี อยู่บนเนื้อที่ประมาณ 4 ไร่ (ศาลจังหวัดจันทบุรี, 2552)



ภาพที่ 2 กรอบการบริหารงานของศาลจังหวัดจันทบุรี (ศาลจังหวัดจันทบุรี, 2552)

### วิสัยทัศน์

ศาลจังหวัดจันทบุรียื่นหยัดให้บริการประชาชนด้านการอำนวยความยุติธรรมด้วยความรวดเร็วและถูกต้องอย่างเสมอภาค เพื่อความสงบสุขของสังคม

### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกผู้พิการ ส่งเสริมการพิจารณาพิพากษาคดี การไกล่เกลี่ย ระงับข้อพิพาท และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการงานธุรการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว เสมอภาค
3. ประสานสัมพันธ์ด้านการยุติธรรมระหว่างหน่วยงาน
4. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน เพื่อรักษาภาพลักษณ์องค์กรที่ดี
5. เพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ เพื่อรองรับกับการพัฒนาระบบงาน ทุกด้าน

### ยุทธศาสตร์

1. รักษาความเข้มแข็งในการอำนวยความสะดวกผู้พิการ และส่งเสริมการคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เสมอภาค เพื่อประโยชน์ของประชาชน
2. สนับสนุนการอำนวยความสะดวกผู้พิการ และการให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการ และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน
3. เพิ่มศักยภาพระบบการบริหารจัดการงานต่าง ๆ
4. พัฒนาและสนับสนุนความร่วมมือด้านวิชาการและการยุติธรรม
5. เพิ่มศักยภาพสนับสนุนหลักสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรมให้กับบุคลากร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร โดยศึกษาตัวแปร 8 ตัว ได้แก่ งาน คน โอกาส สภาพแวดล้อมความมั่นคง สวัสดิการ การบริหารงาน และความต้องการทางสังคม พบว่า แรงจูงใจโดยรวมอยู่ระดับมาก โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และตำรวจที่ปฏิบัติงานสายป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในกองปราบปราม โดยสมมติฐานหลักในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 8 ด้านมากกว่าตำรวจที่ปฏิบัติงานสายป้องกันปราบปรามในกองปราบปราม

ชมชื่น สมประเสริฐ (2542) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพยาบาล ประกอบด้วย ลักษณะงาน ระบบบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนยุทธวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลมี 9 ประการ คือ การตั้งเป้าหมายที่ทำนายในการปฏิบัติงาน

การวางแผนเชิงยุทธวิธี การประกาศเป้าหมายในการทำงาน การลงมือ การตั้งใจกระทำตามแผน การวิเคราะห์ อุปสรรคในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตนเอง และวัฒนธรรมการทำงาน การได้รับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการสะท้อนการวิเคราะห์ตนเอง และรูปแบบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านลักษณะงาน ระบบบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลกระทบต่อพยาบาล ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานของพยาบาลเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยประเมินได้จากความรู้สึกแรงจูงใจภายในและความสุข

พรณทิพย์ กาลธียนันท์ (2543) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เมื่อจำแนกตาม เพศ ตำแหน่งงาน วุฒิทางการศึกษา และสถานภาพในการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรฝ่ายบริหารที่เป็นข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรฝ่ายบริหารที่เป็นลูกจ้างบวรายได้

เบญจมาภรณ์ มะวิญชร (2545) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายโรงงานรังสิต บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด สายโรงงานรังสิต มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย แต่ละด้าน คือ ด้านความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม ด้านความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง ด้านความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ด้านความต้องการทางด้านร่างกาย และด้านความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง กล่าวโดยสรุป คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายโรงงานรังสิต บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว การศึกษา आयงาน และอัตราเงินเดือน นอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง และพนักงานที่สมรสแล้วมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่เป็นโสด ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

กิงกาญจน์ ปรางอุดม (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา



ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เงินเดือน และเพื่อหาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พระนคร ขนตรการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ขนตรการ จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50, S.D. = 0.63$ ) โดยปัจจัยจูงใจที่มีค่าระดับมาก คือ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.57$ ) ปัจจัยค่าจูงที่มีค่าในระดับมาก คือ ด้านนโยบายการบริหารและการปกครองการบังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.38, S.D. = 0.67$ ) สำหรับการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานชายและพนักงานหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยพนักงานชายมีปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าและอาชีพ และปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายการบริหารและการปกครองบังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานหญิง สำหรับพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในปัจจัยค่าจูงด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนพนักงานที่มีจำนวนปีที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในปัจจัยค่าจูงด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ นอกจากนี้พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในปัจจัยแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะของงาน และปัจจัยค่าจูง ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ บริษัทควรปรับปรุงด้านความก้าวหน้าในอาชีพรายได้และสวัสดิการเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงานให้มีระดับสูง

สุนทรี วรรณไพเราะ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี” โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำนวน 155 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One - way ANOVA การวิเคราะห์รายคู่ด้วยวิธีความแตกต่างน้อยที่สุด (LSD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยความสำเร็จของงานเป็นลำดับแรก ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้า การนิเทศงาน การยอมรับนับถือและความรับผิดชอบ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูจำแนกตามสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับค่อนข้างสูง

โสภณ พงศ์สุพัต (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้/เดือน และตำแหน่งงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ข้าราชการครู อาจารย์ประจำ ตามสัญญาจ้าง ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำ และพนักงานตามสัญญาจ้าง จำนวน 385 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามเพศ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามอายุ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความมั่นคงในงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า ผู้ที่มีอายุ 51 - 60 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีช่วงอายุอื่น ๆ ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีอายุ 31 - 40 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุอื่น ๆ 4) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งพบว่า ผู้ที่ระดับการศึกษานุปริญญา มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าระดับการศึกษาอื่น ๆ 5) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามสถานภาพ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพสมรส มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน

มากกว่าผู้ที่มีสถานภาพโสด ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ/ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านรายได้และสวัสดิการและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามรายได้ต่อเดือน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านรายได้และสวัสดิการ โดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำ

7) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า มีตำแหน่งงานเป็นข้าราชการพลเรือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูง ด้านความรับผิดชอบ/ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการพลเรือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีตำแหน่งพนักงานตามสัญญาจ้าง ลูกจ้างประจำ และอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง ส่วนตำแหน่งอาจารย์ประจำ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่า ผู้ที่มีตำแหน่งพนักงานตามสัญญาจ้างและอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นอาจารย์ประจำ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าตำแหน่งอื่น ๆ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นข้าราชการพลเรือนมีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ศุภวรรณ รัตน์ โอภาส (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์การ ศึกษากรณี โรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา และเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล และแบบสอบถามเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประชากรทั้งหมด 357 คน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของ โรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา จำนวน 186 คน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทดสอบโดยใช้ค่าไคส - แควร์ (Chi - square) สถานภาพสมรส และรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และอายุการทำงาน ทดสอบโดยหา ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย โดยใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's

Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ทั้งอายุ และอายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ

วิภาวี แดงท่าขาม (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลเขาคกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว” โดยศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลเขาคกรรจ์ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานและผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเขาคกรรจ์ จำนวน 59 คน ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลเขาคกรรจ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและด้านที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

ศักดา ดีเดชา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดกรมกิจการพลเรือน” โดยศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นของข้าราชการสังกัดกรมกิจการพลเรือนทหารทั้งหมด 257 นาย สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบไคว์ - สแควร์ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรสมากกว่าโสด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับชั้นยศและรายได้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการอย่างมีนัยสำคัญ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้แนวความคิดว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือราชการ มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานและองค์กรได้ ซึ่งหากพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานก็เป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีอัตราการหยุดงาน ขาดงาน ลาออก หรือ โยกย้ายเพิ่มมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีผลงานเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแรงจูงใจที่ดีเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล

ตามที่ได้ศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาพบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรแทบทุกด้าน การเสริมแรงจูงใจที่ดีและถูกต้องจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ สนใจเรียนรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่และสิ่งต่าง ๆ ที่ทันสมัยขึ้น ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าในองค์กรประกอบกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่ใช้ลำดับความต้องการของมนุษย์มาเป็นแรงจูงใจ ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland) และทฤษฎีการจูงใจค้ำจุนหรือทฤษฎีสองปัจจัย (The Motivation Hygiene Theory) ของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) เป็นทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจหรือพัฒนาแรงจูงใจ โดยสามารถสรุปความสัมพันธ์และประโยชน์ของแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวต่อการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีต่อการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎี	ประโยชน์ของแนวคิดและทฤษฎี	กรอบแนวคิดในการวิจัย (ตัวแปรตามในการวิจัย)
1. ทฤษฎีการจูงใจค้ำจุนหรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก	1. เน้นถึงลักษณะของงานและวิธีปฏิบัติขององค์กรในการที่จะตอบคำถามว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม สามารถแยกออกได้เป็นสองปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกลงในทางบวก ก่อให้เกิดความพอใจ เรียกว่าปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกลงในทางลบ ลดความไม่พอใจในการทำงาน เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน 2. สามารถที่จะกำหนดได้ว่าอะไรเป็นปัจจัยจูงใจและอะไรเป็นปัจจัยค้ำจุน และการลงมือพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่สามารถทำได้ง่าย	<b>ปัจจัยจูงใจ</b> 1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้า <b>ปัจจัยค้ำจุน</b> 1. ความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา 2. ความสัมพันธ์ผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน 4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5. เงินเดือน/ ค่าตอบแทนพิเศษ

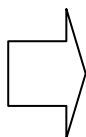
จากการสรุปแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ใช้เป็นแนวทางการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัดจันทบุรี สามารถสรุปและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้ (Herzberg, 1959)

## ตัวแปรอิสระ

(Independent variable)

## ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ
2. อายุ
3. รายได้
4. สถานภาพ
5. ระดับการศึกษา
6. ตำแหน่งหน้าที่
7. ระยะเวลาในการทำงาน



## ตัวแปรตาม

(Dependent variable)

## แรงงใจในการทำงาน

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
7. สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
9. เงินเดือน/ ค่าตอบแทนพิเศษ

ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย