

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายและองค์ประกอบ
  - 1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งแปลว่า เจริญใจ หรือสภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง ประกอบด้วย การทำให้เกิดพฤติกรรม การยับยั้งพฤติกรรม และการกำหนดแนวทางการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2549, หน้า 128) ในทางจิตวิทยาทั่วไป แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลไปถึงซึ่งเป้าหมายที่ต้องการจะได้รับ กล่าวคือ การจูงใจเป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Beach, 1965, pp. 460-461) หรือเป็น ความต้องการ (Need) หรือความกดดันที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ (Kotler, 2003, p.195) พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งพร้อมที่จะกระตุ้นหรือชี้ทางให้คนเราแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ โดยเป็นสภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Moven & Minor, 1998) หรือพลังของสิ่งกระตุ้น (Driving Force) ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งผลักดันให้บุคคลปฏิบัติ (Schiffman & Kanuk, 1994, p. 83) หรือแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวัง (Goal-directed Behavior)

โดยแรงจูงใจเอง เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจูงใจนี้จะทำให้เกิดผลงานขององค์กรสูงขึ้น (Gardon, 1990, p. 423) แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้น หรือความรู้สึกอันเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีการกระทำ หรือมีพฤติกรรมในรูปแบบที่แน่นอน โดยทำให้บุคคลได้รู้ถึงความต้องการของเราเอง และเป็นการให้เหตุผลสำหรับการกระทำหนึ่งที่กระทำไป (ศุภร เสรีรัตน์, 2540, หน้า 19-20)

แรงจูงใจนั้น จึงมีความหมายเป็นสองนัยคือเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ และเป็นการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือทำงานให้สำเร็จ (Dubrin, 1984, p. 105)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ได้ให้ความหมายแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2547, หน้า 3-6) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมของบุคคล การนำเสนอทิศทางที่จะนำพนักงานไปสู่พฤติกรรมที่ต้องการนั้นจนกระทั่งสามารถโน้มน้าวจิตใจให้เขาปฏิบัติได้แม้ว่าพนักงานผู้นั้นจะต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคมากสักเพียงใดก็ตาม

พระบุญจันทร์ ผาคำ (2547, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของผู้หนึ่งผู้ใดก็ตามที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

การจูงใจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย เป็นการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลเกิดพลังร่วมกันทำงานในการทำภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปด้วยดี (สุพัตรา สุภาพ, 2536, หน้า 121 อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมาศน์, 2544, หน้า 19)

เสนาะ ดิยาว (2543, หน้า 208) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์กร หรืออีกความหมายหนึ่ง การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้น

พฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือจุดนั้น

สมพร สุทัศน์ีย์ (2542, หน้า 29) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจความกระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการของบุคคล

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2541, หน้า 139) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการภายในของบุคคล ซึ่งมีพลังอำนาจ และชักนำให้เกิดพฤติกรรมเป็นแรงผลักดันของบุคคล หรือหมายถึง แรงผลักดันส่วนบุคคลที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่าง แรงจูงใจจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ ทำงานด้วยความขยันมีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของตนปฏิบัติ งานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2532, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการกระทำสนับสนุนความก้าวหน้าและกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำหรือการจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

สมพงษ์ เกษมสิน (2534, หน้า 302) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น อาจจะกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้จากทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ

จากความหมายแรงจูงใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

ออกมา เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหรือตอบสนองความต้องการที่ตนมีอยู่ แรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นพลังที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งบุคคลจะมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานจะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐาน และความต้องการนั้นจะเริ่มด้วย ความปรารถนา ความประสงค์ จุมนุ่งหมาย เป้าหมาย ความอยากเป็นเงื่อนไข และถ้าเงื่อนไข ได้รับการกระตุ้นหรือผลักดันแล้วก็จะได้รับการตอบสนอง โดยบุคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรม ออกมาอย่างเต็มความสามารถ พยายามพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างมากยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อ โน้มน้ำวนบุคคลให้ใช้ ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน (Vroom, 1970, p. 10) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง ขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความ ต้องการและแสดงการกระทำออกมาตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วย หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน

แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบาง โอกาสเท่านั้นสิ่งที่ผลักดันเอาความสามารถ ของคนออกมาได้คือแรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง ความสามารถเพื่อ ให้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อรุณ รักธรรม, 2522, หน้า 268) นอกจากนี้ Murray (1961, p. 91) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนเป็นความต้องการ ทางจิตของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งกระทำสิ่งที่ยากให้สำเร็จเป็นความปรารถนาหรือ แนวโน้มที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด ดังที่ McClelland (1961, p.14) ได้ทำวิจัย เกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ซึ่ง เป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จ แล้วก็จะบังเกิดความสบายใจ และเป็นแรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก (ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, 2523, หน้า 2) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จจะมีความทะเยอทะยาน มีการมุ่ง แข่งขันและมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น (Lindgren, 1976, pp. 31-34)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538, หน้า 366) กล่าวว่า ส่วนประกอบของการทำงาน (Components of Performance) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถ และได้รับการสนับสนุนจาก

สิ่งแวดล้อมองค์การและมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าหนึ่ง  
ของปัจจัยขาดไป การทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้ว  
ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาด  
สภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็น  
ความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่  
ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะ  
กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารมีหลายประการ ดังนี้ (สุพัตรา  
สุภาพ, 2541, หน้า 125-126)

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มใน

องค์การ

5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง

ปลอดภัย

7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ในการทำงาน

8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อมนุษย์ ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้มนุษย์มีความกระตือรือร้น เกิดความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จลุล่วงหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการจูงใจ (Motivation Process) จะเริ่มต้นจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนทำให้เกิดความตึงเครียด แล้วจะเร้าให้เกิดแรงขับในตัวบุคคล แรงขับเหล่านี้จะแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และหากความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้สามารถลดความเครียดให้น้อยลง (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545, หน้า 74)



ภาพที่ 2 กระบวนการจูงใจ (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545, หน้า 74)

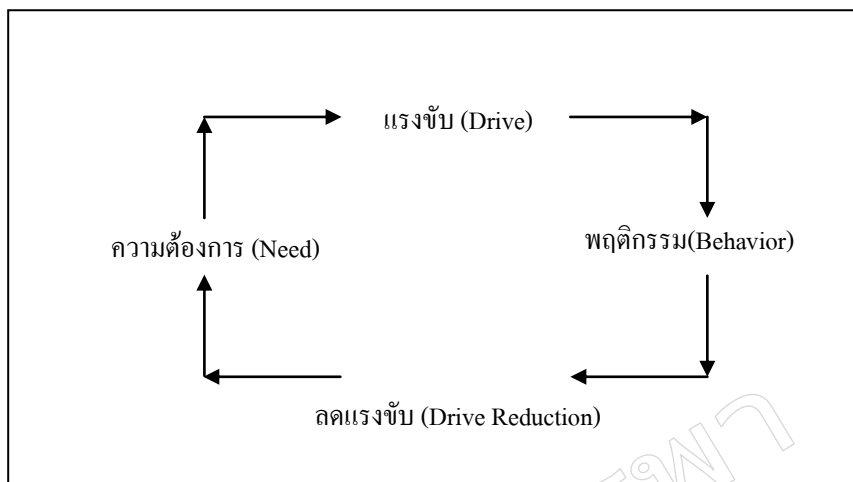
รัชดาภรณ์ เค้นพงศ์พันธ์ (2539, หน้า 44) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. **ขั้นความต้องการ (Need Stage)** ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาคุกคามสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บป่วย จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ

2. **ขั้นแรงขับ (Drive Stage)** ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย อยู่เฉย ๆ ไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า “ภาวะเกิดแรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการด้วย

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว



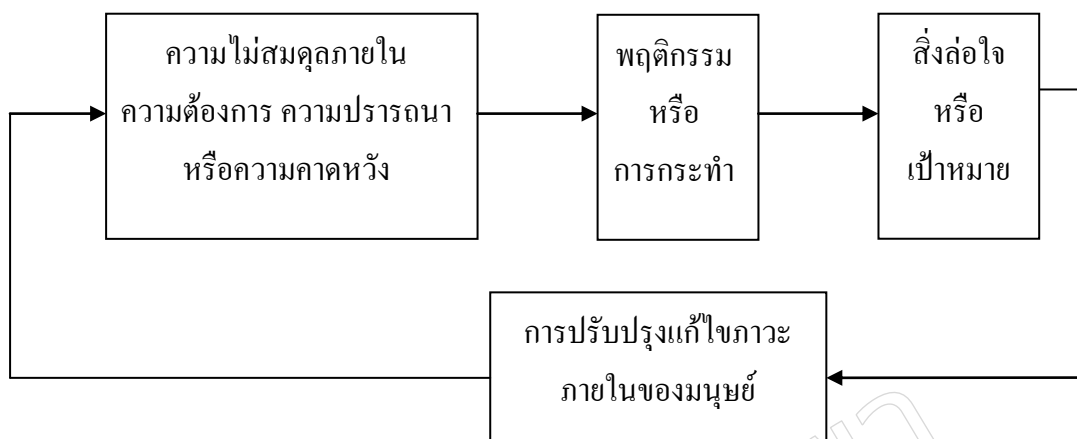
ภาพที่ 3 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ (Hodgett, 1999, p. 57)

ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ความต้องการของมนุษย์แต่ละบุคคลมีหลายร้อยอย่างและความต้องการทุก ๆ อย่างจะแข่งขันกันทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการที่มี “แรงมากที่สุด” ในเวลานั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรม และเมื่อความต้องการเริ่มได้รับการตอบสนองให้พึงพอใจแล้ว แรงจะลดลงและจะไม่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสวงหาเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพอใจอีกต่อไป

Steers and Porter (1979, pp. 6-7) ได้แสดงรูปแบบ (Model) ของการจูงใจว่าประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ

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

เมื่อมนุษย์เกิดภาวะไม่สมดุลขึ้นภายใน หรือมีความต้องการหรือความคาดหวังในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมีพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนต้องการ แล้วก็จะหันไปกระทำพฤติกรรมอื่น ๆ แทน หากสิ่งจูงใจที่ได้นั้นไม่เพียงพอกับความต้องการมนุษย์ก็จะกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ ใหม่จนกว่าจะเพียงพอ หรือจนกว่าจะพอใจ โดยแสดงรูปแบบของการจูงใจดังกล่าวไว้ดังนี้

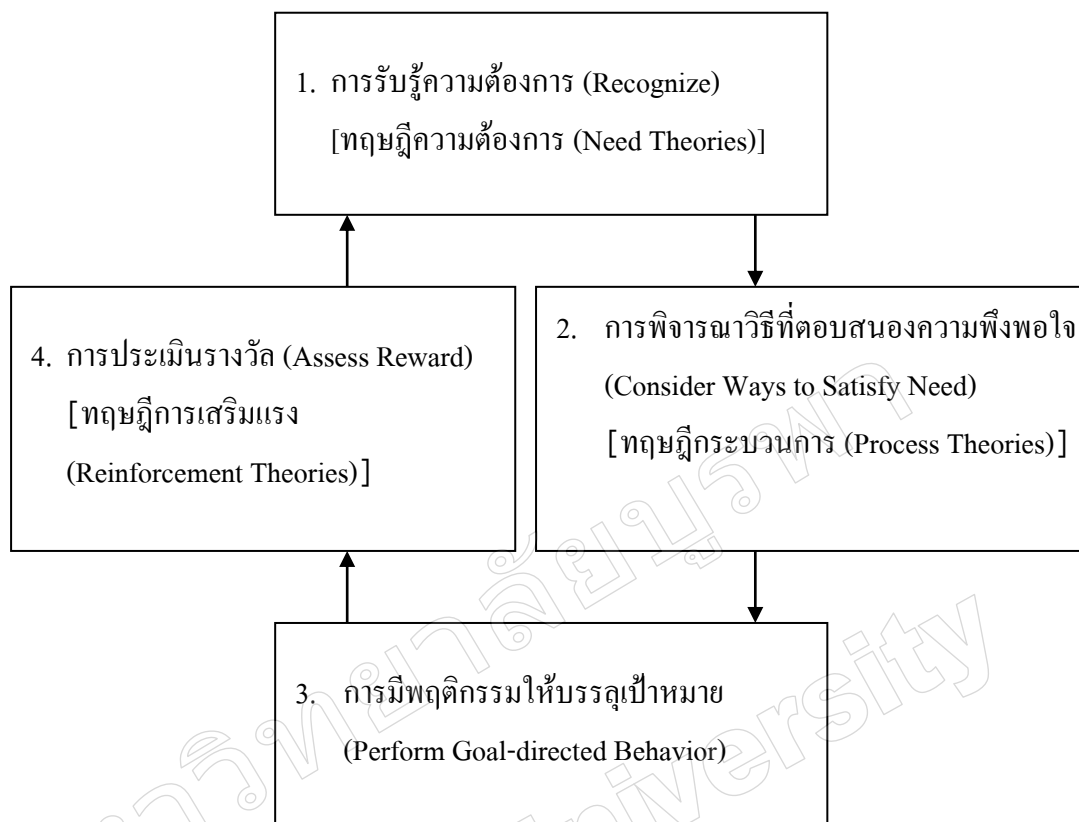


ภาพที่ 4 รูปแบบของการจูงใจ (Steers & Porter, 1979, pp. 6-7)

จึงอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจมนุษย์นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กันเป็นขบวนการคือเมื่อมนุษย์มีความต้องการ ก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อนในร่างกายและจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือสิ่งจูงใจ (Motivator) ตามที่ต้องการสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 407) อธิบายว่า กระบวนการในการจูงใจจะเริ่มจากบุคคลที่มีความต้องการเกิดขึ้น และการรับรู้ของบุคคลไม่สมหวัง พนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ทำหาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงาน ความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงาน สามารถสนองตอบความพึงพอใจและตามด้วยการกระทำ อาจกระตุ้นโดยการให้รางวัล ดังรูป





ภาพที่ 5 พื้นฐานของการจูงใจ (Basic Model of Motivation) (Bovee, et al., 1993, p. 438 อ้างถึงใน สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2538, หน้า 407)

Myers (1970, p. 124) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเน้นถึงการวางเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลในเชิงปฏิบัติว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้
  - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
  - 3.2 ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง
  - 3.3 งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจ
  - 3.4 งานจะต้องมีลักษณะท้าทาย

### 3.5 งานนั้นจะต้องสามารถทำให้สำเร็จได้

เป้าหมายของงานตามลักษณะนี้ จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความต้องการเป็นเจ้าของ และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Evans (1971, pp. 31-38) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับไมเออร์ส ซึ่งอีเวนส์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า “กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้น ย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้” อีเวนส์ได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Path-goal Model) ซึ่งสรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงาน แนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วง แต่ถ้าไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะกระทำขาดตอนเป็นช่วง ๆ ไม่มีความสำเร็จ การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการทำงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้ง 2 ประการนี้ หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จจะลดน้อยลง

#### ประเภทสิ่งจูงใจ

Chruden and Sherman (1968, pp. 306-309) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก ประกอบด้วย เงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การแข่งขัน การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

2. สิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การบังคับ การขู่เข็ญและการลงโทษ ซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ (Barnard, 1974, pp. 142-148)

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความท้อแท้มากที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการ ได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความตั้งใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าวิธีการจูงใจของบาร์นาร์ด นอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินทอง สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้วยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกัน ให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ แสดงความคิดเห็นในงานและ

สร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน อันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคล  
ในหน่วยงานด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517, หน้า 75-76) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท เช่นกัน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิดคือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จ และผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินทองหรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน  
สวัสดิการ หรือผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีได้อยู่ในรูปของเงินทอง หรือที่มีลักษณะเป็นนามธรรม  
นอกจากสิ่งจูงใจดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารยังสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่  
บุคลากรในหน่วยงานได้ด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี  
ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่ง  
งาน การยอมรับชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแลให้ความสนิทสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ  
ต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Negro, 1969, p. 201)

สรุปได้ว่าประเภทสิ่งจูงใจ มีทั้งทางบวกและทางลบ สิ่งจูงใจทางบวกเมื่อได้รับแล้วจะ  
เกิดความพึงพอใจ ส่วนสิ่งจูงใจทางลบเมื่อได้รับจะเกิดความไม่พอใจ ไม่เต็มใจในการได้รับ

**องค์ประกอบของแรงจูงใจ**

Pigors and Myers (1981, p. 116) ยังได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจ  
ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

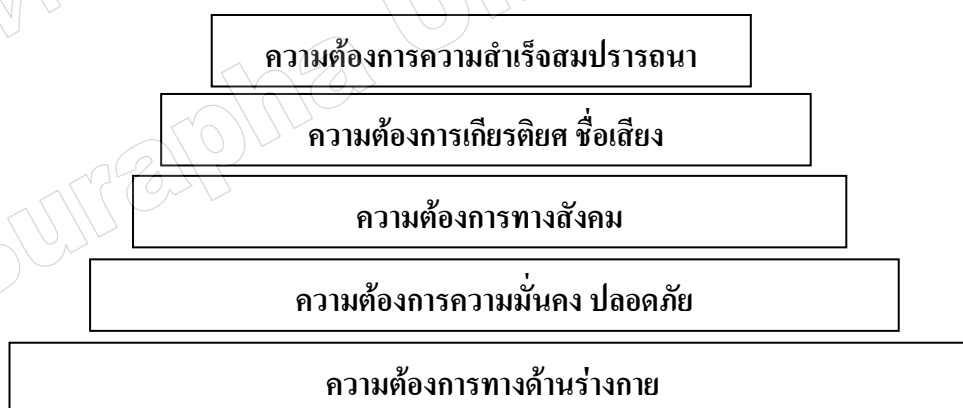
## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญต่อความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ และในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคคลในองค์กร ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจมีมากมาย ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลาย ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1954, p. 158) ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. Lower-order Needs ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกายและเศรษฐกิจ
2. Higher-order Needs ได้แก่ ความต้องการ มีหน้ามีตา และความเคารพนับถือจากผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการความสำเร็จด้วยตนเอง

มาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการ (The Needs Hierarchy) ของคนไว้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow, 1954, p. 80)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่ว ๆ ไป ต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตัดสินใจ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization of Self-realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่ง โดยเฉพาะ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959, pp. 113-115) ศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และได้พบซึ่งบทสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) เป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านกระตุ้น เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่น โดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่า งานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจาก

แผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือ ส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือนโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

2.3 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร

2.4 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.5 รายได้และสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ค่าเบี่ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ

เฮอรัชเบอร์เกอร์ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติ แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานจะเป็นการกระตุ้นพนักงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิม แต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ทำงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2528, หน้า 69)

ดังนั้นการนำทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์เกอร์ไปประยุกต์ใช้นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานมีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพ

สังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการทำงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525, หน้า 78) ผู้ทำวิจัยได้นำปัจจัยแรงจูงใจของเฮอรัชเบอร์เกอร์มาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอรัชเบอร์เกอร์ คือ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การ พอสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้ (นิพนธ์ ศศิธร, 2523, หน้า 148-150)

1. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตน มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น
2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานเป็นหมู่คณะเป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ
3. การยกย่องสรรเสริญและสารของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำนึก และความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด
4. การปรับปรุงระบบติดต่อ ให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้ทำเป็นผู้คิดเอง
5. การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุก ๆ คนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจ มีสิทธิเท่าเทียมกัน

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลเลนด (McClelland) แมคเคลเลนดมีความเชื่อว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุความสำเร็จ (Needs for Achievement: N Act) ความต้องการความรักและผูกพัน (Needs for Affiliation: N Aff) ความต้องการอำนาจ (Needs for Power: N Power) (McClelland, 1961, pp. 100-110)

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ไอ แมคเคลเลนด (David I. Mc Clelland) ได้ทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT) ) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลเลนด ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: Nach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลเลนด (Mc Clelland) พบว่า



บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (Nach) สูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: Naff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันจะสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power: Npower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

3.1 งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3.2 ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3.3 ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคเคลเลนดได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำด้วย ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลเลนดได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้าน N Ach เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมี N Ach สูง ก็สามารถทำงานได้สำเร็จ และช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผล และแมคเคลเลนดได้สรุปทฤษฎีแรงจูงใจไว้ว่าความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล (N Ach) นั่นคือ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำสามารถให้ประสบการณ์เรียนรู้ หรือ การฝึกอบรมจนทำให้ความต้องการด้านนี้สูงขึ้นได้ สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีก็อาจทำให้ดีขึ้นได้ โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น

(Mc Clelland, 1961, pp. 100-101)

โดยสรุปแล้วทฤษฎีในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ค และทฤษฎีความต้องการ

ที่แสวงหาของแมคเคลเลนดส์ ล้วนเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเกิดแรงจูงในการทำงาน ซึ่งพยายามศึกษาความต้องการของมนุษย์เกิดจากอะไร ถ้าหากเปรียบเทียบทฤษฎีต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ จะเห็นได้ว่ามีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแม้ว่าจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกัน ผู้ที่ศึกษาในการนำไปใช้ควรพิจารณาในแต่ละทฤษฎีร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของพนักงานในองค์กร และทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบงาน ตลอดจนปรับปรุงรางวัลและสิ่งตอบแทนในงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

ทฤษฎีแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ในการบริหารหรือการจัดการของแมคเกรเกอร์นั้นจะเน้นความสำคัญของตัวบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน การจูงใจจึงมุ่งเน้นไปในเรื่องของตัวคนและความสุข ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสรรหาสิ่งจูงใจใหม่ ๆ ขึ้นมาแทนเงินตรา ค่าตอบแทน และการลงโทษ แมคเกรเกอร์ได้เสนอทฤษฎีโดยตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X ซึ่งมองคนในทางลบ คือ มองว่าคนโดยทั่วไปไม่ยอมทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความรับผิดชอบ ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่มองคนในทางบวกหรือในแง่ดี โดยมองคนโดยทั่วไปว่าเป็นผู้ที่มีความขยัน มีความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือ และพยายามพัฒนาวิธีการทำงานหรือพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

การบริหารตามข้อสมมติฐานของทฤษฎี X จึงใช้ลักษณะของอัตราโทษไปโดย เพราะเชื่อว่าพฤติกรรมของคนจะต้องถูกควบคุมจากสภาพภายนอก จำเป็นต้องอาศัยการบังคับให้ทำงานมีการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด การจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงเป็นการตอบสนองความต้องการในระดับต้นเท่านั้น คือ การจูงใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัย และความต้องการทางร่างกาย สิ่งจูงใจที่ใช้ คือ ผลตอบแทนทางด้านการเงิน และมีการใช้การลงโทษ

ส่วนการบริหารตามข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y จะใช้ลักษณะของประชาธิปไตย ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักควบคุมตนเอง และให้ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน วิธีการจูงใจจะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการในระดับสูงขึ้น คือ การจูงใจที่ตอบสนองความต้องการทางด้านความมีชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต สิ่งจูงใจที่ใช้คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และจัดสภาพการบริหาร ตลอดจนวิธีปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเขาเอง

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความคาดหวังอธิบายว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นแต่ละบุคคลมีกระบวนการเกิดขึ้นได้อย่างไร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึง

องค์ประกอบของกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง ซึ่งจะนำมากล่าวไว้ดังต่อไปนี้

Vroom กล่าวว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลนั้นเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏอย่างไร เนื่องจากความคาดหวังในองค์ประกอบ 2 ประการคือ

1. ความคาดหวังว่ามีโอกาสอย่างน้อยแค่ไหนที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการทำงานของตน
2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัตินั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามีความสำคัญหรือพึงพอใจมากเพียงใด

จากองค์ประกอบสองประการนี้ สรุปได้ว่า หากบุคคลคาดหวังว่ามีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงาน และผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้น เขารู้สึกว่ามีความสำคัญและเขาพึงพอใจ บุคคลนั้นก็จะมีแรงจูงใจมากพอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปในทางกลับกัน หากบุคคลคาดหวังว่าเขาไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยที่จะได้รับผลหรือผลตอบแทนจากการทำงานอย่างหนึ่งหรือว่าแม้มีโอกาสอยู่มาก ที่จะได้รับแต่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่มีความสำคัญหรือเขาไม่พึงพอใจบุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมการทำงานออกมาไม่ดี หรือกล่าวว่ามีแรงจูงใจต่ำนั่นเอง (Vroom, 1970, p.18)

Lawler (1977, p.79) กล่าวถึง ความเป็นมาของทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจว่า มีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมเกิดจากสาเหตุสองประการรวมกัน คือ ลักษณะภายในของแต่ละบุคคลกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม มิใช่เกิดจากสาเหตุใดเพียงอย่างเดียว ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ประวัติครอบครัว ประสบการณ์ในอดีต ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขามีทัศนคติ ความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ กัน ขณะเดียวกันภายในองค์การก็มีสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะของผู้นำ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล
2. พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นบุคคลแต่ละคนจะเลือกตัดสินใจเองว่า ควรแสดงออกมาอย่างไร พฤติกรรมในหน่วยงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ เช่น การมาทำงาน การอยู่ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ส่วนประเภทที่สองได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงระดับของความพยายามในการทำงาน เช่น จะทำงานหนักแค่ไหน ให้ได้ผลงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน
3. บุคคลแต่ละคนมีความปรารถนา เป้าหมาย ตลอดจนต้องการชนิดของผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงานที่แตกต่างกัน

4. บุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมการทำงานในระดับดีเมื่อเขารับรู้ หรือคาดหวังว่าจะเป็นโอกาสที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ต้องการ และจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะทำให้เขาได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่ต้องการ

Lawler (1977, p. 119) ได้สรุปว่า จากสมมติฐานที่กล่าวมาแล้ว ทฤษฎีความคาดหวังที่อธิบายกระบวนการเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง จึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความคาดหวังในโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Performance Outcome Expectancy) อธิบายไว้ว่า บุคคลเมื่อได้ทำงานไปแล้ว เขาคาดหวังว่าจะได้รับบางสิ่งบางอย่างเป็นผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และการทำงานอย่างหนึ่งอาจนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนได้หลายชนิดที่แตกต่างกัน

2. ความสำคัญของผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Valency) อธิบายได้ว่า เป็นความพอใจต่อผลลัพธ์หรือผลตอบแทน ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะรู้สึกพึงพอใจต่อผลลัพธ์ หรือเห็นว่าผลลัพธ์แต่ละอย่างมีความสำคัญต่อตนเองมากน้อยแตกต่างกัน เช่น บางคนอาจพอใจผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนมากกว่าการได้รับการยอมรับนับถือ ขณะที่บางคนให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนที่เป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือความรู้สึกว่าตนเองได้รับความสำเร็จ เป็นต้น

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่สามารถทำให้งานสำเร็จ (Effort-performance Expectancy) อธิบายได้ว่า เป็นความเชื่อหรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่า เมื่อใช้ความพยายามในการทำงานอย่างหนึ่งแล้ว ตนเองสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากน้อยแค่ไหน หากบุคคลคาดหวังว่าถึงใช้ความพยายามแล้วแต่ไม่อาจทำให้งานสำเร็จได้ แรงจูงใจก็จะต่ำกว่าเมื่อคาดหวังไว้ว่าหากใช้ความพยายามแล้ว จะสามารถทำให้งานสำเร็จได้

จากองค์ประกอบสามประการดังกล่าว สรุปได้ว่า แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังเป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมา หลังจากผ่านกระบวนการคิดไตร่ตรองและคาดหวังถึงสิ่งต่าง ๆ มาก่อนแล้ว

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบสามประการ แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังมีค่ามากที่สุดได้แก่

1. ความคาดหวังว่าเมื่อทำงานแล้วมีโอกาสมากที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่าง
2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้นเป็นที่ต้องการหรือผู้ทำงานเห็นว่ามีความ
3. ความคาดหวังว่า ความพยายามของเขาสามารถทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จได้

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของนักวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของเฮอซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะและสภาพการทำงานของพนักงาน

## ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี

### ประวัติความเป็นมา

ประวัติความเป็นมาของบริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี  
(บริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี, 2554)

บริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2545 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับงานออกแบบ รับเหมาก่อสร้าง ติดตั้งงานระบบไฟฟ้า ประปา และ เครื่องกล บริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี และมีการขยายสาขาธุรกิจเพิ่มอีกเป็นงานรับหมาก่อสร้าง เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจภาคอุตสาหกรรม และในปี พ.ศ. 2549 บริษัท ฯ ได้ขยายสาขาเพิ่ม 1 สาขา ในจังหวัดชลบุรี

บริษัท ฯ ได้รับความไว้วางใจและยอมรับในการทำงานจากลูกค้าที่เลือกใช้บริการ ซึ่งจะเห็นได้จากการเลือกใช้บริการซ้ำของลูกค้าเดิม และมีลูกค้ารายใหม่โดยตลอด

วิสัยทัศน์: ผู้นำด้านเทคโนโลยี ในวิศวกรรม นำฝีมือไทยสู่นานาชาติ

พันธกิจ: บริษัท เป็นผู้ประกอบการกิจการในธุรกิจรับเหมางานโยธา, เครื่องกล, ระบบไฟฟ้าโดยมีความมุ่งมั่นในการสร้างคุณภาพและมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้ผู้ที่ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด รวมถึงการพัฒนากิจการอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งปรับปรุงองค์กรให้เป็นผู้นำด้านธุรกิจรับเหมา ระบบงานวิศวกรรม (บริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี, 2554)

การพัฒนาองค์กรในปีที่ผ่านมา มีดังนี้

1. จัดส่งบุคลากรไปเรียนในหลักสูตรต่าง ๆ
2. จัดส่งให้พนักงานไปฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เช่น
  - 2.1 อบรมคุณภาพชีวิต
  - 2.2 อบรมคุณธรรม
  - 2.3 อบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยวิชาชีพ
  - 2.4 อบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยหัวหน้างาน
  - 2.5 อบรมพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำ
  - 2.6 อบรมพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อพัฒนาฝีมือกับโครงการนายช่างดี

2.7 จัดส่งอบรมหลักสูตรบริหารการจัดการระยะสั้น

2.8 จัดส่งหัวหน้างานศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารการจัดการ

3. จัดให้ไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ และต่างประเทศ คือประเทศ เวียดนาม เพื่อพัฒนาบุคลากร และองค์การให้ดียิ่งขึ้นไป

#### **นโยบายความปลอดภัย ชีวะอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

บริษัท ช.สหเชโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี เป็นบริษัทรับงานออกแบบ รับเหมา ก่อสร้าง ติดตั้งงานระบบไฟฟ้า ประปา และ เครื่องกล มีเจตนารมณ์แน่วแน่ต้องการดำเนินธุรกิจ ในทิศทางที่มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านชีวะอนามัยและความปลอดภัย

พนักงานของบริษัท ช.สหเชโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี ทุกคนจะต้องมีจิตสำนึก ทางด้าน อาชีวะอนามัยและความปลอดภัย อีกทั้งจะต้องขยายผลและการฝึกอบรมจิตสำนึกทางด้าน ชีวะอนามัยให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน

ความมุ่งมั่นในนโยบายชีวะอนามัยและความปลอดภัยนี้ทาง บริษัท ฯ ได้ให้ความสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความมุ่งมั่นในระบบบริหารงานคุณภาพและธุรกิจด้านอื่น ๆ

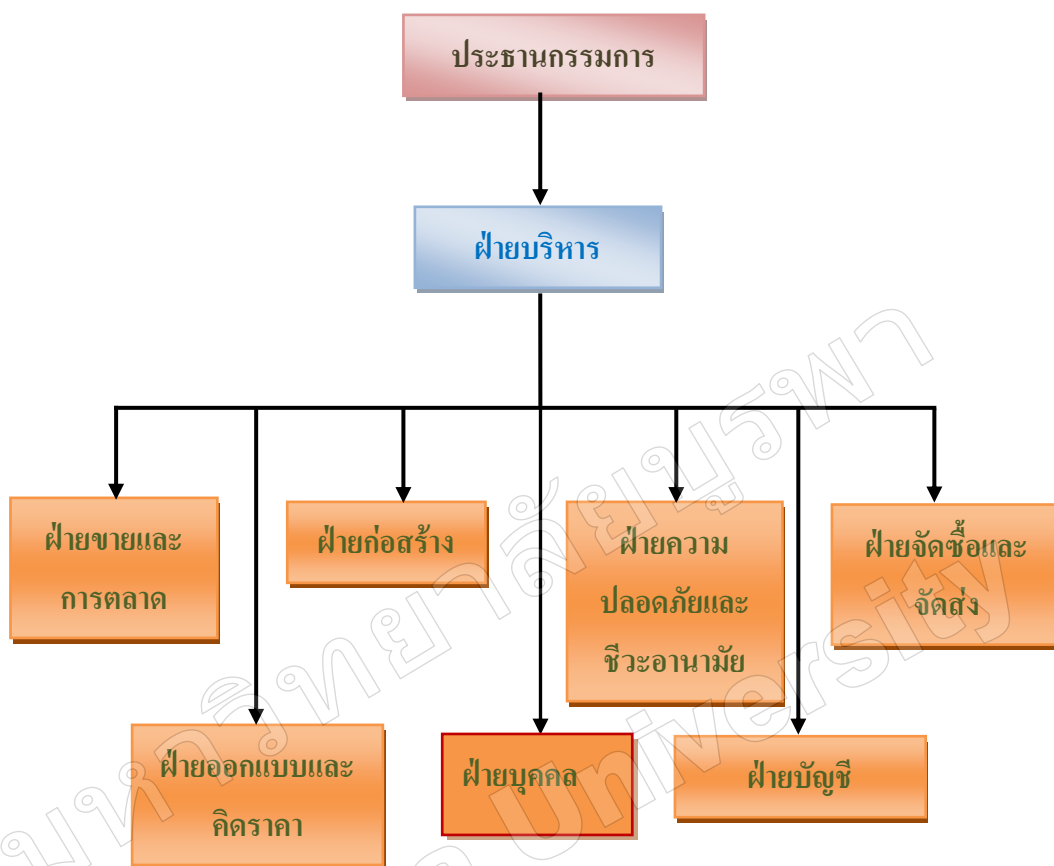
ดังนั้นบริษัท ฯ จึงกำหนดนโยบายชีวะอนามัยและความปลอดภัย เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงานชีวะอนามัยและความปลอดภัยดังนี้

1. การดำเนินการและการพัฒนาระบบการจัดการชีวะอนามัยและความปลอดภัย จะต้อง สอดคล้องกับกฎหมาย และข้อกำหนดต่าง ๆ ของทางราชการ ที่ออกมาควบคุม กำกับ ดูแลงาน ด้านชีวะอนามัยและความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด

2. บริษัท ฯ จะดำเนินการปรับปรุงและป้องกันอันตราย ที่อาจจะเกิดกับพนักงานและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านชีวะอนามัยและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง

3. บริษัท ฯ จะให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ในเรื่องบุคลากร เวลา งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่เหมาะสม ในการดำเนินการด้านชีวะอนามัยและความปลอดภัย

## โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 7 โครงสร้าง บริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี (บริษัท ช.สหเซโกเทค จำกัด จังหวัดปทุมธานี, 2554)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิมพ์ชนก ทาชมภู (2552, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา พนักงานประจำฝ่ายผลิต บริษัททวาลโบร (ประเทศไทย) จำกัด ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานประจำฝ่ายผลิตบริษัททวาลโบร (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงานมาเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพนักงานมีแรงจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการระดับน้อยที่สุด ผลการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มี เพศ อายุ รายได้ สถานภาพทางครอบครัว วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

จากผลการศึกษาที่มีข้อเสนอแนะให้บริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานรวมทั้งปรับปรุงมาตรฐานและโครงสร้างของเงินเดือนเป็นกรณีเร่งด่วน

วรรณภา สิริสมพร (2551, หน้า 47) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลรายด้านพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการบริหาร และนโยบายของบริษัท ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน บริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี คือ ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมการให้ข้อเสนอแนะในการทำงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และส่งเสริมให้พนักงานได้รับโอกาสศึกษาและฝึกอบรมดูงาน เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งพิจารณาปรับตำแหน่ง และการปรับค่าจ้างและเงินเดือนให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยความเป็นธรรมเพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานให้บริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้

ธัญนันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ได้ศึกษาระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด มีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน และโอกาสเจริญในงาน มีระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานและแผนกงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยด้านเพศ อายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด คือ ควรกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับชิ้นงาน แจ้งให้พนักงานทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพิ่มระบบการเสริมสร้างสุขภาพ



และความปลอดภัยแก่พนักงาน จัดให้มีการใช้วิธีการ 5 ส ( สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะและ สร้างนิสัย) อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ร่วมกันจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ ตลอดจนจัดทัศนศึกษาและการประชุมร่วมกันทั้งบริษัทเป็นครั้งคราว

ภูริสชากรณ์ ตังวณาสวรรณ์ (2554, หน้า 64) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโรงแรมทวิน โลตัส จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 3 ปีลงไป มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. และส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทโรงแรมทวิน โลตัส จำกัด ภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานบริษัทโรงแรมทวิน โลตัส จำกัด ที่มีเพศ สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามอายุพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี เมื่อศึกษาตามกลุ่มปัจจัย กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจ และกลุ่มที่ 2 ปัจจัยค้ำจุน พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ปิยนุช เกาะกลาง (2552, หน้า 72) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบูติกแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน สภาพงาน สวัสดิการ การได้รับการยกย่อง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โอกาสและความก้าวหน้าในงาน พนักงานโรงแรมแห่งนี้ให้ความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยข้อคิดเห็นว่า โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมที่มีชื่อ การจ่ายเงินเดือนก็อยู่ในระดับพอรับได้ สวัสดิการดี แต่ควรปรับปรุงคุณภาพของสวัสดิการที่ให้พนักงานและส่งเสริมความผูกพันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

สุธิภา สายเจริญ (2553, หน้า 84) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพครอบครัวโสด รายได้ต่อเดือน 8,001-12,000 บาท มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1-3 ปีเท่ากัน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายเดือน อยู่ในตำแหน่งพนักงานและเจ้าหน้าที่ และสังกัดฝ่ายปฏิบัติงานโรงงาน นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนงานมาก่อน โดยมีสาเหตุจากการ

ไม่พอใจคำตอบแทนที่ได้รับ ไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาประเมินผลงานและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน มากที่สุดเป็น 3 อันดับแรก

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของห้างหุ้นส่วน จำกัด เอกวัตร (1994) ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจ โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมในระดับมาก ในด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ และด้านความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ และปัจจัยสุขอนามัย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในการทำงานต่อปัจจัยสุขอนามัยโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นระดับมากในด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านตำแหน่งงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ

ศรีวรรณ ฤกษ์สมจิต (2551, หน้า 66) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดาวน้ำมันพืช จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดาวน้ำมันพืช จำกัด ด้านความสำเร็จในการทำงานของส่วนบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านระบบการบริหาร และด้านสภาพการทำงานและความมั่นคงและด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก แต่ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนมีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย พนักงานมีข้อเสนอแนะด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน โดยเสนอแนะให้บริษัทจัดให้มีบ้านพักพนักงาน อาหารกลางวันฟรี สถานที่ให้ออนพักก่อนในช่วงพักอย่างมีสัดส่วน ปรับเพิ่มเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง และมีแม่บ้านทำความสะอาด โดยเฉพาะไม่ต้องให้พนักงานช่วยกันทำหลังเลิกงาน

ในการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นผลมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร และประสบการณ์ทำงานซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่อาจทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนตัวแปร ตำแหน่งงาน ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผู้ศึกษาไว้ตามที่เสนอนั้น แรงจูงใจที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของเฮร์ซเบอร์ก คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัย

คำจูนมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจถ้าบุคลากรในหน่วยงานใด ขององค์กรไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติก็จะส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจะศึกษาถึงสภาพปัญหาและรับรู้ความต้องการของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีความศรัทธาในงาน จงรักภักดีต่อองค์กร และมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University