

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการตามมาตรการปรับปรุงอัตราค่าจ้าง ของส่วนราชการ (โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด) ของข้าราชการ กรมฝ่ายเสนาธิการ กองทัพบกนี้ ได้นำแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวคิดในการศึกษาได้แก่ 1.) แนวคิดเกี่ยวกับการลดขนาดองค์กร 2.) แนวคิดเกี่ยวกับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด 3.) แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Theories of Motivation) ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการลดขนาดองค์กร

การบริหารองค์กรในปัจจุบัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรเป็นระบบที่เปิด ซึ่งเน้นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการองค์กร และตามแนวคิดทฤษฎีวิงจอร์ชีวิตขององค์กรนั้น เชื่อว่าองค์กรมีสภาพที่เหมือนมนุษย์ต้องดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องต่อสู้ดิ้นรนและต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำรงชีวิตเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ท้าทายการอยู่อย่างจำกัด องค์กรใดสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดี องค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรต่อไปได้ ในทางตรงกันข้ามองค์กรใดที่ไม่ปรับตัว ไม่ยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็ต้องพบกับความเสื่อมถอยและหมดสภาพไปในที่สุด (พิทยา บวรวัฒนา , 2542, หน้า 63)

ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี องค์กรที่มีประสิทธิภาพคือ องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้น และฉลาดที่จะเลือกใช้วิธีการอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ในสถานการณ์เช่นนี้ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ถือเป็นหัวใจของการคงอยู่ขององค์กรในปัจจุบัน แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ มีวิธีการการที่หลากหลายหนึ่งในวิธีการดังกล่าว คือการปรับลดขนาดองค์กร(Downsizing) ซึ่งหมายถึง มาตรการหรือแผนการที่จัดทำขึ้นเพื่อกำจัดตำแหน่งหรืองานต่างๆ ดังนั้น การปรับลดขนาดขององค์กรนี้ จึงไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการลดอัตราค่าจ้างคน แต่รวมถึงลดงานต่างๆ และ

ตัดหน้าทีการปฏิบัติงานบางอย่างออกไปเพื่อความอยู่รอดขององค์การประโยชน์ในการปรับลดขนาดองค์การ มีอยู่ 2 มุมมอง ได้แก่ 1) เป็นการลดต้นทุนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ (Organization Benefits)

ในหน่วยงานภาคเอกชน เมื่อต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปประกอบหน่วยงานมีต้นทุนที่สูงขึ้น อาจต้องพิจารณาปรับลดพนักงานลง รวมทั้งทบทวนงานในบางตำแหน่ง เมื่อองค์การต้องปรับลดอัตรากำลังคนเพื่อให้้องค์การมีขนาดเล็กกลง และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การลดขนาดขององค์การไม่เพียงแต่กระทบต่อผู้ที่ออกจากงานเท่านั้น แต่จะกระทบไปทุกจุดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขวัญและกำลังใจของกำลังคนที่เหลืออยู่ ปัญหาการทำงานเกินกำลัง (Overload work) ซึ่งอาจจะทำโดยที่ไม่มีควมรู้ดีพอ เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ (ศรีพนม บุนนาค , 2542, หน้า 14)

การลดอัตรากำลังคนไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ ต่างก็ส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบผลทางบวกคือ การลดขนาดขององค์การและการลดอัตรากำลังคนลงจะทำให้้องค์การมีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประหยัดงบประมาณลงจากเดิมได้ ส่วนผลทางลบคือ ในข้าราชการหรือพนักงานที่ถูกให้ออกหรือเลิกจ้าง ต้องหางานใหม่ซึ่งอาจเป็นเรื่องยากหรืองานใหม่ที่ได้ได้ผลตอบแทนน้อยกว่าเดิม สำหรับในส่วนของข้าราชการหรือพนักงานที่ยังอยู่นั้น จะมีสภาพขวัญและกำลังใจที่ลดลง เกิดความไม่มั่นใจ และความมั่นคงในองค์การ รวมทั้งต้องรับภาระงานมากขึ้นและอาจเป็นแรงกดดันให้พนักงานที่มีคุณภาพออกจากงานได้

แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการเกษียณอายุ

การเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นการลาออกจากงานก่อนถึงอายุงานตามเกณฑ์เกษียณ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ แอชเลย์ (Atchley) ให้ความหมายของการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ว่าเป็นระบบที่ลูกจ้างได้รับอนุญาตให้เกษียณอายุก่อนที่จะมีสิทธิได้รับบำนาญเกษียณอายุตามกฎหมายประกันสังคม (แก้วใจ ผดุงทรง ,2550 ,หน้า 9 อ้างอิงจาก Robert C Atchley , 1972 .. pp 17-19) และกมลพร สอนศรี กล่าวว่า การเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการลดขนาดองค์การ เมื่อ้องค์การต้องการลดโครงสร้างและจำนวนลูกจ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน้องค์การ และจากพจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ได้ให้คำจำกัดความ คำว่า **เกษียณ** หมายถึง ลี้ไป (ใช้เกี่ยวกับการกำหนดอายุ) เช่น เกษียณอายุราชการ และเกษียณอายุ (กริยา) หมายถึง ครบกำหนดอายุรับราชการ หรือสิ้นกำหนดเวลารับราชการหรือการทำงาน

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดจึงหมายถึง การสิ้นสุดการทำงาน ก่อนครบอายุราชการ หรือก่อนอายุ 60 ปี

เมื่อพิจารณาถึง โครงการตามมาตรการปรับปรุงอัตราค่าจ้างของส่วนราชการ (โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด) ในส่วนของกระทรวงกลาโหม (กท.) นั้น เนื่องจาก กระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีกำลังพลจำนวนมาก มีปัญหาเรื่องขนาดกำลังพลที่มีจำนวนมาก การบริหารจัดการกำลังพลตาม โครงสร้างอัตราค่าจ้างที่เป็นอยู่ย่อมเกิดภาวะการคับคั่งของกำลังพลในชั้นยศสูง และเป็นที่มาของปัญหากำลังพลเกินอัตราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในกลุ่มชั้นยศตั้งแต่ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ขึ้นไป ซึ่งมีกำลังพลเกินอัตรา จำนวน 5,431 นาย ส่งผลให้กระทรวงกลาโหม จะต้องสูญเสียงบประมาณการกำลังพลจำนวนมาก ในการดำเนินการที่ผ่านมากระทรวงกลาโหมได้มีการแก้ปัญหาเรื่องขนาดกำลังพลอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่สามารถปรับลดขนาดกำลังพล กลุ่มดังกล่าวลงได้ จึงได้เสนอให้มีการจัดทำ โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการทหารต่อ คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ.2548 และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้กระทรวงกลาโหม สามารถดำเนิน โครงการฯ ดังกล่าวได้ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ.2550

โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ที่ กท. ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีจำนวน 3 รูปแบบ พอสรุปได้ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ตามมติสภากลาโหม (ครั้งที่ 2/2539 เมื่อ 22 ก.พ.39 เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2540) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับลดจำนวน นายทหารชั้นนายพล ในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดคุณสมบัติ ของผู้เข้าร่วมโครงการเป็นข้าราชการทหารชั้นนายพล ที่มีเวลาราชการเหลือตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ผู้ลาออกตามโครงการจะได้สิทธิประโยชน์ คือ การขอรับพระราชทานยศสูงขึ้น 1 ชั้นยศเป็นกรณีพิเศษโดยไม่มีการปรับระดับเงินเดือนตามชั้นยศใหม่ หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม (นขต.กท.) รวบรวมส่งให้กรมเสมียนตรา (สม.) ภายในเดือน ส.ค.ของปี สำหรับใบลาออกเพิ่มเติมครั้งที่ 2 ให้ส่งถึง กรมเสมียนตรา ภายใน 5 วันทำการ หลังจากมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลวาระการปรับย้าย เดือน ค.ค.ของปี)

รูปแบบที่ 2 โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ตามมติคณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.) (ครั้งที่ 7/42 เมื่อ 13 ก.ค.42 เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 – 2553) และขยายระยะเวลาออกไปอีก 3 ปี จากปีงบประมาณ พ.ศ.2554 – 2556 มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับขนาดอัตราค่าจ้างของ กท. ให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการเป็นข้าราชการทหารทุกชั้นยศ ที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไปหรือมีเวลา

ราชการตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป (ไม่รวมเวลาราชการทวีคูณ) และมีเวลาราชการเหลือตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ผู้ที่ลาออกจะได้รับการขอพระราชทานยศหรือเลื่อนยศสูงขึ้น 1 ชั้นยศเป็นกรณีพิเศษ โดยไม่มีการปรับระดับเงินเดือนตามชั้นยศใหม่ (นขต.กท.และเหล่าทัพรวบรวมส่งให้ สม.ภายใน ส.ค.ของปี)

รูปแบบที่ 3 โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ตามมติคณะรัฐมนตรี หรือมาตรการปรับปรุงอัตราค่าจ้างของส่วนราชการ (เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2551)

ปีงบประมาณ พ.ศ.2551และปีงบประมาณ พ.ศ.2552 กท.กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเป็นข้าราชการทหารชั้นยศ พ.อ., น.อ.ขึ้นไป ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป หรือ มีเวลารับราชการ 25 ปีขึ้นไป (ไม่รวมเวลาราชการทวีคูณ) และมีเวลาราชการเหลือตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับลดกำลังพลในชั้นยศสูง

ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 กท.ได้ปรับปรุงโครงการโดยขยายโอกาสให้ข้าราชการทหารทุกชั้นยศสามารถเข้าร่วมโครงการได้ โดยผู้ลาออกตามโครงการจะได้รับสิทธิประโยชน์คือ เงินช่วยเหลือตาม พ.ร.ฎ. เงินช่วยเหลือผู้ซึ่งออกจากราชการตามมาตรการปรับปรุงอัตราค่าจ้างของส่วนราชการ พ.ศ.2551 จำนวน 8 – 15 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมเงินประจำตำแหน่ง

ปีงบประมาณ พ.ศ.2554 (ออกจากราชการ 1 ต.ค.53) คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการต้องมีอายุ 45 ปีขึ้นไปสำหรับข้าราชการทหารหรือมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป (ไม่รวมเวลาราชการทวีคูณ) โดยต้องมีเวลาราชการเหลือตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป นับตั้งแต่วันที่ออกจากราชการ

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (ออกจากราชการ 1 ต.ค.54) คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการฯ จากเดิมที่กำหนดให้มีเวลาราชการที่เหลือตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปเป็นตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป นอกนั้นคงเดิม (กระทรวงกลาโหม,ออนไลน์,2554)

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Theories of Motivation)

ความหมายของแรงจูงใจ

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2538 ,หน้า 99) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือพลังแรงภายในของบุคคล (หรือสัตว์) ที่ทำให้คนเรา (หรือสัตว์) เกิดพฤติกรรมและควบคุมแนวทางของพฤติกรรมให้บรรลุจุดหมาย ทั้งนี้แรงจูงใจ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Motive มาจากภาษาละตินว่า “Motus” ซึ่งเป็นกริยาช่องที่ 3 ของคำว่า Movere แปลว่า เคลื่อนที่ ดังนั้นแรงจูงใจถ้าแปลตามรากศัพท์ก็คือ แรงจูงใจซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมหนึ่งขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมาย (จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, 2547 ,หน้า 225)ซึ่งสอดคล้องกับ ชุคส์คี่ เจนประโคน (2541 ,หน้า 8) ที่ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ ว่าหมายถึงสภาวะ

ใดๆก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่องานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

ในขณะที่ไครเคอร์ และคณะ (1983, อ้างอิงใน สุพารักษ์ เกลิมวุฒิ, 2551, หน้า 9) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือความปรารถนา ความต้องการ และความสนใจ ที่มากระตุ้นให้อินทรีย์ได้แสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายปลายทาง

ส่วนสตีลเลอร์ และพอลเตอร์ (1991, อ้างอิงใน กานดา จันทร์แย้ม, 2546, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่มีพลังซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ และการคงไว้ของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และ (2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือคิดรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจ 2 ลักษณะ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) หมายถึงสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง กล่าวคือแรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร แรงจูงใจประเภทนี้เกิดจากเหตุ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการ (needs) เป็นสภาวะที่บุคคลขาดสมดุล ก่อให้เกิดแรงผลักดัน ให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เพื่อบรรลุจุดหมายที่ต้องการและความพอใจ 2) เจตคติ (Attitude) หมายถึงความรู้สึกริเริ่มที่ดี ที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม 3) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การสนใจเรื่องหนึ่งเรื่องใดเป็นพิเศษ จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เอาใจใส่สิ่งนั้นมากกว่าปกติ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกทำให้เห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรม กล่าวคือ แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีนี้

ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น การแสดงพฤติกรรมของบุคคลมี 4 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลที่มีเป้าหมายต่อการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม 2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคคลที่มีโอกาสทราบว่าจะก้าวหน้าได้อย่างไรจากการกระทำนั้นๆ ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ 3) บุคลิกภาพและความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ 4) เครื่องล่อใจอื่นๆ อันเป็นลสิ่งกระตุ้นให้อยากกระทำหรือลงโทษ เช่นการชมเชย การให้รางวัล การประกวด เป็นต้น

อนอกกุล กริแสง (2526 ,อ้างถึงใน ชลลดา สิทธิกรโสมนัส , 2548 ,หน้า 10-11) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเลื่อมของร่างกาย

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social motivation) เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ เป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือแรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

3. แรงจูงใจส่วนบุคคล (Personal Motives) แรงจูงใจประเภทนี้ หมายถึง แรงจูงใจที่พัฒนาขึ้นในตัวบุคคลซึ่งจะแตกต่างกันไป แรงจูงใจส่วนบุคคลมีรากฐานมาจากความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางสังคมประกอบกัน แต่จะมีความรุนแรงมากน้อยไม่เท่ากัน เช่น ในเรื่องความต้องการสะสมสิ่งของต่าง ๆ นั้น คนบางคนจะแสดงออกในรูปของการออมทรัพย์ บางคนก็สะสมที่ดิน แต่บางคนก็เพียงแต่สะสมของเก่า หรือดวงตราไปรษณียากร เป็นต้น

ทฤษฎีของการจูงใจ (Theories of Motivation)

มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องจูงใจจำนวนมาก ทฤษฎีเบื้องต้นที่สำคัญ คือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อมาสโลว์ (Abraham Maslow) (1970 ,อ้างอิงใน แก้วใจ ผดุงทรง, 2550 , หน้า 16)เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของอับราฮัม เอช . , มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)
ที่มา <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1405.htm>

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือและสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิตมาสโลว์ กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้น และจะไม่มีการข้ามขั้น แต่การตอบสนองในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับเต็มจำนวนแต่ต้องได้รับบ้าง เพื่อเป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับขั้นที่สูงขึ้นต่อไป

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการ

ที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการ ที่จะทำสิ่งต่างให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูง จะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเฉพาะส่วนของตนเอง และมีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถ
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง ซึ่งสร้างผลงานได้ และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของตนเองได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำด้วย

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)

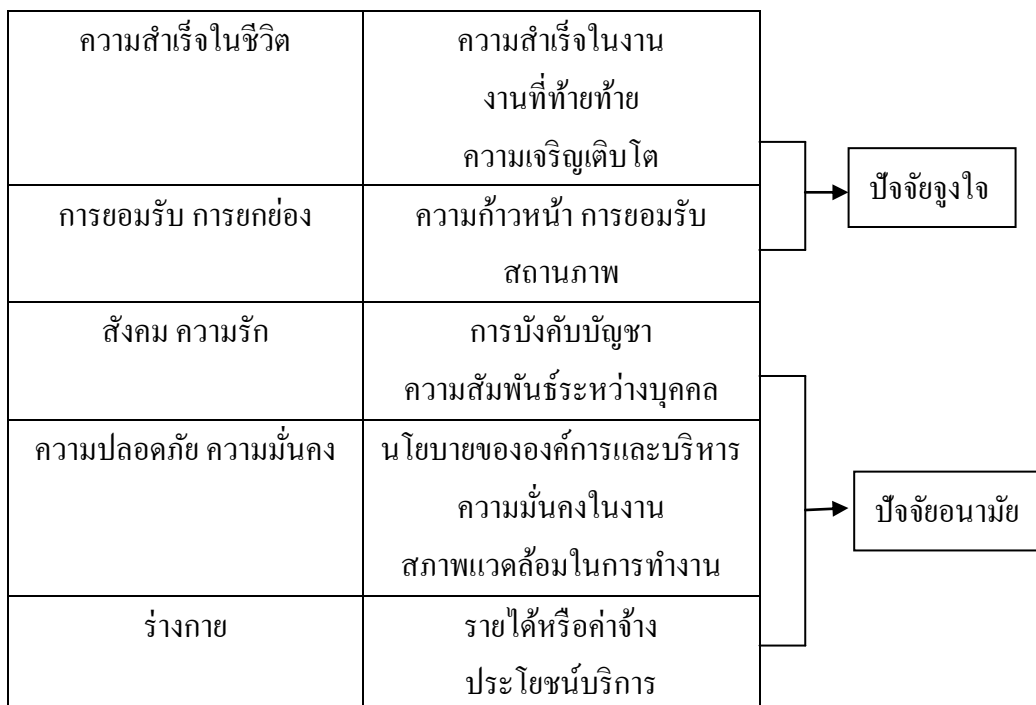
เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ให้แนวคิดว่าระดับการจูงใจของบุคคล มาจากธรรมชาติของตัวงาน ไม่ได้มาจากรางวัลภายนอกหรือเงื่อนไขการทำงานและได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) โดยที่เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลชอบ หรือไม่ชอบงาน ซึ่งได้ข้อสรุป ดังนี้ (กานดา จันทร์แยม, 2546 ,หน้า 64 อ้างอิงจาก Spector, 2000 , p 176 - 194)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้คนอยากทำงานอย่างมีความสุข ได้แก่ผลสำเร็จของการทำงาน การยอมรับในผลงานที่สำเร็จนั้น การทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข
2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ซึ่ง

เป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาวะแวดล้อมโดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลยและนอกจากนี้ ปัจจัยดังกล่าวมิได้เป็นสิ่งจูงใจคนทำงานแต่ถ้าขาดไปเมื่อไรหรือไม่มีปัจจัยนี้แล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่คนงานได้ ปัจจัยทางด้านสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์การ การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ตำแหน่งการงาน และความมั่นคงในงาน

ปัจจัยทางด้านสุขอนามัย มิได้เป็นสิ่งจูงใจคนทำงาน แต่ถ้าขาดไปเมื่อใดหรือไม่มีปัจจัยนี้แล้วย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่คนงานได้ หากนำแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) กับเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) มาพิจารณาจะพบว่าปัจจัยอนามัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) จะสอดคล้องกับความต้องการทางร่างกาย ความมั่นคง และสังคมของมาสโลว์ (Maslow) และปัจจัยจูงใจจะสอดคล้องกับความต้องการการยอมรับและความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการการระดับสูงของมาสโลว์ (Maslow) ดังแสดงในภาพประกอบ 2 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540 : 197)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก



ภาพที่ 2 การเปรียบเทียบทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์และเฮร์ซเบิร์ก

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 1 – 8. หน้า 197.

จากแนวคิด รวมทั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายหลายแนวคิด โดยสาระสำคัญของแนวคิดและทฤษฎี คือ บุคคลย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไปและวิธีที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตัวเองนั้น แต่ละบุคคลก็จะมีวิธีที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันนั่นเอง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพ ลักษณะงาน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรี ทวีสิงห์ (2544) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจของข้าราชการในจังหวัดมหาสารคามที่เข้าโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต :เกษียณก่อนกำหนด รุ่นที่ 2 ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยจูงใจระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านเจตคติต่อสภาพการปฏิบัติงาน และด้านอิทธิพลและความจำเป็น ส่วนด้านสิทธิประโยชน์ที่ได้รับเป็นปัจจัยจูงใจระดับน้อย ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน มีปัจจัยจูงใจในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯ ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุนีย์ โสภณ (2545) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : เกษียณก่อนกำหนด ศึกษากรณีข้าราชการในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (สป.อก.) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตัดสินใจไม่เข้าร่วมโครงการฯ โดยที่ ลักษณะผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อการจูงใจในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างเรียงตามลำดับ คือ การได้รับเงินบำเหน็จหรือบำนาญ และเงิน ช.ร.บ หลังจากเกษียณอายุ ถัดมาคือ การได้รับเงินขวัญถุง ในอัตรา 7 เท่าของอัตราเงินเดือนเดือนสุดท้าย และจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าไคสแคว (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต: เกษียณก่อนกำหนด ของข้าราชการ สป.อก. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่เงินขวัญถุง เงิน ช.ร.บ. บำเหน็จ บำนาญ ความต้องการเปลี่ยนอาชีพและปัญหาสุขภาพ

2. ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานความสำเร็จและการเป็นที่ยอมรับ และภาระครอบครัว ตามลำดับ

ฉัตรพร ราษฎร์ศุขดี (2544) ได้ทำการศึกษาการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (สป.มท.) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน เงินเดือนปัจจุบัน จำนวนบุตร อาชีพเสริม และสุขภาพ เป็นปัจจัยหลักที่จูงใจให้ข้าราชการ สป.มท. เข้าร่วม

โครงการฯ โดยเหตุผลหลักคือ ทำงานมานานแล้วและต้องการพักผ่อน สำหรับปัจจัยด้านสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ และต้องการให้คนรุ่นหลังเข้ามาทำงานแทนเป็นปัจจัยที่จูงใจรอง ทั้งนี้โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

สุมนทนา น้อยฉวี (2550) ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในชีวิตของผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา : (โรงงานผลิตยาสูบ 5 ฝ่ายผลิต) โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง เขตคลองเตย กรุงเทพฯ พ.ศ.2550 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน เงินเดือนปัจจุบัน มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตของผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการฯ การตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯ กับสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เหตุผลส่วนตัวอื่น ๆ ของการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางจากการวิเคราะห์การแจกแจงแบบที(t-test) ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยสรุปได้ดังนี้ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส และอายุงาน ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเงินเดือนปัจจุบัน

แก้วใจ ผดุงทรง, พันโท (2550) ได้ทำการศึกษาการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการกองทัพบก พบว่าเหตุผลสำคัญในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการคือการได้รับยศสูงขึ้น และการได้รับเงินก้อน 8-15 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย เหตุผลรองลงมาคือ การไม่มีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ และการไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เนื่องจากส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งหลักจึงไม่มีโอกาสแสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น ส่วนเหตุผลที่เป็นตัวช่วยน้อยลำดับสุดท้ายคือ ปัญหาเรื่องสุขภาพ และการต้องการไปประกอบอาชีพอื่น

ฉลองรัฐ นาคอาทิตย์, พันเอก (2552) ได้ทำการศึกษาการเกษียณอายุก่อนกำหนดของข้าราชการกองทัพบก ในปีงบประมาณ 2552 ความสำเร็จของโครงการฯ เนื่องจากในปีงบประมาณ 2552 กำลังพลกองทัพบกเข้าร่วมโครงการจำนวน 204 นาย น้อยกว่าที่กระทรวงกลาโหมได้จัดสรรให้ 491 นาย ซึ่งไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงปริมาณ แต่เมื่อพิจารณาถึงตำแหน่ง พบว่า ร้อยละ 89.2 ของกำลังพลที่เข้าร่วมโครงการนั้น บรรลุในอัตราที่เป็นเป้าหมายของโครงการ ทั้งนี้พบว่ากำลังพลที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่สังกัด

จากแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น การลาออกจากงานมีสาเหตุจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน แต่สำหรับการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะการลาออกด้วยความสมัครใจตามโครงการมาตรการปรับปรุงอัตรากำลังของส่วนราชการ (โครงการ

เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด) ของข้าราชการกรมฝ่ายเสนาธิการ กองทัพบก ว่ามีปัจจัยใดเป็นแรงจูงใจให้เข้าร่วมโครงการดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้ตระหนัก และเห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจให้เข้าร่วมโครงการ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้