

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกำลังพลทหารบก” ผู้ศึกษารอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3 ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ประวัติกรมกำลังพลทหารบก
- 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า *Movere* ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “To move” แปลว่าเป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไป แล้วคนอาจมิได้ทำงานเต็มความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่เสมอ อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับในการทำงานสม่ำเสมอ และมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเสมือนพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้ Altindis (2011) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ด้านสุขภาพ โดยพบว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดจากการกระตุ้นเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ทำงานด้วยความสมัครใจ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การตอบสนองต่อความต้องการจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและมีผลทำให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุประสงค์ของหน่วยงานทางการแพทย์ด้านสุขภาพ

McClelland (1964) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการ (Theory of Needs) โดยกล่าวว่า แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลจากความต้องการทางจิตที่แบ่งออกเป็นความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ โดยบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ จะใช้เวลาในการคิดเกี่ยวกับการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ได้ผลที่ดี และพยายามปรับปรุงแก้ไขงานให้ได้ผล งานที่ดีที่สุด ตลอดจนพยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประการที่สอง ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) คือ ความต้องการ ความสัมพันธ์ใกล้ชิด การสร้างมิตรภาพที่ดีกับผู้อื่น ต้องการการยอมรับการชื่นชมจากผู้อื่น รวมถึงการนึกถึงคนรักครอบครัว และเพื่อนพ้อง และประการที่สามความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ ความต้องการที่จะมีอำนาจมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และสามารถสั่งการควบคุมให้ผู้อื่น กระทำตาม เพื่อจุดมุ่งหมายของตนเอง และส่วนรวม McClelland ทั้งนี้ McClelland ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความต้องการที่จะให้งานสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จึงได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับ ลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จไว้ ดังนี้ ลักษณะที่หนึ่ง บุคคลที่ต้องการ ความสำเร็จจะมีความมั่นใจในตนเองจะคิดเสมอว่าความสำเร็จเกิดได้จากความสามารถ ความ พยายาม และความรับผิดชอบของตนเอง พวกเขาจะใช้เวลาในการพยายามคิดหาวิธีในการแก้ปัญหา เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด ลักษณะที่สองมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้ระดับปานกลาง และ ทำนายความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า โดยจะทำงานที่มีความยากในระดับที่ประเมินความสามารถของ ตนเองแล้วว่ามีความสามารถทำได้และสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ หรือกล่าวได้ ว่าจะเลือกทำงานที่มีความยากในระดับปานกลาง ในกรณีที่ได้ทำงานที่มีความง่าย บุคคลผู้นั้น จะพึงพอใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย เพราะเขารู้สึกว่าไม่มีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเอง แต่ถ้าได้ทำงานที่มีความยากเกินไปจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ เพราะเขาไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งระหว่างงานที่ง่ายกับงานที่ยากบุคคลจะเลือกในสิ่งที่ดีที่สุดที่จะ เพิ่มความสำเร็จให้แก่ตนเองได้ และลักษณะสุดท้าย เมื่อได้ทำงานแล้วบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ ย่อมต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในทันทีและเป็นรูปธรรม เพื่อจะได้ทราบเกี่ยวกับการ ทำงานที่ได้ทำไปนั้นทำได้ดีเพียงใด และนำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับไปปรับปรุงการทำงานต่อไป มิได้ต้องการเป็นบุคคลที่เก่งเหนือผู้อื่นหรือต้องการข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้อื่นชื่นชม

นิติน พงษ์โชติ (2556) กล่าวว่า การจูงใจเป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและเป็น แรงผลักดัน ให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา การจูงใจ (Motivation) มาจากภาษาละติน “mover” ซึ่งมีความหมายว่า การเคลื่อนไหว (to move) ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นเรื่องของการกระตุ้น

ทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงตามต้องการ ความปรารถนา ผลตอบแทน หรือเป้าหมายตามที่บุคคลต้องการ

ปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ ซึ่งระดับความพึงพอใจ ของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไปตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไป หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีผลการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ชนิตา เศษลือ (2556) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือศาสนา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง โดยรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมด้านความอดทน อดกลั้น พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่

มณีนรัตน์ สุโลมานดี (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านสังคม ด้านการมีชื่อเสียง ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านพื้นฐานทางกายภาพ และด้านความปลอดภัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงกระตุ้น ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และ ปัจจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ อันจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพอใจและสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเท จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557) ยังอธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจ ไว้ว่า

1. การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้

สำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การจงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่นคิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ที่ถอดอยหรือลดความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การจงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อตื่นนอนเพื่อจะบรรลುವัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. การจงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดีจากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่า องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้าเพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนั้นยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งยังเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมายและช่วยสร้างคนให้ดีได้ เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน

5. การจงใจคนในการทำงาน

เป็นที่ชัดเจนแล้วว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องจงใจให้คนทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ แต่ในสภาพปกติงานต่างๆ โดยตัวของมันเองจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าสนใจนักและไม่ค่อยท้าทายหรือจูงใจคนมากนัก แต่อย่างไรก็ดีงานเหล่านั้น

ก็ยังจำเป็นต้องมีการทำให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี ดังนั้นการจูงใจคนงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำ เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาลำบากต่าง ๆ ได้งานที่จะต้องกระทำในการจูงใจก็คือ การพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทน ต่อคนงานตามที่คนงานต้องการอยู่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคลเสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้คนงานมีผลประโยชน์ ร่วมในผลประโยชน์ขององค์กรและเมื่อเขาเห็นหนทางที่จะได้รับผลประโยชน์หรือได้รับการตอบสนอง ตรงตามความต้องการของเขาแล้ว การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็จะเป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุด การจูงใจจึงมักมีหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ว่าจะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของคนงานอยู่เสมอ และตลอดเวลา

กรรณิกา แก้วสงค์ (2558) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคลมีอิทธิพล ในการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้มา ในสิ่งที่ตนเองต้องการเป็นสิ่งที่กระตุ้น สิ่งเร้าใจ สิ่งล่อใจทั้งภายในและภายนอกที่บุคคลแสดงออกมา ในรูปพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายใน ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้ เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้มนุษย์มีความต้องการ โดยทั่วไปจะมีการ เปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

ความสำคัญของแรงจูงใจนั้นสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่ขาดไม่ได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน ได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมี บทบาทสำคัญในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงาน แล้วก็ไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงานผลงาน ย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและ ทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก ในองค์กรหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และ ฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

2.3 ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Maslow (1954) กล่าวว่า การจัดอันดับความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นเริ่มต้นจาก ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย การยอมรับจากกลุ่มความเคารพนับถือ ตนเอง การต้องการความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอันเป็นการพัฒนาตนเองไปในขั้นสูงสุด ซึ่งแรงจูงใจที่มีพื้นฐานมาจากความต้องการทางกายภาพ เรียกว่า แรงจูงใจทางชีววิทยา ส่วนแรงจูงใจขั้นสูงขึ้นไปเรียกว่า แรงจูงใจทางจิตวิทยา

Woolfolk (2010) กล่าวว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดา มารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอนและพอใจวิธีการสอนทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) หมายถึง การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไร จากการกระทำนั้นย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ ส่วนนักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขันหรือการทดสอบก็จัดเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี (2558) กล่าวถึง ความสำคัญความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าเป็น การจูงใจเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์กรในการที่จะหล่อหลอมของบุคคล ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้เกิดพลังรวมกันทั้งกายและจิตใจในอันที่จะสร้างสรรค์งานให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

French (1964) กล่าวถึง ปัจจัยที่สนองความต้องการของคนงานและลูกจ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ 1) มีความมั่นคงในอาชีพ 2) เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลักงานมากเงินมาก 3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 4) สภาพการทำงาน 5) มีโอกาสก้าวหน้า คือ มีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเพิ่มพูนวุฒิ และ 6) เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

Torrington and Hall (1998) กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการ หมายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ โดยให้สวัสดิการที่ได้รับจะได้ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555) กล่าวว่า สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. วิธีการจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารสามารถให้สิ่งที่เป็นตัวเงิน ตลอดจนสิ่งกระตุ้น (Incentive) เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถนำเอาวิธีการต่อไปนี้มาใช้ในการจูงใจพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เงินค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่เป็นสิ่งพื้นฐานส่วนใหญ่สามารถตอบสนองได้โดยเงินค่าตอบแทนที่ยุติธรรมของพนักงาน

3. ความพอใจในงาน หมายถึง ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติ ความถนัด ความสนใจ และความสามารถของเขา พนักงานที่ได้รับการวางตัวเป็นอย่างดีจะมีความภาคภูมิใจความสนใจ และความริเริ่มในงานของเขา และเกิดความพอใจในการทำงาน

4. ความมั่นคงในงาน หมายถึง องค์กรประกอบที่ยิ่งใหญ่ของความพึงพอใจในงาน ความมั่นคงเป็นความต้องการทางจิตวิทยาของมนุษย์และต้องการได้รับการตอบสนอง เพื่อรักษาขวัญของเขา เพราะพนักงานที่มีแนวโน้มให้ถูกออกจากงานย่อมทำงานได้ไม่ดี ดังนั้น พนักงานต้องได้รับการประกันในความมั่นคงตั้งแต่ต้น

5. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามทักษะ เวลาการทำงานและผลสัมฤทธิ์ของเขาไม่เพียงแต่โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เกิดขึ้น โดยหลักการเท่านั้นแต่ควรเป็นไปอย่างยุติธรรม

6. สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม หมายถึง เพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นในการรักษาชีวิตและสุขภาพ สภาพการทำงานของพนักงานมีความเหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ มีโรงอาหาร มีการปฐมพยาบาล และสิ่งอื่นๆ ที่ช่วยทำให้ขวัญและความพอใจของพนักงานสูง

7. ภาวะผู้นำที่ซื่อสัตย์และมีสมรรถนะ หมายถึง ถ้าผู้นำ และผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม การเห็นใจและเข้าใจในความหวัง การคล้อยตาม อารมณ์ ปัญหา เจตคติ และการจูงใจของ พนักงานผู้บริหารก็จะชนะความเชื่อมั่นของพนักงาน ผู้บริหารควรมีสมรรถนะในการนำควบคุม รักษาวินัยและจูงใจพนักงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยอมรับให้เกียรติจากบุคคลต่างๆ มีศักดิ์ศรีในการทำงานได้รับการยอมรับในสังคม

อทิติยา เสนะวงศ์ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงานความมั่นคงในการทำงาน 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีหลายปัจจัย เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน เพื่อนร่วมงาน การยอมรับผลงาน การยอมรับนับถือโอกาสก้าวหน้า สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรมความพอใจในงาน วิธีการจูงใจ ภาวะผู้นำที่ซื่อสัตย์และมีสมรรถนะ ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation)

ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความต้องการหรือปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ได้แก่ สาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย ซึ่งมองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

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

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

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

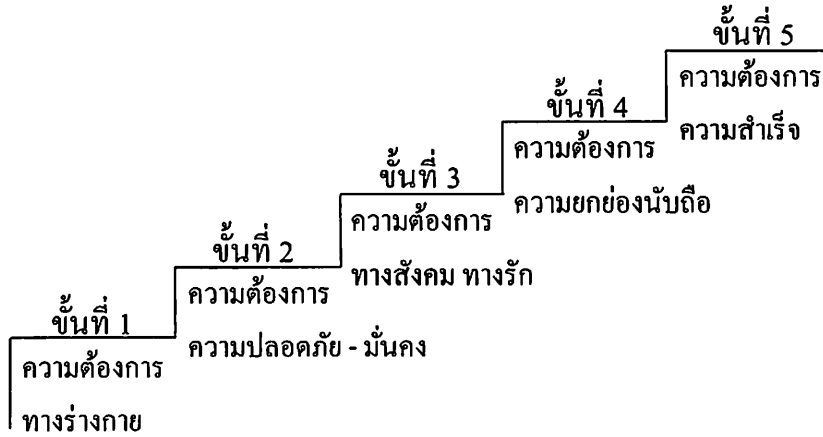
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทาทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องนับถือและความต้องการความสำเร็จในชีวิต



ภาพประกอบที่ 2.1 ความต้องการตามลำดับขั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์
ที่มา : Maslow (1970)

ทฤษฎีการจูงใจอีอาร์จี (ERG) ของ Alderfer (1972) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการลำดับขั้นของ Maslow (1970) โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางด้านร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหาร ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคล ภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องบวกด้วยความ

ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีเฮิร์ซเบอร์กเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง Herzbergs (1959) ได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของนักบัญชีและวิศวกร 200 คน ผลการศึกษาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลที่ได้ และผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นผลของปัจจัย 2 ตัว คือ ด้านการกระตุ้น และบำรุงรักษาต่อเจตคติในการทำงานของบุคคล

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Drive and Motive) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นและทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน Job Satisfaction ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

- 1.1 การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ
- 1.2 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานมีความรู้สึกว่ามีคนยอมรับ
- 1.3 ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำน่าสนใจ น่าทำ
- 1.4 ความรับผิดชอบ คือ พนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา
- 1.5 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ
- 1.6 การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขาได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม และมีความเชี่ยวชาญ

2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงาน เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานเขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

- 2.1 นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าย่ฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีและเขาเข้าถึงนโยบายองค์กรที่เขาอยู่
- 2.2 การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าย่ผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ

- 2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา
- 2.4 ภาวะการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน
- 2.5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม
- 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- 2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง
- 2.9 สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี
- 2.10 ความมั่นคง คือ พนักงานรู้สึกปลอดภัยมั่นคงต่องานที่ทำอยู่

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจต่อหน้าที่ที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) ยังคงได้รับความนิยมในด้านการบริหารเพราะง่ายต่อการเข้าใจและมีการเชื่อมโยงโดยตรงที่ชัดเจนจากความต้องการกับพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีทฤษฎีใดเชื่อมโยงโดยตรงกับพฤติกรรมการจูงใจโดยผู้บริหารในทางตรงกันข้ามผู้บริหารมักจะมีการตีความผิดพลาดและไม่เหมาะสม โดยคิดว่าพวกเขาารู้ถึงความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

เมื่อเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์และเฮอริชเบอร์ก พบว่า ปัจจัยอนามัยนั้นจะเทียบเคียงได้กับความต้องการระดับต่ำ 3 ชั้นแรกของมาสโลว์ ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าที่จริงแล้ว ปัจจัยอนามัยมิได้เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความพอใจในงานเลย เป็นเพียงแต่ช่วยลดหรือเพิ่มความไม่พอใจเท่านั้น ส่วนปัจจัยจูงใจ นั้นคล้ายกับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ สิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน ตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก เช่น งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถมีการยกย่องในกรณีทำงานดี มีโอกาสที่จะก้าวหน้า ทำให้เกิดความเจริญเติบโต และการพัฒนาบุคคลเท่านั้นที่ก่อให้เกิดการจูงใจ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมและทำงานด้วยความพอใจมากหรือน้อย

ความต้องการ

ทฤษฎีสองปัจจัย

ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน	ปัจจัยจูงใจ	ลักษณะของงาน ความสำเร็จ การเจริญเติบโต
ความต้องการการยกย่องนับถือ		ความก้าวหน้า การยกย่อง สถานภาพ
ความต้องการทางสังคม	ปัจจัยอนามัย	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา
ความต้องการสวัสดิภาพ และความปลอดภัย		นโยบายขององค์กร สภาพแวดล้อมของ การทำงาน ความมั่นคงของงาน
ความต้องการทางสรีระ		เงินเดือน

ภาพประกอบที่ 2.2 เปรียบเทียบทฤษฎีมาสโลว์และเฮอรัซเบอร์ก

ที่มา : ศิริวรรณ เถวีรัตน์ และคณะ

McGregor (1964) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของคนไว้ในทฤษฎีที่เขาเรียกว่า X และ ทฤษฎี Y ในทฤษฎีการจูงใจของเขา ทฤษฎีทั้งสองจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ความรู้สึกดังกล่าวนี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดแบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา - ตามทฤษฎี X ของ McGregor ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานจะมีลักษณะของความเกียจคร้าน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y จะต้องสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยัน และมีความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องบังคับให้ทำงาน ผู้บริหารที่ยอมรับข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของคนทฤษฎี Y นั้น จะเป็นผู้บริหารที่จะพยายามกำหนดมาตรการของการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยถือว่าคนเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุนและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการผลิต คนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงินผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่น และการคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ ดังนั้นภายในสังคมที่ระดับการครองชีพของคนค่อนข้างต่ำและมีภาวะการขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X นี้ น่าจะเป็นทฤษฎีที่ใช้ได้ผลดีสำหรับผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y เขาจะไม่ทำการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาอย่างเข้มงวด เขาจะพยายามส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมตนเอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถสนองความต้องการเกียรติยศและความสมหวังของชีวิตได้

ทฤษฎี X เป็นแนวทางสมัยเดิมที่มีสมมติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้วคนเราจะมีลักษณะเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการบังคับให้ทำงาน

ผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานดังกล่าวนี้ก็จะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทฤษฎีนี้กล่าวว่า คนเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุนหรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต ผู้บริหารจะทำหน้าที่ควบคุม คนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงินและผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ กับทั้งถูกคุกคามด้วยการลงโทษ

ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีแนวทางสมัยใหม่ ซึ่งตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า โดยพื้นฐานแล้ว คนมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียรและความรับผิดชอบสูง ดังนั้น หน้าที่ของฝ่ายบริหารก็คือ การจัดองค์ประกอบต่างๆ ในการผลิต คือ เงินทุน วัตถุดิบ อุปกรณ์ต่างๆ และตัวบุคคล รวมทั้งการเพิ่มการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือสถานประกอบการให้เหมาะสม และจัดหาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง โดยให้ควบคู่ไปกับการความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรด้วย ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหาร จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับลักษณะงานของตน และในเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจให้มากขึ้นตามทฤษฎี Y นั้น โดยทั่วไปไม่ใช่เพียงจรรยาบรรณหรือไว้วางใจไม่ได้ แต่แต่ละคนมีความสามารถในการสั่งการ และมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง ถ้าเขาได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y เขาจะไม่ทำการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจตอบสนองความต้องการด้านการมีชื่อเสียง และ ความสมหวังในชีวิตของผู้บังคับบัญชาก็ได้

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1964) ได้กำหนดคุณลักษณะของคนเป็น 2 ฝ่าย ที่ขัดแย้งกัน และเสนอแนะยุทธวิธีที่จะบริหารบุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้ โดยใช้ทฤษฎีเรียกว่า “ทฤษฎี X” และ “ทฤษฎี Y” เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่สะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) ซึ่งแมคเกรเกอร์ ได้เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1957 โดยมีสมมติฐานของทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานของทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control)

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และมักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่คิดริเริ่ม ไม่ทะเยอทะยาน ชอบให้สั่งการและใช้อำนาจบังคับบัญชา
3. คนเห็นแก่ตัวเองมากกว่าเห็นแก่องค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงต้องจ่ายเงินเพื่อการจูงใจ
5. คนมักโง่และหลอ่งง่ายจึงต้องมีการให้คำแนะนำและการควบคุมการทำงานอย่าง

ใกล้ชิด

สมมติฐานของทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization)

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความรับผิดชอบ ถ้าสภาวะการทำงาน ทำให้พอใจ
2. คนไม่เกียจคร้าน ขยันและไว้วางใจได้ โดยจะควบคุมตนเองในการทำงานให้เกิดผลดี
ต่อองค์กร
3. คนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจากกลุ่มเพื่อน มากกว่า
การจูงใจที่เป็นตัวเงิน
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

McClelland (1961) ได้อธิบายลักษณะของผู้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้ลักษณะที่หนึ่ง มีความกล้าเสี่ยง (Moderate Risk Taking) คือ มีความกล้าตัดสินใจ ชอบทำสิ่ง ที่ท้าทายและชอบใช้ความสามารถของตนเองมากกว่าอาศัยโชคชะตาให้การช่วยเหลืออย่างผู้ที่มี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ลักษณะที่สอง มีความกระตือรือร้น (Energetic) คือ มีความขยันขันแข็ง มุ่งมานะในการคิดค้นคว้าและปฏิบัติมีความทุ่มเทเอาใจใส่ในงานที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ ลักษณะ ที่สาม มีความรับผิดชอบในตนเอง (Individual Responsibility) คือ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ รู้จักความ รับผิดชอบในงานรักอิสระในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบังคับหรือออกคำสั่ง โดยในการทำงานมักจะพึ่งพาตนเองมากกว่าคอยการช่วยเหลือจากคนอื่น ลักษณะที่สี่ มีการรับรู้ถึง ผลลัพธ์การตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of Results of Decision) คือ เมื่อทำงานสำเร็จแล้ว ผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะทำการติดตามการตัดสินใจของตนเองหรือผลงานที่ได้ทำ และเมื่อ ทราบผลแล้วจะพยายามปรับปรุงแก้ไขผลงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ลักษณะที่ห้า มีการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibility) คือ ในการทำสิ่งต่างๆ จะมีการวางแผนในระยะยาว และ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จหรือได้รับผลกระทบ ที่จะเกิดตามมาภายหลังตลอดจนเตรียมการหาทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า และลักษณะที่หก มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organizational Skill) คือ ลักษณะที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการ จัดระบบงานมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน Hermans (1970) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้มี แรงจูงใจในการทำงานสูง ซึ่งได้มาจากการรวบรวมงานวิจัยเชิงประจักษ์ โดยแบ่งออกเป็น 10 ลักษณะ ดังนี้ ลักษณะที่หนึ่ง บุคคลมีการพัฒนาตนเองและความทะเยอทะยานในระดับที่ เหมาะสมกับความสามารถของตนเองที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Aspiration Level) ลักษณะที่สอง เมื่อผลของการกระทำขึ้นกับปัจจัยภายนอก เช่น โอกาสโชคชะตา บุคคลจะเลือก ทำงานงานที่มีโอกาสให้ความสำเร็จได้สูง (Risk Taking) ลักษณะที่สาม เป็นบุคคลที่มีความ มุ่งมานะพยายาม (Upward Mobility) ลักษณะที่สี่ เมื่อเผชิญกับงานที่ค่อนข้างยากลำบากก็จะไม่ละทิ้ง งานไปโดยง่ายจะยังคงทำงานนั้นต่อไป เป็นระยะเวลานาน (Persistence) ลักษณะที่ห้า เมื่อถูก

ชัดเจนขณะที่กำลังทำงานให้สำเร็จตามที่ปรารถนา บุคคลจะตั้งใจทำงานจนสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรค (Task Tension) ลักษณะที่หึก บุคคลสามารถรับรู้ถึงเวลาที่ผ่านไป และรู้สึกว่สิ่งต่างๆ กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Time Perception) ลักษณะที่เจ็ด บุคคลจะมีมุมมองเกี่ยวกับเวลาที่มุ่งอนาคต (Time Perspective) ลักษณะที่แปด การเลือกเพื่อนร่วมงานบุคคลจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถของคนที่จะมาร่วมงานด้วยเป็นหลัก (Partner Choice) ลักษณะที่เก้า บุคคลมีพฤติกรรมที่ได้รับการยกย่องว่ามีประสิทธิภาพสูง (Recognition Behavior) และสืบลักษณะที่สิบ เป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงถึงความสำเร็จ (Achievement Behavior) ทั้งนี้ Hermans ได้นำลักษณะของการมีแรงจูงใจในการทำงานสูงที่กล่าวมาข้างต้นมาสร้างแบบวัดที่ครอบคลุมคุณลักษณะของผู้มีแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 10 ประการ แบบวัดนั้นมีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 92 ข้อ นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธี Cluster Analysis เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่ดี มีคุณภาพไปใช้ในแบบวัด จึงได้แบบวัดที่มีข้อคำถามมาทั้งหมด 29 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (Reliability) เท่ากับ 0.82

2.6 ประวัติกรมกำลังพลทหารบก

การจัดกองทัพบก พ.ศ. 2491 ในระหว่างสงครามมหาเอเชียบูรพา กองทัพไทยได้รับการระดมพล ขยายกำลังรบตามอัตราในยามสงคราม เพื่อทำการรบป้องกันราชอาณาจักรตามที่ได้รับมอบครั้งสงครามสงบลง เหตุการณ์ทางการเมืองเปลี่ยนแปลงไป กองทัพบกจึงได้มีการปรับปรุงการจัดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยได้รับเปลี่ยนแปลงระเบียบการจัดส่วนราชการตามแบบกองทัพบกสหรัฐอเมริกา เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2491 เป็นต้นมา

การจัดส่วนราชการของกองทัพบก ปี พ.ศ. 2491 ได้จัดกำลังบรรจุ ตามอัตรากองทัพบก 91 ซึ่งปรับปรุงแก้ไขมาตามลำดับจากอัตรากองทัพบก 89 และใช้เฉพาะในปกติเท่านั้น โดยแบ่งส่วนราชการเป็น 3 ส่วน คือ

1. ส่วนกลาง ได้แก่ กรมเสนาธิการทหารบก กรมจเรทหารบก โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า กรมพลธิการทหารบก กรมพาหนะทหารบก กรมสวัสดิการทหารบก กรมสรรพาวุธทหารบก กรมแผนที่ทหารบก กรมแพทย์ทหารบก และกรมการเงินทหารบก
2. ส่วนภูมิภาค ได้แก่ มณฑลทหารบกที่ 1 มณฑลทหารบกที่ 2 มณฑลทหารบกที่ 3 มณฑลทหารบกที่ 4 และมณฑลทหารบกที่ 5
3. ส่วนกำลังรบ ได้แก่ กองทัพภาคที่ 1 (กองพลที่ 1 และ 4) กองทัพภาคที่ 2 (กองพลที่ 2 และ 3) กองพลที่ 5 กรมต่อสู้อากาศยาน และกรมรถรบ

การจัดหน่วยงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ปี 2491 มีสถานะเป็นหน่วยส่วนกลาง คือ เป็นแผนกที่ 1 อยู่ในกรมเสนาธิการทหารบก ใช้ชื่อย่อว่า สร.ทบ.1

การจัดหน่วยงานด้านกำลังพลก่อน พ.ศ. 2491

ก่อนปี พ.ศ.2491 การจัดหน่วยงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ได้เคยมีการจัดตั้งมาก่อนแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2465 แต่มีรูปแบบการจัดหน่วยที่ไม่ชัดเจนและการปฏิบัติภารกิจก็ไม่กำหนด เฉพาะกิจการด้านกำลังพลแต่เพียงอย่างเดียว โดยหน่วยงานด้านกำลังพล ในปี พ.ศ. 2465 มีฐานะเป็นแผนกที่ 1 สังกัดอยู่ใน กรมยุทธศาสตร์ทหารบก ดังนี้

กรมยุทธศาสตร์ทหารบก (พ.ศ. 2465) ประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ 5 แผนก

แผนกที่ 1 มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดกำลัง การระดมพล การกำหนดอาวุธยุทธสัมภาระ เพื่อใช้ในกองทัพ ตำแหน่งและบำเหน็จ

แผนกที่ 2 มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา การจัดการคมนาคม การอำนวยความสะดวกในสนามรบ

แผนกที่ 3 มีหน้าที่เตรียมแผนอำนวยความสะดวกและการประลองยุทธ

แผนกที่ 4 มีหน้าที่เกี่ยวกับการต่างประเทศ และทูตทหาร

แผนกที่ 5 รร.เสนาธิการทหารบก

การจัดหน่วยงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ปี 2491

การจัดหน่วยงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ในปี 2491 ถือว่าเป็นการจัดหน่วยงานที่กำหนดภารกิจให้ปฏิบัติเฉพาะงานด้านกำลังพลอย่างชัดเจนเป็นครั้งแรก โดยจัดกำลังพลบรรจุตาม อัตรากองทัพบก 91 มีสถานะเป็นหน่วยส่วนกลาง คือ จัดอยู่ในกรมเสนาธิการทหารบก

กรมเสนาธิการทหารบก ปี 2491 ประกอบด้วย 5 แผนก

แผนกกลาง มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการ ระเบียบการ และควบคุมงานทางเอกสาร งานสารบรรณ

แผนกที่ 1 มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดกำลัง การ กำหนดกำลัง การระดมกำลัง การบรรจุ เลื่อน ลด ปลด ย้ายตำแหน่ง การบำเหน็จ และวิทยาการของสถิติ โดยใช้ชื่อย่อ สร.ทบ.1 มีที่ตั้งหน่วยในขณะนั้นอยู่ที่ศาลาว่าการกระทรวงกลาโหม

แผนกที่ 2 มีหน้าที่เกี่ยวกับการซื้อข้าวรวบรวมข้าวและกิจการต่างประเทศ

แผนกที่ 3 มีหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกฝน เตรียมการประลองยุทธ แผนกการรบ และการปราบจลาจล

แผนกที่ 4 มีหน้าที่เกี่ยวกับการคมนาคม การฐานทัพ การกิจการเขตหลัง

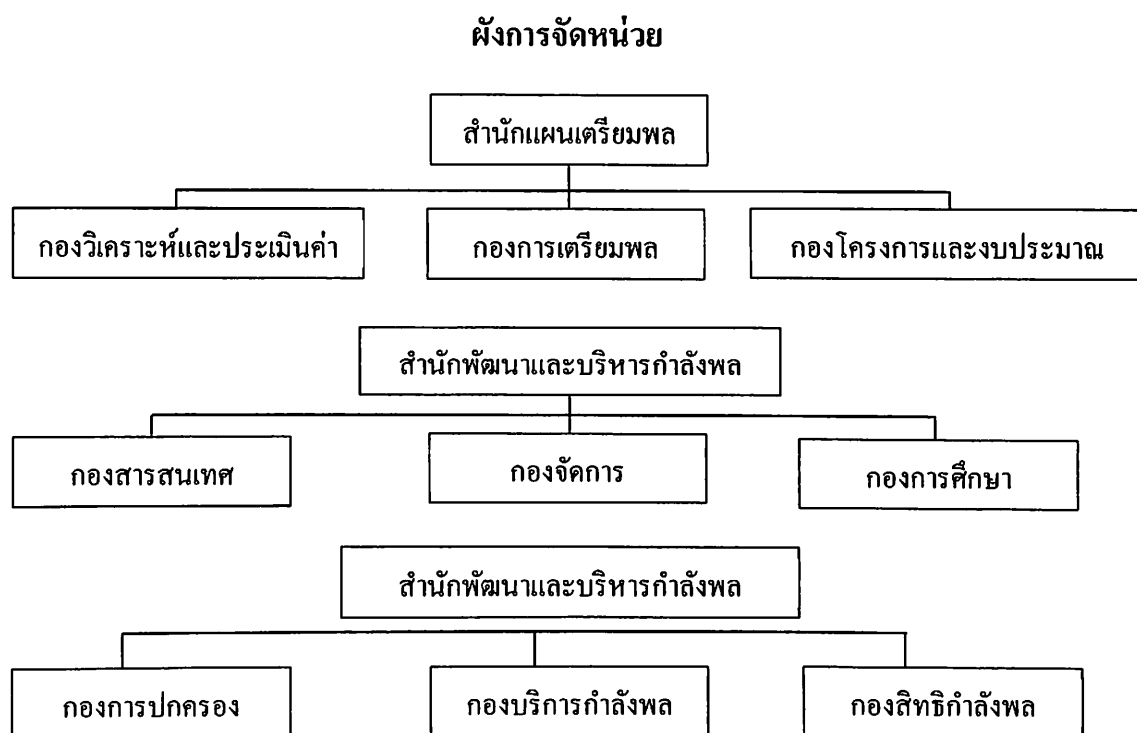
การจัดหน่วย

กรมกำลังพลทหารบก มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับงานนโยบายและแผนกำลังพล การเตรียมพล

การจัดการกำลังพล การปกครองกำลังพล การบริการ สิทธิ และขวัญกำลังพล การศึกษา พัฒนาความรู้ของกำลังพล งบประมาณการกำลังพล

การสารสนเทศกำลังพล การวิเคราะห์และประเมินค่ากำลังพล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลอื่นๆ ทั้งปวงตลอดจนแนะนำและกำกับดูแล

ฝ่ายกิจการพิเศษในสายงานกำลังพล และหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของกองทัพบก มีเจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็น ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพประกอบที่ 2.3 ผังการจัดหน่วย

สำนักงานแผนเตรียมพล มีหน้าที่

เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายด้านกำลังพล การจัดการกำลังพล การทำแผนกำลังพล กิจการสวัสดิ และกิจการกำลังพลสำรองด้านกำลังพล การกำหนดความต้องการ การบริหารและการควบคุมงบประมาณการกำลังพล

การวิเคราะห์และประเมินค่ากำลังพล การควบคุมอัตรากำลังพล ตลอดจนการสถิติ ด้านกำลังพล
แบ่งส่วนราชการออกเป็น

กองวิเคราะห์และประเมินค่า มีหน้าที่

วางแผน อำนาจการ ประสานงาน และดำเนินการสำรวจ วิเคราะห์ ประเมินค่า และ
พัฒนากิจการกำลังพลทั้งปวง ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับ การควบคุมอัตรากำลังพลและสถิติ
กำลังพล

กองการเตรียมพล มีหน้าที่

เสนอ โยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน และกำกับงานเกี่ยวกับการเตรียม
กำลังพลในเรื่องการจัดหากำลังพลทุกประเภท การทำแผนกำลังพล และการกำลังพลสำรอง
ด้านกำลังพล

กองโครงการและงบประมาณ มีหน้าที่

วางแผน อำนาจการ ประสานงาน ให้ข้อเสนอแนะ และกำกับดูแล การดำเนินงาน
ด้านโครงการและงบประมาณ ในส่วนที่กรมกำลังพลทหารบกรับผิดชอบให้สอดคล้องกับระบบ
งบประมาณของกองทัพบก

สำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล มีหน้าที่

เสนอ โยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับ
การบรรจุ การเลื่อน การลด การปลด การย้าย การช่วยราชการ การสำรองราชการ การพักราชการ การ
เปลี่ยนเหล่า การโอน การให้ออกจากราชการ และการให้กลับเข้ารับราชการ การศึกษาและพัฒนา
ความรู้ของกำลังพล ตลอดจนจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังพล แบ่งส่วนราชการออกเป็น

กองสารสนเทศ มีหน้าที่

วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ
ด้านกำลังพลของกองทัพบก

กองจัดการ มีหน้าที่

เสนอ โยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน และกำกับในเรื่องการบรรจุ แต่งตั้ง
เลื่อน ลด ปลด การช่วยราชการ สำรองราชการ การพักราชการ เปลี่ยนเหล่า การโอน การออกจาก
ราชการและให้กลับเข้ารับราชการ การควบคุมกำลังพลประจำการ ทั้งปริมาณและคุณภาพ

กองการศึกษา มีหน้าที่

กำหนดนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับการและดำเนินการในเรื่อง
การศึกษา อบรม ดุจงาน สัมมนา การวิจัยทางวิชาการ และการพัฒนาความรู้ของกำลังพลของ
กองทัพบก

สำนักปกครองและบริการกำลังพล มีหน้าที่

เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาวินัย การปกครอง การบำเหน็จความชอบ แบบธรรมเนียมทหาร การสารวัตร การเชลยศึก การป้องกันแก้ไขปราบปรามยาเสพติดในหน่วยทหาร การสวัสดิการ การบริการ สิทธิกำลังพล การบำรุงขวัญ งานพิธี การศพ การขอรับสิทธิและประสานขอความอนุเคราะห์จากส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำรงชีวิตของครอบครัวกำลังพลที่เสียชีวิต หรือพิการทุพพลภาพจากการปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือแนะนำข้าราชการทหารนอกประจำการ และกำลังพลอื่นของกองทัพบกให้ได้รับสิทธิอันพึงได้ ตลอดจนกิจการ ซึ่งไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมฝ่ายเสนาธิการอื่นแบ่งส่วนราชการออกเป็น

กองการปกครอง มีหน้าที่

เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับการในเรื่องการปกครอง การรักษาระเบียบวินัย การพิจารณาความผิด การสารวัตร การคุมขัง การเชลยศึก การป้องกันแก้ไข และปราบปรามยาเสพติดภายในหน่วยทหาร การบำเหน็จความชอบและแบบธรรมเนียม

การบริการกำลังพล มีหน้าที่

เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับการในเรื่องการบริการสิทธิกำลังพล การสวัสดิการ การศพ การป้องกันแก้ไขปัญหาสุขภาพและโรคติดต่อของกำลังพล การบำรุงขวัญ การพิธี และงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

กองสิทธิกำลังพล มีหน้าที่

เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับการในเรื่องสิทธิกำลังพลและครอบครัวของกำลังพลที่บาดเจ็บเสียชีวิต หรือพิการทุพพลภาพจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดำเนินการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ประสานงานเพื่อให้ข้าราชการทหารนอกประจำการ และกำลังพลอื่นของกองทัพบกได้รับสิทธิอันพึงมีพึงได้ บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รวินท์พร สุวรรณรัตน์ และ บังอร โสภส (2560) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิผลการทำงานในองค์กรของบุคลากรวัยทำงาน รวมทั้งศึกษาอำนาจในการทำนายประสิทธิผลการทำงานในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นนักศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จำนวน 401 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน

401 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มทีละตัวแปร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้ 1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลการทำงานในองค์กรทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน 2) แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน 3) แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลการทำงานในองค์กรทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน 4) แรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอำนาจร่วมกันทำนายประสิทธิผลการทำงานในองค์กรได้ร้อยละ 11 ผลการวิจัยทำให้เสนอแนะได้ว่าองค์กรควรส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิผลการทำงานในองค์กรสูงตามไปด้วย

สมพร บุญคุณ และ นพดล บุรณันท์ (2562) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วย การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน One Way Analysis of Variance (ANOVA) จากบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 150 คน สรุปผลวิจัยได้ดังนี้ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กรุงเทพมหานคร ปัจจัยค้ำจุน พบว่า โดยภาพรวม และรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรก ด้านการปกครอง บังคับบัญชา รองลงมา ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทน ตามลำดับ 2) เมื่อเปรียบเทียบบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีโอกาสแสดงความสามารถ รวมถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

สรุป ผลจากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้เสนอแนวคิดและวิธีการศึกษาที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน โดยมีการศึกษาทั้งในแง่การสำรวจสภาพแรงจูงใจในหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว หรือหลายหน่วยงานเปรียบเทียบกัน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ

ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เช่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีโอกาสดูแลรักษาหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งปัจจัยในแต่ละด้านผู้วิจัยคิดว่าอาจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบการวิจัยจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

อภิชาติ ครอบยศ, จิตติ กิตติเลิศไพศาล และ ละมัย ร่มเย็น (2561) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร 2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ จำนวน 50 นาย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สรุปลงได้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจสายงานจราจรสถานีตำรวจภูธรสกลนครอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจและด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ส่วนด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธร เมืองสกลนคร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.562 - 0.906 ซึ่งตัวแปรทุกตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หทัยรัตน์ แสงจิตร (2556) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครู จำนวน 181 คน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความ ก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านผลตอบแทนจากการ

ทำงาน ส่วนผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนก ตามวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับบรรยากาศ องค์การของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน และ 4) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอนแก่น กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและข้าราชการครู จำนวน 335 คน พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยรวมอยู่ใน ระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บรรยากาศด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านที่ต่ำสุด ได้แก่ บรรยากาศ องค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความพึงพอใจของครู ส่วนด้านที่ต่ำสุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ ทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีอำนาจใน การพยากรณ์ร้อยละ 70.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จตุรภัทร ประทุม (2559) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับประสิทธิผลของ สถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ และปัจจัยจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ และปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของ สถานศึกษาจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ และปัจจัย ด้านแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู จำนวน 341 คน พบว่า ประสิทธิภาพ ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาระดับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานวิชาการ และแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์

ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ และปัจจัยด้านแรงจูงใจของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รุจิรา แดง (2560) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกรมประมง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกรมประมง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ ปฏิบัติงานสังกัดกรมประมง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 130 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติหาความสัมพันธ์ไคสแควร์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดกรมประมง จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมและรายด้านมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกรมประมง โดยรวมและรายด้านมีผลต่อแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ 2) ลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากรสังกัดกรมประมง ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกรมประมง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ - ผลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกรมประมง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001