



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

โดย

ผศ.ปราณี ประวิขพราหมณ์

ผศ.ดร.เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์

ผศ. จิรภัทร ตันติทวีกุล

ผศ.ผ่องพรรณ จันทร์กระจ่าง

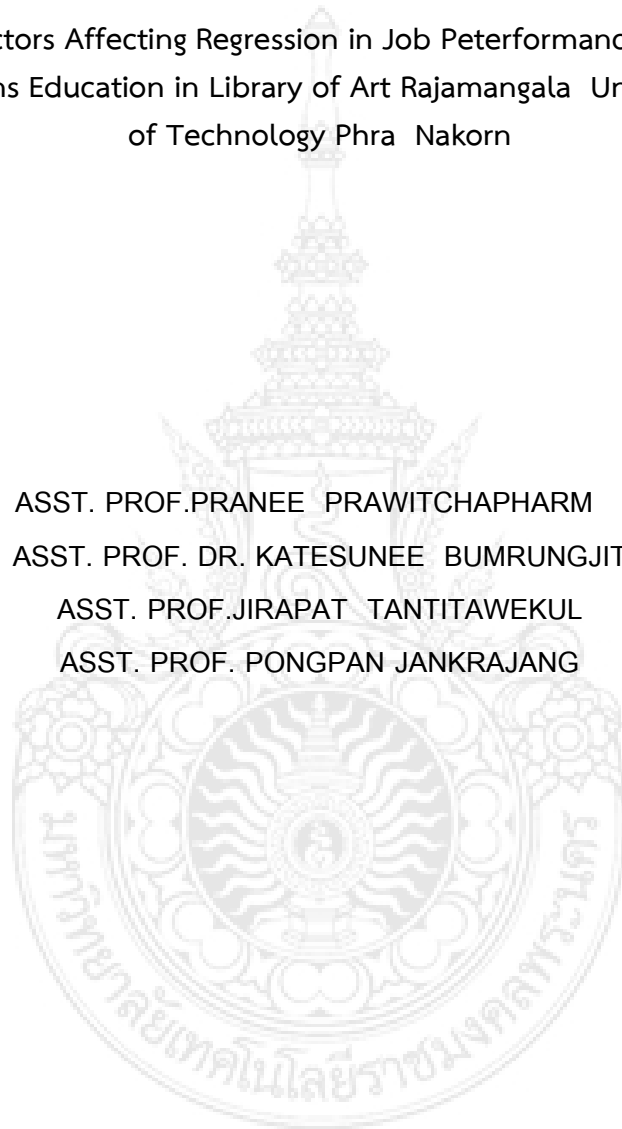
ประจำปีการศึกษา 2556

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



Factors Affecting Regression in Job Performance of
Persons Education in Library of Art Rajamangala University
of Technology Phra Nakorn

ASST. PROF. PRANEE PRAWITCHAPHARM
ASST. PROF. DR. KATESUNEE BUMRUNGJIT
ASST. PROF. JIRAPAT TANTITAWEKUL
ASST. PROF. PONGPAN JANKRAJANG



RAJAMANGJARA PRANAKHON OF INSTITUTE UNIVERSITY
ART FACULTY

2012

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากร คณะศิลปศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล โดยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ทั้งที่เป็นผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ ให้ครอบคลุมทั้ง 4 สาขาวิชา รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 50 คน ซึ่งเครื่องมือวิจัยได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา แล้วได้ทำการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งนำข้อมูลเชิงคุณภาพมาตรวจสอบความถูกต้องด้วยวิธี Triangulation methods แล้วนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ในลักษณะอุปนัย ด้วยการจำแนกตามประเด็นปัญหา แล้วรวบรวมสิ่งที่มีความสำคัญที่คล้ายกัน แล้วนำมาสรุปเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปัจจัยลำดับที่ 1 คือ คณะผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และไม่ยึดมั่นในประโยชน์ส่วนตน แต่ให้บริหารงานเพื่อองค์กรเป็นสำคัญ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรักความสามัคคี ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามงานตามบทบาทหน้าที่ด้วยความขยัน อดทน มุ่งมั่น ความเป็นกัลยาณมิตร และมีความเป็นพี่น้องร่วมคณะเดียวกัน และปัจจัยที่ 3 คือระเบียบปฏิบัติ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่น ให้อิสระต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ และระเบียบปฏิบัติทุกอย่างควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งให้มีทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมหรือประชาพิจารณ์ในระเบียบลະกฏต่างๆ เหล่านั้น ส่วนปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งการขึ้นเงินเดือน ต้องให้ยึดหลักความยุติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักผลงานที่แต่ละบุคคลได้ปฏิบัติมาในรอบ 1 ปี ที่มีผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่ดีงาม ต่อองค์กร ซึ่งเมื่อมีการขึ้นเงินเดือน ถูกต้องตามหลักและกฎเกณฑ์ที่เป็นเชิงประจักษ์ผู้นั้นก็จะมีคุณภาพภูมิใจและพร้อมที่จะอุทิศตนและอุทิศเวลาเพื่อองค์กร รวมทั้งใช้เป็นต้นแบบให้กับบุคคลอื่นๆ ยึดตัวอย่างในการที่จะทำงานให้องค์กรด้วยความยินดีและเป็นเต็มใจตลอดไป

คำสำคัญ 1. ปัจจัย 2. แรงจูงใจ 3. การปฏิบัติงาน 4. เงินเดือน / สวัสดิการ

ABSTRACTS

This research . The purpose is to study the factors that affect motivation in the performance of the arts faculty personnel . Qualitative research using in-depth individual interviews . By selecting a specific sample . The Executive . Faculty and staff . To cover all four majors , including a significant amount of information and research tools 50 people have verified the accuracy of the contents . Then interviewed . And qualitative data to determine the correct way . Triangulation methods were analyzed statistically . Inductive in nature . With classification issues . I collect things that are of similar importance . Then bring the summary to answer the research objectives defined .

The results showed that Incentives that affect the performance of personnel is one factor that the executive must have good management principles . Based on the principles of good governance . Please have mercy . Charitable And do not adhere to their own benefit . I managed to make a major organization is a minor factor in the colleague. Must be magnanimous . with love and unity . Help each other. Followed by roles with diligence, patience, commitment, a good friend and a fellow of the same, and the third factor is regulation . Facilitates operational flexibility. The independent performance -oriented work is important. And regulation of everything. Should be updated to keep pace with globalization. Including all sectors to participate in the public hearing or the rules and regulations of those factors , another major salary increase . To the principles of justice. The main principles of equality and individual contributions to the practice in the first year, yield good results and impact to the organization , which is based on salary . Correct principles and rules is empirical , he will be proud and willing to devote their time and dedication to the organization. Including the use of a model for others. The sample in order to work for a different organization with joy and the mind forever.

Keywords 1. Factor 2. Motivation. 3 Practice 4. Salaries / benefits.

ประกาศคุณูปการ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ซึ่งคณะผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ดร.ธเนศ ต่วนชะเอม อดีตผู้อำนวยการกองส่งเสริมโครงการวิจัยและกองประสานงานวิจัย สภาวิจัยแห่งชาติ และปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาสถาบันพัฒนานักวิจัยแห่งประเทศไทย นายกฤษณ์ธวัช นพนาคีพงศ์ รองเลขาธิการ สภาวิจัยแห่งชาติ ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและวิจัย ผศ.ดร.ปัญญา ธีรวิทย์เลิศ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย และพัฒนา มหาวิทยาลัยจันท์เกษม และ ผศ.ดร.;วลัยทิพย์ สาชลวิจารณ์ อาจารย์และนักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ต่างๆ อีกทั้งให้การสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ทำให้คณะผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยนี้ได้ สำเร็จ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณกำลังใจจากเพื่อนๆ ของคณะผู้วิจัย ที่เป็นกำลังใจและให้ความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่พึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบให้กับบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณของคณะผู้วิจัยทุกท่าน และหากว่างานวิจัยนี้มีข้อผิดพลาดประการ ใด คณะผู้วิจัยขออ้อมรับข้อเสนอแนะและยินดีปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

ปราณี ประวิชพราหมณ์

เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์

จิรภัทร ตันติทวีกุล

ผ่องพรรณ จันทรกระจ่าง

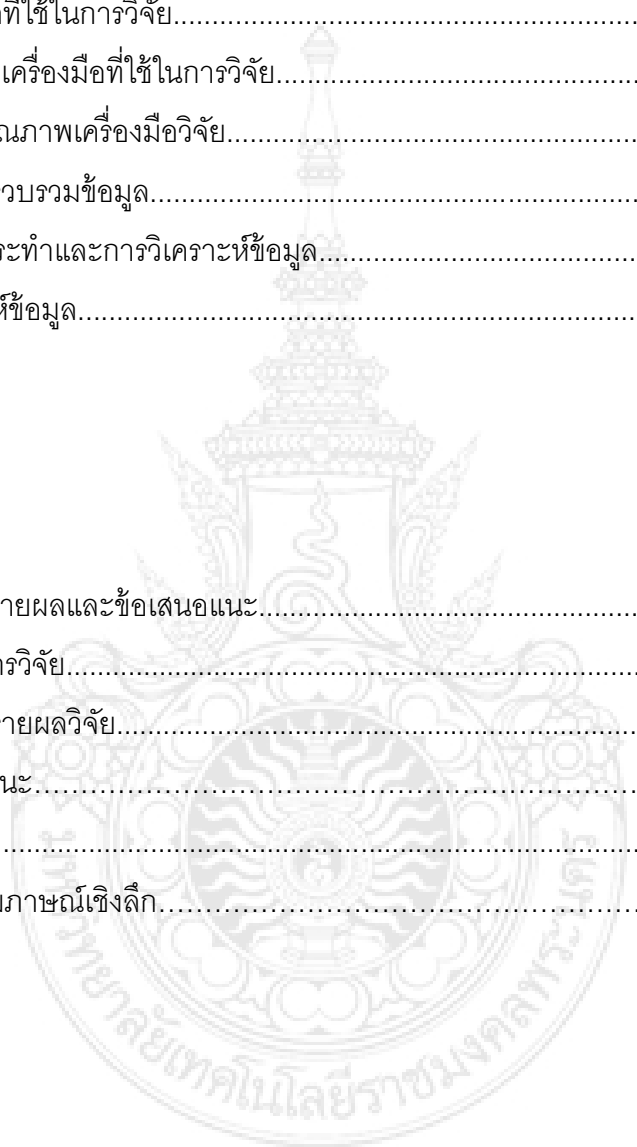
25 กันยายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
คำประกาศคณาจารย์	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	
ขอบเขตของการวิจัย	
กรอบแนวคิดการวิจัย	
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	
ความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพ	
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ	
การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล	
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน	
องค์ประกอบของแรงจูงใจ	
ประเภทของแรงจูงใจ	
รูปแบบของแรงจูงใจ	
ทฤษฎีแรงจูงใจ	
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	
ความสำคัญของแรงจูงใจ	
องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ	
ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
งานวิจัยในประเทศ	
งานวิจัยต่างประเทศ	

บทที่

- 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....
 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....
 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....
 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....
 การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....
 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....
 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....
- 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....
 ตอนที่ 1
 ตอนที่ 2
 ตอนที่ 3
- 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....
 สรุปผลการวิจัย.....
 การอภิปรายผลวิจัย.....
 ข้อเสนอแนะ.....
- บรรณานุกรม.....
- ภาคผนวก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....



บทที่ 1

ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

ทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาต้องมีการจัดการศึกษาซึ่งนับได้ว่าเป็นกระบวนการและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ความคิดค่านิยมตลอดจนคุณธรรมและความประพฤติของบุคคลเพื่อให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพและทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้คนรู้จักคิดวิเคราะห์รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รู้จักเรียนรู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข(ส่วนโรสนา ไตะนิเต, 2550, 1) จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหากคนในองค์กรได้รับความพอใจได้รับความยุติธรรมได้รับการพัฒนามีขวัญกำลังใจศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรแล้วจะเกื้อหนุนและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กรโรจน (2547, 15) ได้กล่าวว่าถ้าบุคคลในองค์กรเกิดความไม่พอใจในการทำงานของบุคลากรยังขาดขวัญและกำลังใจย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลงบางครั้งก็จะหยุดงานลาออกซึ่งส่งผลเสียทำให้งานล่าช้าหรือเสียงานได้การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้นบุคลากรจะต้องมีขวัญกำลังใจที่ดีได้รับการตอบสนองจากด้านต่างๆอย่างเหมาะสมเพราะขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานทำให้คนมีวินัยปฏิบัติตามข้อบังคับของระเบียบแบบแผนมีความเข้าใจองค์กรดีขึ้นมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่างๆมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเองทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ในขณะที่พรนพุกกะพันธุ์ (2544, 232) ได้กล่าวถึงขวัญและกำลังใจจะเกิดขึ้นได้ภายในที่ทำงานมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านบริหารงานบุคคลของผู้บริหารระดับสูงที่จะให้ความสนใจอย่างจริงจังและมีความจริงใจที่จะกระทำต่อเนื้อที่ จะนำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาขาดความกระตือรือร้นขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาแต่สิ่งหนึ่งที่ไม่สามารถมองข้ามคือการสร้างแรงจูงใจดังนั้นครุฑือว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากรในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเพื่อเป็นแนวทางสำหรับให้ผู้บริหารนำมาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับคณาจารย์และบุคลากรในคณะศิลปศาสตร์ ให้มีความเข้าใจในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลประสบผลสำเร็จได้เพราะจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการ

พัฒนาการผลิตและการใช้ครูซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยนี้จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับรูปแบบการบริหารเพื่อให้ครูรู้สึกเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสามารถใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อใช้ทบทวนหลักเกณฑ์การพิจารณา ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจัดสรรสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ต่างๆ ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษาหรือองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากร ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ขอบเขตของโครงการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษาเฉพาะขวัญกำลังใจคณาจารย์ บุคลากร ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 169 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเครื่อซี่ มอแกนตีได้กลุ่มตัวอย่างเจาะจง (purposive sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 50 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากร ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2. ผู้บริหารคณะศิลปศาสตร์สามารถนำผลงานวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนา การบริหารจัดการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากร ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
3. ผู้บริหารสามารถใช้ผลงานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับคณาจารย์และบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร :ซึ่งคณะผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสาร วารสารกรรม สิ่งพิมพ์จากเว็บไซต์ต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อใช้ในการเขียนสรุปผล อภิปรายผลวิจัยต่อไป โดยมีหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานกับ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ ไม่ได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไปโดยได้มี นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

พีเตอร์สันและพลาวแมน (Peterson & Plowman อ้างถึงในคชาวรุช พรหมายน, 2545,9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และคุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) ตลอดจนถึงความสามารถในการผลิต (competence and capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามี ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อ คำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้าน ธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

มิลเล็ท (Millet อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ มวลมนุษย์ และได้บรรลุผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ไซมอน (Simon อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, 13) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพคือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นให้ดู ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับ ผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตาม ทฤษฎีนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็น การบริหารราชการ องค์กร ของรัฐก็บอกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งอาจ เขียนเป็น สูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพ

คำว่า ประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

รพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณะชญ (2540, 5) ได้อธิบายความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือความพึงพอใจ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2548, 2) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมี ความหมายรวมถึงผลิต ภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และ เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกต้องได้ มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อ สังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือ ผู้มารับบริการ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงใน ธานินทร์ สุทธิบุญชร, 2543, 10) ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐโดยศึกษาการปรับปรุงระบบ ราชการของต่างประเทศที่ได้รับการ ยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง การทำงานที่มี ประสิทธิภาพยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักใน การดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์

(outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการ ทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคคลากร มีการกระจาย อำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์การเป็น หลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ ประสบความสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2526,198) นิยามว่าประสิทธิภาพ หมายถึงกิจกรรมทาง ด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ศทวารุฑ พรหมายน, 2545, 14) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มี ประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมีดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเลเบียน ไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ่มแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก่งานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสรุป เป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

เบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ (Becker and Neuhauser อ้างถึงใน ศทวารุฑ พรหมายน, 2545, 12) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และ

ผลผลิตขององค์การ คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์การในฐานะที่เป็นองค์การในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การนั้น มีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมี ประสิทธิภาพขององค์การมากกว่า องค์การที่มี สภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และ ซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมาก กว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง เบ็คเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานของ องค์การได้ (visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์การ เพราะองค์การสามารถทดลองและเลือก ระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและ ผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน

แคทซ์ และคายน (Katz & Kahn> 1978, pp. 232-240) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษา องค์การระบบ เปิด (open system) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าจะวัดจากปัจจัย นำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิต ที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal-attainment) ขององค์การในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์การด้วย

นฤมล กิตตะยานนท์(อ้างถึงใน ศทวารุฑ พรหมายน,2545,หน้า 15-16) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1 demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความ ตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจ ในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและ กำลังใจให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้ที่แรงจูงใจ ในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ คำตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อ กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความ ถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุน ให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และ ระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ข้าราชการผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้น เรื่อย ๆ

มานิช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง,2544,18-19) ได้ กล่าวถึง ปัจจัยที่จะ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
 - 1.1 เพศ
 - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
 - 1.3 อายุ
 - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
 - 1.5 สถิติปัญญา
 - 1.6 ระดับการศึกษา
 - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
 - 2.1 ชนิดของงาน
 - 2.2 ทักษะความชำนาญ
 - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
 - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
 - 2.5 ขนาดของธุรกิจ

3 ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

- 3.1 ความมั่นคง
- 3.2 รายได้
- 3.3 สวัสดิการ
- 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
- 3.5 สภาพการทำงาน
- 3.6 ผู้ร่วมงาน
- 3.7 ความรับผิดชอบ
- 3.8 การจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน(2549, 271-273) ได้พูดถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลใน การปฏิบัติงานว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. กิจกรรมในงานและนอกงาน
2. การรับเสถียรภาพการงาน
3. ระดับความปรารถนา
4. กลุ่มอ้างอิง
5. เพศ
6. ภูมิหลังทางวัฒนธรรม
7. การศึกษา
8. ประสบการณ์
9. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

Taylor กล่าวถึงความสำคัญของกำลังขวัญต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่ากำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนสุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ดูแลการตรวจวินิจฉัย และการปกป้องรักษาให้มีสุขภาพกำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็กำลังขวัญส่วนบุคคลหรือองค์กรหากหน่วยงานหรือองค์กรหากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการบริหารงานภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์กร

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วม (group effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรม ต่าง ๆ ขององค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจซึ่งได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Anderfer และทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาของการจูงใจคน อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่ามนุษย์จะถูกจูงใจโดยความต้องการของตนเองให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอนและความต้องการดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมโดยแรงจูงใจของมนุษย์จะเริ่มจากความต้องการและทัศนคติจากนั้นจะแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการขณะเดียวกันในส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของ Taylor เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะศิลปศาสตรต้องได้รับผลประโยชน์ที่พึงพอใจหรือได้รับสิ่งตอบแทนในเรื่องที่เกิดความพึงพอใจ จึงจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้รับผลสำเร็จต่อไปในอนาคต

ตัวแปรต้น ได้แก่ คณาจารย์ บุคลากร ผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน

ตัวแปรตามปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ชั้นเงินเดือนพิเศษ เงินโบนัส รางวัล การได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ สวัสดิการต่างๆ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล

การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างหลายประการ โดยเฉพาะบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำมาซึ่งความสำเร็จความพึงพอใจ ในการทำงาน หรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ประดับ ชันทองทิพย์ (2546, หน้า 15) สรุปความหมายของความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานในการทำงานว่า ความเสถียร ชอบ สุขใจหรือเจตคติที่ดีของแต่ละบุคคลที่มี ต่องานที่ตนเองปฏิบัติอยู่และมีความเต็มใจที่จะเสียสละแรงกายแรงใจ สติปัญญาให้แก่งานขององค์กร

แพรวพรรณ ทูลธรรม (2546, หน้า 29) สรุปความหมายของความพึงพอใจว่าหมายถึงความสึกของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาในด้านบวกหรือลบได้นั้นจะมีความสัมพันธ์กับการที่คนๆ นั้นได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องการซึ่งความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นได้รับหรือบรรลุจุดหมายในสิ่งที่ต้องการในระดับหนึ่งและความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการ ไม่ได้รับการตอบสนอง

นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์ (2547, หน้า 24) ได้สรุปความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญของการตลาดทำให้งานสำเร็จ ทำให้ตั้งใจทำงาน ชยัน มีความรับผิดชอบ เสียสละมีความร่วมมือ และสมานสามัคคีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงานการยอมรับจากผู้อื่น การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน เงินเดือน ผลตอบแทน

การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

บุญช่วย ไชยเมืองชื่น (2548, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานซึ่งเกิดได้จากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของความพึงพอใจที่นักวิจัยแต่ละท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นทำให้สรุปรวมได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลเป็นระดับความรู้สึกที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับกับความคาดหวัง หากผลประโยชน์ที่ได้รับมีมากกว่าความคาดหวังจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางบวกคือ ความรู้สึกพึงพอใจในขณะเดียวกันหากผลประโยชน์ที่ได้รับว่ามีน้อยกว่าความคาดหวังจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางลบคือความรู้สึกไม่พึงพอใจ

สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านสังคม และความต้องการทางจิตใจด้วยการบริหารงานบุคคลขององค์การ หลักการบริหารคือ การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานและใช้บุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ และในการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลต้องมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานนั่นเอง ซึ่งความหมายของความพึงพอใจในการทำงานได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

โยเดอร์ และคณะ (Yoder and others, 1993, 6) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นและก่อให้เกิดประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุประสงค์และด้านจิตใจโดยที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของตนเองได้

สเตร้าส์ และเซเลส (Strauss and Sayless, 1990, 199 - 121) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกพอใจต่องานที่ทำ โดยเฉพาะงานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติในลักษณะที่เขาควรจะได้รับ เช่นเงินเดือน ค่าตอบแทน สิ่งตอบแทนต่าง ๆ ลักษณะงานที่ทำก่อให้เกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ รวมถึงสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรูม (Vroom 1994, 99) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงผลที่เกิดจากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนเองทำ ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีความหมายที่ใช้แทนกันได้กับทัศนคติในการทำงาน โดยที่ทัศนคติด้านบวกแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน

แอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite 1995, 5) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานความสุขที่ได้รับจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงานการมีทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

กู๊ด (Good, 1993, 320) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของ บุคคลที่มีต่องาน

สมยศ นาวิกาน (2547, 221) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกโดยส่วนรวมที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ถ้ามีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็หมายถึงเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

เชอร์เดอร์ และเชอร์แมน (Churder and Sherman 1993, 412) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo. 1991, 416) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึงสภาพทาง จิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะ ร่วมมือประสานงานกัน

เสนาะ ดิยาวาร์ (2554, 293) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึง สภาพทางใจที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2551, 220 - 221) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึง ลักษณะ ที่เป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่างและกำลังขวัญที่ดีต่อการทำงานก็คือ ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานนั้นด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจของตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การ

อรุณ รักธรรม (2552, 205) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึง สภาพที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลที่จะทำงานร่วมกันนั้น เป็น

วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

ดังนั้นหมายความของคำว่า "ขวัญ" และ "ความพึงพอใจในงาน" จึงเป็น ความหมายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกันอยู่จึงสรุปได้ว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงาน ก็ย่อมต้องมีขวัญดีและผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงานย่อมเป็อหน่าย ไม่อยากทำงานทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพได้ ขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ เพราะถ้ามีการบำรุงขวัญที่ดีก็ทำให้ผลงานออกมาดีมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษาและสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้านคือ

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้
2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบข้อ 1 ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองของความต้อการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์
3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor)

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจขับพลัน (Aroused Motive) คือแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลา ใดเวลาหนึ่งต่อ

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิวโหย, ภาระหึงเห็ด แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่อธิบายพฤติกรรมด้วย แรงจูงใจทางสรีระและแรงจูงใจ ทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่า พฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม โดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก

ความมีสมรรถภาพ (Competence) ไวท์ ได้อธิบายว่าความมีสมรรถภาพเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไวท์ถือว่า มนุษย์เราต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่วัยทารกและพยายามที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอความต้องการมีสมรรถภาพจึงเป็นแรงจูงใจภายใน

ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความอยากรู้อยากเห็นเป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่อยากค้นคว้า สำรวจสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากเด็กวัย 2-3 ขวบจะมีพฤติกรรมที่ต้องการจะสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายนอก เป็นต้นว่าคำชมหรือรางวัล

มอร์และมอร์ (MAW&MAW, 1994) ได้เสนอแนะเครื่องชี้ (Indicators) ของความกระตือรือร้นของเด็กจากพฤติกรรมต่อไปนี้

1. เด็กจะมีปฏิกริยาบวกต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสิ่งใหม่ แปลกและตึกลับคือมีการเคลื่อนไหวหาสิ่งเหล่านั้น
2. เด็กแสดงความอยากรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม
3. เด็กจะเสาะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบตัว
4. เด็ก จะแสดงความเพียรพยายามอย่างไม่ท้อถอยในการสำรวจค้นพบสิ่งแวดล้อม

มอร์และมอร์ (Maw and Maw, 1995) ได้เน้นความสำคัญของความกระตือรือร้นว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และสุขภาพจิต ความต้องการพัฒนาตน (Growth Needs) ก็เป็นความต้องการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ในการเรียนการสอน ครูมีหน้าที่ที่จะสนับสนุนให้

นักเรียนได้มีโอกาสค้นคว้าสำรวจและทดลองความสามารถของตน โดยจัดสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนหรือจัดประสบการณ์ที่ท้าทายความอยากรู้อยากเห็นของนักเรียน

รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1. **แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)** หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)
- 2) มีความทะเยอทะยานสูง
- 3) ตั้งเป้าหมายสูง
- 4) มีความรับผิดชอบในการทำงานดี
- 5) มีความอดทนในการทำงาน
- 6) รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
- 7) เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
- 8) เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. **แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive)** ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารีเป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็น ครอบครัวที่บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
- 2) ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
- 3) ตั้งเป้าหมายต่ำ
- 4) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. **แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive)** สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
- 2) มักจะต่อต้านสังคม
- 3) แสวงหาชื่อเสียง
- 4) ชอบเสียง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ
- 5) ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับ การเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1) ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
- 2) ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการ เลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอม มากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) ไม่มั่นใจในตนเอง
- 2) ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล
- 3) ไม่กล้าเสี่ยง
- 4) ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายใน และภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตาม ที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้ อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็น มิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิด แรงจูงใจได้

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation)

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ให้ดีแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลรื้อให้มนุษย์มีความต้องการ การแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้า ภายนอก (Extrinsic Motivation)

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation)

ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีความเสี่ยงในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation)

ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perceive) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นว่านี้มนุษย์จะต้อง อาศัยกระบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accommodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้เข้ากับความสมดุลเดิมของตนซึ่งการจะทำได้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐาน ที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (intrinsic Motivation) นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขาบอกว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้ง ความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

ทฤษฎีมานุษยนิยม (Humanistic View of Motivation)

แนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการจะเป็น ตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ดังนี้ถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถ อธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้

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) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากบทความเมื่อตอนที่แล้ว ได้เขียนไปถึงเรื่องความต้องการของพนักงานในองค์กร มาคราวนี้จึงต้องการให้มีความต่อเนื่องของเนื้อหาจึงยกเอาทฤษฎีแรงจูงใจ ตามลำดับขั้น 5 ขั้น มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน(basic) จนถึงระดับซับซ้อน (complex) ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร (Physiological needs in organization) ได้แก่

1.1 การระบายอากาศ (Ventilation) บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัด ทีวี/ฝุ่น/ควัน/กลิ่น/ร้อน

1.2 เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิต (Base Salary) คุณค่าของงาน ความรู้

ความสามารถ

- 1.3 โรงอาหารที่มีอาหารอร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ ราคาไม่แพง
(Cafeteria)
- 1.4 สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. ความต้องการความปลอดภัยในองค์กร (Safety needs in organization) ได้แก่
 - 2.1 สภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัยต่ออาชีวอนามัย (Safety Working Conditions)
 - 2.2 สวัสดิการ (Fringe Benefits)
 - 2.3 การขึ้นเงินเดือนทั่วไป (General Salary Increase)
 - 2.4 งานที่มั่นคง (Job Security)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร (Belongingness and love needs in organization) ได้แก่
 - 3.1 คุณภาพของการกำกับดูแล (Quality of supervision)
 - 3.2 ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน (Compatible work group)
 - 3.3 มิตรภาพแบบมืออาชีพ (Professional friendship)
4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร (Esteem needs in organization) ได้แก่
 - 4.1 ชื่อตำแหน่ง (Job title)
 - 4.2 การจ่ายเพิ่มขึ้นตามระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ (Merit pay rise)
 - 4.3 การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (Peer/Supervisory Recognition)
 - 4.4 การทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ (Work itself)
 - 4.5 หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีคุณค่า (Responsibility)
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร (Self-actualization needs in organization) ได้แก่
 - 5.5 งานที่ท้าทาย (Challenging job)
 - 5.6 การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
 - 5.7 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement in work)
 - 5.8 ความก้าวหน้าในองค์กร (Advancement in organization)

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เราต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันของเรา ผลสำเร็จทางธุรกิจและความสุขในชีวิตขึ้นอยู่กับสิ่งนี้ การประสบความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจไม่ใช่ทำได้เพียงบางคนเท่านั้น เราทุกคนสามารถทำได้อย่างประสบความสำเร็จโดยวิธีการ 7 ประการดังนี้

- 1) มองโลกในแง่ดี

- 2) สร้างอำนาจภาพในการเปลี่ยนแปลง
- 3) สร้างความนิยมนับถือในตัวเอง
- 4) เพิ่มกำลังในการปฏิบัติตามที่ต้องการ
- 5) เปลี่ยนจากความอ่อนแอเป็นความแข็งแกร่ง
- 6) หยุดการผัดวันประกันพรุ่ง
- 7) บรรลุความสำเร็จในจุดมุ่งหมาย

วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยคุณได้ ไม่ว่าคุณต้องการจูงใจตัวคุณให้สูงขึ้นหรือนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ

ดริอ (Thomman Drior) ได้กล่าวว่า “ ความแตกต่างของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนสารเคมีแต่ละอย่างที่มีอยู่ในห้องทดลองวิทยาศาสตร์และนักบริหารหรือบริหารหรือผู้เปรียบได้กับนักเคมีที่มีสารเคมีนานาชนิดอยู่ในห้องทดลองนั้น ๆ จะต้องรู้จักคิดปรุงแต่งให้บังเกิดสารผสมที่กลมกลืนเข้ากันได้ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Individual Objective) และวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization Objectives) ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติพันธกิจ (Mission) บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย “ วิธีการที่นักบริหารหรือผู้นำจะผสมจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปได้นั้นมีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนให้สนใจกันมากในปัจจุบันนี้ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดในองค์การ การทำงานในองค์การที่มีปริมาณและพนักงานในองค์การมาก ต้องอาศัยการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกัน นั่นคือ การใช้กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุจุดหมาย ส่วนพนักงานที่เข้ามารับหน้าที่ก็หวังที่จะรับผลตอบแทนที่เป็นความพอใจและทำงานอยู่ต่อไปสมตั้งใจสำหรับความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคง ก็เป็นที่ปรารถนาของทุกองค์การ แต่การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ ย่อมเกิดจากเหตุปัจจัยหลายประการเหตุปัจจัยที่กล่าวถึงกันมากก็คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทรัพยากรทางการบริหารองค์การประกอบไปด้วย 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และวิธีการจัดการคนหรือเทคนิควิธีการทำงาน (Management) จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพด้วยความประหยัด และในทางตรงกันข้ามมนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจมีความต้องการ มีความคาดหวังมีบุคลิกลักษณะและมีความแตกต่างกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตนด้วยใจรักงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้มีขึ้น ในตัวบุคคลขององค์การต่างๆ เพื่อเป็นปัจจัยนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพของบุคคลในที่สุด

แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ตามพจนานุกรมการจัดการ (Dictionary of Management) ของทอส์และคาร์โรล (Tois and Carroll, 1982, 387) หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 6 ลักษณะ

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate Risk – Taking) ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถโดยไม่ขึ้นอยู่กับโชคชะตาจะมีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล บุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่ยากลำบากพอสมควรเพราะมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เพราะการทำงานที่ยากให้ลุล่วงไปได้จะนำความพอใจมาสู่ตน
2. ขยันขันแข็ง (Energetic) หรือชอบการกระทำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะทำให้นุคคลนั้นเกิดความรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จ ผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันในทุกกรณีไป แต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย หรือช่วยความสามารถของตนและทำให้ตนเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญลุล่วงไปแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะไม่ใช่ขยันขันแข็งในงานอันเป็นกิจวัตรประจำวัน แต่จะทำงานขยันขันแข็งเฉพาะงานที่ต้องใช้สมอง และเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใคร หรือสามารถจะค้นคว้าหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป
3. รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจในตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่อง มีความต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ
4. ต้องการทราบแน่ชัดถึงผลการตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of Result of Decision) โดยไม่ใช่เพียงการคาดคะเนเอาว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ผู้ที่ต้องการ

ความสัมฤทธิ์ผลสูง ยังพยายามที่จะทำตัวให้ดีกว่าเดิมอีก เมื่อทราบว่าผลการกระทำของตัวเองเป็นอย่างไร

5. มีการทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นผลการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ

6. มีทักษะในการจัดการระบบงาน (Organizational Skills) เป็นสิ่งที่แมคเคิลแลนดเห็นว่าจะควรมี แต่ยังมีหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ

แรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล

แรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศ จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์กังวลใจ ไม่สบายใจเมื่อประสบความล้มเหลวหรืออุปสรรค

2. แรงจูงใจใฝ่สมาคม (Affiliation Motive) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบของคนอื่น ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นในสังคม ผู้ที่มีความจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร

แมคเคิลแลนด เน้นในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ เพราะเขาเห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุดในความสำเร็จของคนเรา

ส่วนทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเมอร์เรย์ (อ้างถึงใน จรุง ทองถาวร, 2550, 64) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้รวบรวมความต้องการทางจิตของมนุษย์ไว้มากมายหลายชนิด และในจำนวนนี้มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นความต้องการทางจิตที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน เพราะมนุษย์เป็นผู้ที่มีความต้องการ มีความสามารถ มีพลังจิต (Will Power) ที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยากให้ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีของกิลฟอร์ด (Guilford, 1998, 39) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่ว ๆ ไป คือ ปรารถนาที่จะทำกิจการนั้นให้สำเร็จ
2. มีความเพียรพยายาม ได้แก่ ความอดทนมีมานะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
3. มีความเต็มใจที่จะลำบากแม้งานจะยากเพียงใดก็ตาม ก็มุ่งมั่นที่จะทำให้อำนาจสำเร็จด้วยดี

ทฤษฎีแอคคินสัน (Atkinson, 1996, 51) ได้อธิบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ว่าทำการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่นโดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินอาจเป็นที่พอใจเมื่อกระทำจนเสร็จ หรือไม่น่าพอใจเมื่อกระทำไม่สำเร็จก็ได้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็น คือ

1. การจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ (Motive to Achieve Success) บุคคลแต่ละคนมีแรงจูงใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล ถ้าเขาประสบความสำเร็จ เขาจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าบุคคลที่เคยประสบความล้มเหลวมาก่อน ซึ่งจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2. การมีโอกาสของความสำเร็จ (Probability of Success) ถ้างานที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป บุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากแต่ถ้างานที่ทำง่ายหรือยากเกินไป ไม่ว่าจะคน ๆ นั้นจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากหรือน้อย เขาก็จะไม่รู้สึกว่าเขาจะมีโอกาสประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3. คุณค่าของความสำเร็จ (Incentive Value of Success) เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในความสำเร็จของตนมากขึ้น ก็จะทำให้เขาไม่เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้นมากเท่าไร ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้มีการรวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้โดยบุคคลจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ ดังเช่น

เฮอร์แมน (Herma, 1990, 53) ได้รวบรวมลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. บุคคลที่มีระดับความทะเยอทะยานสูง

2. ต้องเป็นผู้มีความหวังอย่างมากกว่าตนเองจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาสก็ตาม

3. มีความพยายามไปที่มุ่งสู่สถานะที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ

4. มีความอดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน

5. ถึงแม้งานที่ทำถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ

6. รู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

7. คิดคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน

8. มีความคิดพิจารณาเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก

9. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น

10. พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนเองให้ดีเสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2549, 54) ที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถเป็นปัจจัยหลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Principle and Motivation Theory) เป็นความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินในอาชีพ และหน้าที่การทำงานความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ด้วย รวมความกว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับนับถือยกย่องให้เกียรติยศชื่อเสียงมากขึ้น ๆ จากสาธารณชน จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต ความต้องการทางจิตใจเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็เป็นที่มนุษย์ก็ยังมีความต้องการทางจิตใจต่อไปไม่สิ้นสุด

ข้อสมมุติฐานทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมนุษย์

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่หรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุด โดยจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดรวม 5 ระดับดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)
เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs)
เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามาเป็นบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าว มี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้นความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์การและเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs)

หมายรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์การ

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs)

โดยธรรมชาติแล้วเมื่อมนุษย์ได้รับการสนองตอบตามความต้องการทั้ง 4 ระดับข้างต้น โดยที่เขาไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้องไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย ไม่ต้องกังวลเรื่องความรักจากคนอื่นหรือจากสังคม

ธรรมชาติของคนในองค์การเป็น 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกการทำงานทันที
2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขาที่มีความมีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. คนโดยทั่ว ๆ ไปชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากมีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง หรือไม่มีความทะเยอทะยาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพการงาน ชอบทำงานเบา ๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนสูง

สรุปว่า ทฤษฎี X จะกล่าวถึงในลักษณะที่ไม่ดีของคน คือ ธรรมชาติของคน ไม่ชอบทำงาน จะหลีกเลี่ยงการทำงาน เพราะนิสัยของคนจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน ไม่ต้องการมีความรับผิดชอบ ไม่ชอบการบังคับสั่งการให้ทำงาน และไม่ชอบการควบคุมในการทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยานและไม่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงในการทำงาน ชอบทำงานเบา ๆ แต่ต้องการได้รับเงินเดือนสูงและได้ค่าตอบแทนสูงในทุกด้าน

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วนิสัยคนรักที่จะทำงานด้วยความรับผิดชอบ

2. เพราะเหตุที่คนชอบทำงานและมีความรับผิดชอบ จึงควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จ การควบคุมภายนอกและการคาดโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม คนจะเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด ทักษะ เทคนิควิธีการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นเป็นลำดับ

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาองค์การ

6. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

สรุปทฤษฎี y คนมีลักษณะที่ดีมีความต้องการทำงาน มีความรับผิดชอบในการทำงาน สามารถควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้ สามารถทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม ทำให้มีความทะเยอทะยานใฝ่เรียนรู้ ต้องการพัฒนาทักษะความคิด ให้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สติปัญญาของตนเองสามารถแก้ไขปัญหานั้นที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี x ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษผู้บริหาร จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจคือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคนผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเรื่องความต้องการ (Need theories of work motivation)

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งเสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ อับบราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

1.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดภัยจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น องค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

1.3 ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบประสังสรรค์ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนิเทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือฉันท์มิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีมและพัฒนาสร้างความสัมพันธ์ใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับที่ดีที่เกี่ยวกับการนับถือตนเองและการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลของความ สำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส แม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อ ปรับปรุงงานจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่ หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การ กล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่าง ๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่อง ในความสำเร็จ เป็นต้น

1.5 ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำดั่งใจปรารถนา (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนา

ศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กรซึ่งหาได้ยากยิ่ง

2. ทฤษฎีอิอาร์จีของแอลเดอเฟอ์ (Alderfer's ERG Theory)

แอลเดอเฟอ์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอิอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

2.1 ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็น วัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของชั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเฟอ์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกัน มากกว่าดูที่ความถูกใจซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

2.3 ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนา กับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานได้แก่ การจัดการให้ผูู้ได้บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่และภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ศาสตร์ในการบริหารบุคคล ที่เน้นเรื่องการศึกษาพฤติกรรมบุคคล กลุ่มและองค์การ ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์กร เพื่ออธิบาย ทำนายและควบคุมปรากฏการณ์ของการบริหารที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ความเข้าใจแนวคิดเรื่องแรงจูงใจของบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและแรงจูงใจของผูู้ได้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผูู้ได้บังคับบัญชา

ดังกล่าว ทำงานอย่างที่เรียกว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข” ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้เขียนใคร่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องในการทำงานดังนี้

ความหมายของแรงจูงใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ในทัศนะต่างๆ ดังนี้

แสงเดือน ทวีสิน (2549, 91) ได้อธิบายว่า คำว่าแรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Movere” แปลว่า การเคลื่อนไหวซึ่งหมายถึงพลังผลักดันให้มนุษย์มีการเคลื่อนไหวเพื่อไปสู่เป้าหมายที่แต่ละคนต้องการ ถ้าขาดแรงจูงใจ มนุษย์อาจเปรียบได้กับหุ่นยนต์ตัวหนึ่งที่เคลื่อนไหวได้ตามคำสั่ง หรือความต้องการของผู้อื่น และพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างของมนุษย์จะไม่เกิดขึ้นถ้าปราศจากการจูงใจ

สุชา จันทร์เอม (2546, 110) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง 1) สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้ 2) เป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และ 3) เป็นพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของแต่ละบุคคล มีแนวทางมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้ร่างกายอาจจะบรรลุความประสงค์ และความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้

คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา (2537 : 240) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึงสภาวะใด ๆ ก็ตามทีกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ส่วนการจูงใจ (Motivation) นั้นหมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ส่วนปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำมาเร้า นั้น อาจจะเป็นเครื่องล่อใจ การให้รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง และการจูงใจนี้ จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) จึงทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล ทำให้มีแรงขับ (Drives) ที่จะกำหนดทิศทางเพื่อการแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว แรงขับก็จะลดลง ทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น ในขณะที่บุคคลหิว ก็จะมีน้ำย่อยออกมากระตุ้นกระเพาะอาหาร ทำให้ต้องแสวงหาอาหารรับประทาน เมื่ออิ่มแล้ว ทำให้ หายหิวและเกิดภาวะสมดุลในร่างกาย

แมค คีชีและโดลีย์ล์ (เอกสารการสอนชุดจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 1 – 7, 2534, 168 - 169; อ้างอิงมาจาก (Mc Keachie and Doyle, 1990) อธิบายว่าแรงจูงใจหมายถึงสิ่งทีบุคคลคาดหวังโดยสิ่งนั้น อาจเป็นสิ่งที่บุคคลพึงพอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความคาดหวังนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เรียกว่าการจูงใจ ดังนั้นแรงจูงใจจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เป็นพลังงานที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมซึ่งพลังงานสามารถเปลี่ยนได้ เช่น บางคนเดินเร็ว บางคนเดินช้า เป็นต้น

2. เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม เช่น การที่บุคคลเดินทางกลับบ้านอาจแวะร้านอาหาร ร้านหนังสือหรือแวะบ้านเพื่อน สิ่งเหล่านี้ ล้วนแล้วเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไป

3. เป็นตัวกำหนดระดับของความพยายาม เช่น บุคคลที่มีความต้องการอ่านหนังสือเล่มหนึ่ง ก็จะไปดูหนังสือจากร้านขายหนังสือ ถ้าพบว่าหนังสือเล่มที่ต้องการหมดแล้ว หากยังมีความต้องการนั้นอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้ไปหาหนังสือเล่มนั้นจากร้านอื่น ๆ หรือ ยืมเพื่อนอ่าน ฯลฯ จนกว่าจะได้หนังสือเล่มนั้นมาอ่าน แต่ถ้าความต้องการมีอยู่ไม่มากนัก อาจไม่จำเป็นต้องหาหนังสือเล่มนั้นอ่านก็ได้แต่จะอ่านบางเล่มทดแทนได้

พ็อตนิค (Plotnik, 1996, 301) สรุปว่าการจูงใจจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านร่างกายและจิตใจที่เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กันไป ตามเวลาที่เหมาะสม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่เป็นพลังที่ทำให้บุคคลลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ และใช้พลังเหล่านั้น เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

เมื่อกล่าวโดยรวม จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจและการจูงใจหมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์ เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และจุดมุ่งหมายนั้น ๆ แรงจูงใจ จึงเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลัง (Energy) เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ เช่น คนที่หิวจะดิ้นรนแสวงหาด้วยพลัง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่ไม่รู้สึกหิว นอกจากนี้แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมาย

ความสำคัญของแรงจูงใจ

ในแง่ของจิตวิทยาองค์การจะมีการศึกษาทัศนคติและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่จะแสดงออกมาอย่างไรนั้น ปัจจัยหนึ่งจะเกิดมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรื่องเหล่านี้ให้เข้าใจและทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ทำงาน ด้วยความรู้สึกพึงพอใจซึ่งจะทำให้เขามีความทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องานที่ทำ และนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุด ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจนำไปสู่ความรู้สึกเบื่อหน่าย เฉื่อยชา ในการทำงาน การขาดงาน การลางาน การขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน การลาออกจางาน ฯลฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ในที่สุด

องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

1. **ความต้องการ** เป็นสภาวะของความขาดแคลนของอินทรีย์ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความต้องการของบุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ความต้องการทางชีววิทยา หรือ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายที่ขาดความสมดุล จะขาดหรือเกินไม่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน อุณหภูมิ ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางประสาทสัมผัส

หากร่างกายขาดแคลน ก็จะเกิดความต้องการที่จะดิ้นรนแสวงหา ในขณะที่หากมีเกิน ก็จะถูกขับออกไป นอกจากนี้ ยังมีความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Need) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ ที่อาจรวมถึงความต้องการด้านการสังคม (Social Need) และความต้องการทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยให้บุคคลมีความสุข เช่น มนุษย์มีความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ฐานะทางด้านสังคม อิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับ ฯลฯ

2. **แรงขับ (Drives)** เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ทำหน้าที่จูงใจ หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อกล่าวถึงแรงขับ จะหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล หรือสภาวะเร้าที่เกิดจากความต้องการภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับเป็นสภาวะของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลาย ที่มาจากความต้องการทางด้านสรีระ ความต้องการของอวัยวะต่าง ๆ สภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นภายนอกและภายใน แรงขับเป็นสภาวะที่ต่อเนื่องจากความต้องการ (Needs) และเกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันเสมอ ทั้งนี้ เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดแรงผลักดัน ในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ หรือ อาจกล่าวได้ว่าแรงขับเป็นสภาพของความตึงเครียด ที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการ เป็นสภาพของความเครียดทางด้านร่างกาย และเป็นตัวผลักดันให้ร่างกายแสดงพฤติกรรม เพื่อขจัดความเครียดให้สิ้นไป

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

กึ่งแก้ว ททรัพย์พระวงศ์, 2547, 153 - 154, สุภัทธา ปิณฑะแพทย์, 2544, 86 - 87) ได้กล่าวถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

2. ความต้องการทางสังคม (Social Need) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ฯลฯ

3. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Need) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วน

ของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น

ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้สามารถแยกออกได้ เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับ งานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ (achievement) การยอมรับ (recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ สุภาพ ความสำเร็จระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัท และการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาจิตใจ” (hygiene or maintenance factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวย่อมไม่เป็นการเพียงพอ สำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยจูงใจ

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูงหรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูงให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา ไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่
8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ
9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดย ตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิด

แรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชวนโรสณา ไช้ธนิต (2554) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลา

มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลา จำแนกตามปัจจัยอ้อมและปัจจัยจูงใจศึกษาความแตกต่างของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์และด้านสถานการณ์ เพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาจำนวน 350 คนที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นที่เป็นสัดส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบลิเคิร์ตสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีค่าความเที่ยงระหว่าง .84 - .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าเอฟ (F? test) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบ HSD(Honestly Significant Difference)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนามีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก
2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์และด้านสถานการณ์ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ศาสนา ประสบการณ์ในการทำงาน เขตพื้นที่การปฏิบัติงานสถานที่ตั้งของโรงเรียน การเกิดเหตุการณ์กับคนใกล้ชิด และการเกิดเหตุการณ์ในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในด้านภูมิฐานะ วุฒิทางการศึกษา รายได้ที่ได้รับต่อเดือนการใช้ภาษามลายูท้องถิ่นและการมีเจ้าหน้าที่รักษาความสงบในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
3. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ที่ค้นพบคือ ปัญหาทางด้านความมั่นคงและความปลอดภัย และปัญหาทางด้านสวัสดิการ

วรรณญา ผลดีและสรบุศย์ รุ่งโรจน์สุวรรณ (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงโดยเก็บตัวอย่างจากพนักงานสายวิชาการ 204 คนและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปจำนวน 233 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ใช้สถิติค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มากกว่าทุกด้านโดยที่พนักงานสายวิชาการมีปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34) และพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16)

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าความถี่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t - test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปีจบการศึกษาระดับปริญญาตรีดำรงตำแหน่งงานระดับบริหาร(ระดับบ.) มีอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปีและได้รับการอบรม/สัมมนาต่อปีจำนวน 1 – 2 ครั้งพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากโดยปัจจัยจูงใจที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้านประกอบด้วยด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลด้านความรับผิดชอบด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านประกอบด้วยด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับส่วนปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านสภาพการทำงานและความมั่นคงด้านผลประโยชน์ตอบแทนด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านนโยบายและการบริหารตามลำดับเพศอายุระดับการศึกษาตำแหน่งงานอายุงานและการอบรม/สัมมนาไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์การบริหารซึ่งประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ(Material) และวิธีการ (Management) นั้นคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญ

ที่สุดที่จะสร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ นั้นผู้บริหารต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าพนักงาน ปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มที่ไร้ประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่มีความแน่นอนแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อ ผลผลิตภาพผลผลิต (Productivity) ซึ่งจะทำให้เกิดความล่าช้าและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นดังนั้นผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอและไว้วางใจได้ประการที่สำคัญผู้บริหารจะต้อง ตระหนักอยู่เสมอตลอดเวลาว่าพนักงานแต่ละคนมีศักยภาพและมีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจที่ดีได้และสามารถดำเนินงานทุกอย่างให้เป็นไปได้ด้วยความราบรื่นถ้าหากผู้บริหารคอย แต่ตรวจสอบควบคุมแม้กระทั่งรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ คอยชี้แนะในเรื่องซ้ำ ๆ ก็จะส่งผลให้ผลิตภาพและ คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ธนิกันต์ มาชะศิริานนท์, 2545, 7 - 9) ช่องว่างระหว่าง พนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดี



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Researches) จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเชิงคุณลักษณะที่ละเอียดและเชิงลึก ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรที่ศึกษาได้แก่ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ สังกัดคณะศิลปศาสตร์ จำนวน 169 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยให้กระจายไปในทุกสาขาวิชา รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants)

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งยังมิได้มีการวิเคราะห์หรือประมวลผลแต่อย่างใด
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้แก่ ข้อมูลที่มีผู้จัดทำหรือรวบรวม เรียบเรียงไว้เป็นเอกสาร บทความ หรือตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัยต่าง ๆ เว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล (Individual In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก คณะผู้วิจัยได้ร่วมกันดำเนินการสร้าง ดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย
2. สร้างข้อคำถามเพื่อตอบใจทวิวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยใช้คำถามแบบเปิด (opened questions) โดยตั้งเป็นประโยคคำถามแล้วเว้นว่างไว้ เพื่อให้ตอบเสรี
3. เมื่อได้สร้างข้อคำถามไว้แล้วได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Varity contents) แล้วนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ ซึ่งมีประเด็นในการสอบถามดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นรายบุคคล โดยขอความอนุเคราะห์ร่วมมือและทำการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face to face interview) ตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้อย่างละเอียด การเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะนี้เป็นไปตามสาขาวิชาต่างๆ จนครบกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลครบทั้งหมดแล้ว คณะผู้วิจัยได้ร่วมกันตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ด้วยวิธี 3 เสา คือ

1. ความแตกต่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ความแตกต่างของระยะเวลาที่ให้ข้อมูล
3. ความแตกต่างของสถานที่ รวมทั้งตรวจสอบคณะผู้วิจัย ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งทำการบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามความเป็นจริง โดยไม่มีอคติแต่อย่างใด

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการอ่านจับใจความแล้ววิเคราะห์จำแนก ออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันหรือมีความสำคัญ สัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแล้วสรุปตามตัวแปรหรือประเด็นปัญหาต่างๆ ที่กำหนดไว้

การนำเสนอผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะ อธิบาย บรรยาย แบบวิเคราะห์ (Descriptive Writing) ตามความเป็นจริง โดยแบ่งออกเป็น 5 บท

บทที่ 4

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ประกอบ คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย สัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 50 คน แล้วได้ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการสังเคราะห์ (Synthesis) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการสัมภาษณ์คณาจารย์ บุคลากรในคณะศิลปศาสตร์ ยังมีความเห็นว่าการประเมินยังไม่เป็นที่พึงพอใจ เพราะยังมีความไม่ชัดเจน ไม่สามารถวัดผลคนที่ทำงานได้จริง เพราะอาจารย์ทุกคนมีหน้าที่สอนครบตามที่พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย การบังคับบัญชาไม่เป็นไปตาม prochart ไม่เป็นขั้นตอนตามลำดับขั้น เช่น สั่งการไม่ผ่านหัวหน้าสาขา ไปสั่งกลุ่มเลย ไม่ผ่านตามลำดับขั้นตอน ไปหัวหน้ากลุ่ม ต้องผ่านหัวหน้าสาขา การรวมกลุ่มของอาจารย์ในกลุ่มวิชาศึกษาทั่วไป 5 แห่ง วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน การทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดปัญหาในการรวมตัวกัน ขาดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในองค์กรไม่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

2. ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1 ผู้บังคับบัญชา

ความมีอัตราในตัวผู้บริหาร คือ การยึดมั่นว่าตนเองเก่งกว่าผู้อื่น คือ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ต้องลดอัตราในตัวผู้บริหาร ในกลุ่มผู้บริหาร คณบดี รองคณบดี ต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ของตนเอง ขาดการประสานงานภายในของกลุ่มผู้บริหาร ต่างมีหน้าที่รับผิดชอบ ไม่มาปรึกษาและร่วมมือกัน เมื่อมีปัญหาไม่มานั่งคุยกัน เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาภายในคณะ ไม่ได้ตอบกันทางสื่อต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารยังขาดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีพัฒนาตนเอง ให้กระฉับกระเฉง ทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ในหน้าที่รับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ทำโครงการต้องตรงเวลา และต้องถูกต้องในสิ่งที่กำหนด เวลาให้ทันภายในเวลา อยากให้มาร่วมกัน ปรึกษาร่วมมือ เพื่อคุยและแก้ปัญหา ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจคือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคนผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงาน

ที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายองค์กร

ผู้บริหารไม่สามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง เล่นพรรคเล่นพวกของตนเองเท่านั้น ไม่มีความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นๆ ไม่มีความยุติธรรมและยังไม่มีความเป็นไปที่ใส

2.2 เพื่อนร่วมงาน

ส่วนมากเพื่อนร่วมงานจะดี มีความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือกันดี แต่ในบางกลุ่มบางสาขา เช่น สาขาวิชาต่าง ๆ ยังไม่มีวัฒนธรรมในองค์กรที่ดี ยังไม่รู้จักเคารพผู้อาวุโสกว่าและผู้ที่อยู่มาก่อน จะอยู่เฉพาะพรรคพวกของตนเองและไม่ทักทายบุคคลากรอื่นๆ ไม่ให้ความเป็นมิตรและไม่รู้จักวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีการยกมือไหว้ทักทายผู้ที่อาวุโสกว่า ควรที่จะมีการอบรมวัฒนธรรมในองค์กร ให้กับคณาจารย์

สำหรับส่วนของเจ้าหน้าที่ในทุกแผนกที่มีหน้าที่ให้บริการ ต้องได้รับการฝึกอบรมวัฒนธรรมในองค์กรเป็นอย่างมาก คณาจารย์จำนวนมาก ผูกให้ผู้บริหารจัดอบรมวัฒนธรรมองค์กร ให้มีสัมมาคารวะกับคณาจารย์ มีใบหน้าที่ยิ้มแย้ม เต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ และต้องรักษาเวลาในการมาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะเป็นหน้าที่ของงานบริการของทุกฝ่าย ทุกแผนก ไม่มีสัมมาคารวะ เท่าที่ควรจะเป็น ไม่ได้รับการอบรมสั่งสอนในวัฒนธรรมไทยที่ดี ยังขาดจรรยาบรรณและวัฒนธรรมในองค์กร ที่ต้องมีการฝึกอบรมในทุกฝ่ายทุกแผนก ให้รู้จักหน้าที่และความเป็นวัฒนธรรมไทยหรือการมีวัฒนธรรมในองค์กรอย่างแท้จริง

2.3 ระเบียบปฏิบัติงาน

ระเบียบการปฏิบัติงาน บางอย่างก็ตึงจนเกินไป บางอย่างก็หย่อนเกินไป ควรทำให้อยู่ในสายกลาง ตามความเหมาะสมของเรื่องงานที่จะปฏิบัติเป็นเรื่อง ๆ ไป และช่วยลดทอนเวลาให้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น ไม่ทำให้เสียเวลา และเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ควรมีการพิจารณาให้ยุติธรรมและไม่ใช้อคติส่วนตัวมาใช้ในการพิจารณาและใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การเบิกจ่ายเงินในโครงการต่าง ๆ ต้องรู้ระเบียบที่ถูกต้องจริง ไม่ใช่บอกในสิ่งที่ผิด และตัดทอนงบประมาณของโครงการนั้น ๆ โดยไม่พิจารณา หรือต้องให้แก้ไขไม่รู้จักระสีร์จิ้น จนผู้จัดทำโครงการนั้นๆ เกิดความเบื่อหน่ายและเกิดความท้อถอยและเกิดความไม่น่าเชื่อถือของบุคคลในองค์กร ต้องมีการปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ขั้นตอนการเบิกเงินไม่ชัดเจน ไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้อง ว่าทำอย่างไร จะถูกต้อง ยังไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ยังไม่มีข้อมูลที่

ชัดเจนและถูกต้อง ยังไม่ชัดเจน การบริหารเงิน ไม่รับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณาจารย์ ในการเขียนโครงการจะถูกต้อง งบประมาณไม่ให้โครงการ การเบิกจ่ายพัสดุควรเป็นไปตามความต้องการของอาจารย์ผู้สอน

ไม่ควรกำหนดให้คณาจารย์ ไม่ควรกำหนดตามนโยบายโดยผู้บริหาร ไม่มีเหตุผลที่ชัดเจน ถูกต้อง ทำให้บัณฑิตทอนขวัญกำลังใจของอาจารย์

2.4 นโยบายในการปฏิบัติงาน

นโยบายในการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนดขึ้น ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ แต่ผู้ปฏิบัติในสาขาฯ ๆ ยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และได้ อย่างมีประสิทธิภาพจริง

2.5 เงินเดือน

การพิจารณาขึ้นเงินเดือนของคณาจารย์ บุคลากร ส่วนมากยังมีความเห็นว่ามีไม่มีความยุติธรรม และโปร่งใส ตามหลักการประเมินของมหาวิทยาลัย และยังมีกรณีการเลื่อนตำแหน่ง ไม่สามารถวัดได้จริง ใครทำงานมากหรือน้อยอย่างไร คือ ทุกคนได้รับหน้าที่และรับผิดชอบในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถตามพันธกิจ ทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่พิจารณาความดีความชอบให้กับผู้บริหารและหัวหน้างานเท่านั้น คณาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนอย่างเต็มความสามารถเช่นเดียวกัน และทำงานครบทุกพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ก็นับได้ว่าทุกคนมีคุณภาพ ไม่ใช่พิจารณาความดีความชอบให้กับผู้บริหารและกลุ่มหัวหน้างานเท่านั้น เพราะ ผลงานที่ผู้บริหารได้รับก็มาจากคณาจารย์ทุกคนช่วยกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทุกคน

สำหรับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มหัวหน้างานก็ได้รับภาระโหดที่น้อยกว่าอาจารย์ปกติ และ ยังได้รับสิทธิไปเที่ยวต่างประเทศหรือได้สิทธิอื่นๆ มากกว่าคณาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนและทำงานครบตามพันธกิจหลักทั้ง 4 ด้าน เหมือนกัน ไม่สมควรพิจารณาความดีความชอบให้เฉพาะกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มหัวหน้างาน ควรพิจารณาขึ้นเปอร์เซ็นต์อย่างเท่าเทียมกัน เพราะกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มหัวหน้างานได้ลดโหดการสอนและได้รับเงินค่าตำแหน่งและสิทธิพิเศษในการไปเที่ยวต่างประเทศแล้ว ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนด้วยหลักธรรมาภิบาลและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ถ้ามีข้อข้องใจสงสัยให้สามารถเรียกตรวจสอบได้อย่างแท้จริง การประเมินขั้นให้ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้กับคณาจารย์ บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีอคติในการประเมินผู้บริหารควรเสียสละมากที่สุด ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามความจริง เพราะผลงาน ความดีความชอบขององค์กรได้มาจากคณาจารย์ บุคลากรทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันสร้างผลงาน จึงมีตัวชี้วัดที่ดี ที่เด่น เพราะได้ความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย จึงควรจัดสรรขึ้นเงินเดือนให้อย่างเท่าเทียมกันและมี

ความเสมอภาคกันทุกคน ซึ่งจะเป็นผลให้คณาจารย์ บุคลากรของคณะศิลปศาสตร์มีขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งจะอุทิศกำลังกายกำลังใจและสมองเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง ยอมเสียสละ ยอมอุทิศตนทำงานเพื่อองค์กรอย่างแท้จริงอย่างต่อเนื่องและไม่มีปัญหาการร้องเรียน หรือความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น

2.6 สิทธิและประโยชน์ที่ควรได้รับ

- 1) ควรให้ทุนวิจัยเพิ่ม เป็นรายบุคคลต่อหัว บังคับทำให้เงินไม่พอ ให้ต่อหัว และการถูกปรับ
- 2) ให้เงินงบประมาณเฉพาะรายบุคคล ไม่ให้เฉพาะผู้บริหาร ไม่ใช่เงินไปเที่ยว แต่เมื่อไปต่างประเทศ เมื่อกลับมาแล้วต้องมีผลงาน
- 3) ต้องมีทุนสนับสนุนให้กับทุกคน ไม่ให้เฉพาะกลุ่มเดิม
- 4) ต้องมีงานสารบรรณทำตำรา เฉพาะให้กับคณาจารย์ทุกคน ให้จัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ มีหน่วยจัดพิมพ์ให้ขออัตราเพิ่ม
- 5) งบประมาณอุปกรณ์ไม่มีห้องกลุ่มที่ชัดเจน
- 6) ตั้งหน่วยงานเฉพาะของศึกษาทั่วไป เทียบเท่ารองคณบดีฝ่ายวิชาการ ไม่อยู่ใต้รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
- 7) ห้องของกลุ่มวิชา ต้องมีห้องกลุ่มแต่ละกลุ่มชัดเจน ให้แยกแต่ละกลุ่มชัดเจน สาขาเฉพาะ ภาควิชาเฉพาะ ไม่ใช่กลุ่มวิชา ให้แยกสาขาออกไปให้ขึ้นตรงกับศึกษาทั่วไป
- 8) ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญของอาจารย์ผู้สอนที่ต้องการสวัสดิการ พูดแต่ไม่สามารถกระทำได้ ไม่ให้ไปสัมมนา ไม่มีทุนให้ไปสัมมนา เราไม่ไปท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีทุนไปประชุมวิชาการจริงๆ ให้แต่ละบุคคลเท่าเทียมกัน ไม่ให้เฉพาะกลุ่มบุคคล ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
- 9) ต้องให้งบประมาณตามรายชื่อของอาจารย์ และต่อหัวนักศึกษา
- 10) ให้งบประมาณอาจารย์เป็นรายบุคคล ขั้นตอนการเบิกเงินงบประมาณล่าช้า ขั้นตอนมากในการค้างเงินยืม การส่งหลักฐานต่างๆ ยุ่งยากลำบาก
- 11) ควรมีห้องพักอาจารย์เฉพาะสาขาที่ชัดเจน ที่มีอยู่ขณะนี้ยังมีอยู่อย่างกระจัดกระจาย รวมสาขาไม่แยกวิทยาเขต มารวมกลุ่มเป็นที่เดียว แล้วไปสอนที่อื่นเอง ที่มานั่งประจำภายใน 10 ปี ไปสอน แล้วกลับมาที่เดิม

2.7 การส่งเสริมด้านตำแหน่งหน้าที่

- 1) ควรมีการปรับตำแหน่งหน้าที่ให้กับบุคลากรให้สูงขึ้น
- 2) มีการจัดโครงสร้างระบบตำแหน่งให้กว้างขวางทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้ทันต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในวันที่ 31 ธันวาคม 2558

3) มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบหมุนเวียนกันไป ให้เหมาะสมกับ ศักยภาพและวุฒิการศึกษา รวมทั้งผลงานที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม

4) ควรแต่งตั้งบุคลากรให้มีความหลากหลายสาขาขึ้นเป็นผู้บริหาร และผ่านการ ฝึกอบรมการเป็นผู้บริหาร นักผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูงมาแล้ว เพื่อให้เกิดการบริหารอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.8 การศึกษาต่อ การฝึกอบรม และดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1) ควรอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เมื่อบุคลากรทำงานมาติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับ การไปศึกษาต่อระดับปริญญาโท สำหรับปริญญาเอกต้องทำงานอย่างน้อย 5 ปี

2) ต้องมีอายุไม่เกิน 50 ปี

3) ต้องส่งเสริมการไปฝึกอบรมดูงานในศาสตร์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ให้ครอบคลุมทุก สาขาวิชา และครอบคลุมบุคลากรทุกคน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4) ต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับไปฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศอย่างทั่วถึง และเพียงพอ และให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชา โดยไม่เน้นไปเที่ยว ให้ได้ประโยชน์ทางวิชาการและสร้าง ผลงานทางวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม หลังจากกลับมาจากฝึกอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศ

5) ควรสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมกับประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยจัดทำ Mou แลกเปลี่ยนให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชา

2.9 หน้าที่ความรับผิดชอบ การสอน

ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนและหน้าที่ต่างๆ ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ต้องให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ ผู้สอน ให้สอนระดับมหาวิทยาลัยและเป็นเกณฑ์มาตรฐาน ของมหาวิทยาลัยทั่วไป ไม่นำหลักการสอนแบบหย่อนและลดมาตรฐานการศึกษาเพื่อนักศึกษาบางกลุ่ม ต้องใช้มาตรฐานเดียวกัน เพราะขณะนี้มาตรฐานการศึกษาของไทยตกอยู่ในลำดับที่ 8 ในกลุ่มประเทศ อาเซียน เพราะอีก 2 ประเทศไม่ได้ส่งจัดลำดับ อย่าเข้าใจว่าการศึกษาของไทยอยู่ในลำดับที่ 8 แล้วจะ เหนือกว่าอีก 2 ประเทศที่ไม่ได้ส่งเข้าจัดลำดับ ให้ยึดหลักการเตรียมความพร้อม อการจัดการศึกษาให้ได้ มาตรฐานที่สอนในสอนในระดับมหาวิทยาลัย ไม่ยึดหลักลดหย่อนคุณภาพการศึกษา เพื่อนักศึกษาที่เรียน อ่อนและ ต่อว่าคณาจารย์ที่สอนได้มาตรฐานระดับอุดมศึกษา เพราะยังมีคณาจารย์รุ่นเก่าที่ยังสอนแบบยึด ติดระดับมัธยมศึกษาหรือระดับประถมศึกษา ผ่อนปรนลดหย่อนมาตรฐานระดับอุดมศึกษาไปเหลือระดับ มัธยมศึกษาหรือประถมศึกษา ควรจะส่งคณาจารย์เหล่านี้ไปฝึกอบรมหลักการสอนที่ทันสมัยตาม มาตรฐานของระดับอุดมศึกษาต่อไป

3. ความคิดเห็นเพิ่มเติม

คณาจารย์ บุคลากรทุกคนต้องมีใจเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความสามัคคี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกัน ลดความเห็นแก่ตัวและเห็นแก่พรรคพวกของตนเอง ควรมีความเสมอภาคในการทำงานให้มองการทำงานในทิศทางเดียวกัน ทุกคนต่างมีหน้าที่สอน และบริหาร ก็ต้องทำหน้าที่สอน และหน้าที่บริหาร ต้องมองในการรวมคณาจารย์ และผู้บริหารให้มาร่วมกันทำงานและช่วยพัฒนาคณะศิลปศาสตร์ ช่วยกันทำงานให้คณะ ร่วมคิด ร่วมทำเพื่อให้เกิดการพัฒนา ให้สอดคล้องกับพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างของคน ต้องสามารถเข้าไปนั่งในหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทุกคนองค์กรนั้นก็เกิดการพัฒนา และเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมและสามารถเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่นๆ ได้ต่อไป

4. ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ มีบางท่านได้เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. คณะศิลปศาสตร์ ควรเตรียมความพร้อมในด้านภาษาอังกฤษ โดยส่งคณาจารย์ บุคลากรไปศึกษาภาษาอังกฤษทั้งในและต่างประเทศ มีการจัดให้สอนภาษาไทยควบคู่กับภาษาอังกฤษในทุกสาขาวิชา อย่างเป็นรูปธรรม และควรจัดเตรียมอาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงานให้พร้อม และมีอย่างพอเพียงครอบคลุมทุกสาขาวิชา

2. ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการรองรับให้เพียงพอและอย่างเร่งด่วนสำหรับส่งเสริมคณาจารย์บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. ความต้องการความยุติธรรม โปร่งใส ในการประเมินเลื่อนขึ้นเงินเดือน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างขอมเสียสละ อุทิศตนเองเพื่อองค์กร

4. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความเสียสละ ขอมอุทิศตนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคนในองค์กรอย่างแท้จริง เหมือนพ่อปกครองลูก พี่ปกครองน้อง อย่างต่อเนื่องสืบไป ต้องเข้าถึงบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายอย่างแท้จริง ขอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น อย่างพร้อมที่จะรับฟังและเปิดใจกว้างในการขอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

5. ควรให้อิสระในการปฏิบัติงานสอน งานต่างๆ ที่ได้เกณฑ์มาตรฐานไม่ควรก้าวก่ายหน้าที่ การสอน หรือให้คณาจารย์ต้องปรับลดเกณฑ์มาตรฐานลดลง ทำให้การศึกษาไทยลดลำดับเพราะผู้บริหารกลุ่มนี้ ที่ไม่มีภาวะผู้นำในองค์กร ควรจะไปฝึกอบรบการบริหาร ให้มีภาวะผู้นำอย่างถูกต้องและเหมาะสมก่อนจะมาเป็นผู้บริหาร

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ ทั้งที่เป็นคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีมากน้อย แตกต่างกันไป ซึ่งถ้าขาดขวัญและกำลังใจก็จะมีผลกระทบต่อการทำงาน จึงได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะได้ข้อมูลในเชิงลึกและอย่างละเอียดในทุกมิติ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ ได้ใช้เครื่องมือวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth-interview) ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชา เพื่อการเสาะแสวงหาความรู้และความจริงเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) จากบุคลากรในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 50 คน แล้วทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ ได้แก่ ปัจจัยลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความโปร่งใส ยุติธรรม ความคุ้มค่า เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับชั้น และที่สำคัญที่สุดต้องมีภาวะผู้นำที่ดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม รองลงมาคือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ต้องมีความรักความสามัคคีและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีการช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจกันอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยไม่แบ่งเป็นพรรคเป็นพวก มีความนับถือมีความมเป็นพี่เป็นน้องที่อยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน และปัจจัยลำดับที่ 3 ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ กฎข้อบังคับควรเอื้อและให้ความสะดวกต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่เกิดความล่าช้าและเกิดความท้อแท้และเบื่อหน่ายในองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถไม่สกัดกั้นและใส่ร้ายผู้ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง และระเบียบปฏิบัติต้องมีพิจารณาจากบุคลากรทุกคนในองค์กร มีความยืดหยุ่นให้สะดวกกับการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และระเบียบทุกระเบียบจะต้องผ่านความเห็นชอบหรือ

ประชากรจำนวนมากและมีส่วนร่วมในการออกกระเปียบนั้นๆ ด้วย จะเกิดการยอมรับของทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ส่วนการประเมินขึ้นเปอร์เซ็นต์นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ต้องการให้เกิดความยุติธรรม เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพราะเงินเดือนเป็นปัจจัยสี่ของบุคลากรทุกคน ควรจัดสรรให้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันตามผลงานที่ปรากฏและการอุทิศตนเพื่อองค์กรที่เห็นได้อย่างเป็นที่ประจักษ์ ผู้บริหารควรมีความเสียสละในส่วนนี้ เพื่อให้กับผู้ที่บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีรายได้น้อยและไม่มีเงินพิเศษมาก แต่ต้องมีความรับผิดชอบมาก เพราะผลงานขององค์กรที่ได้รับมาจากการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาทุกคน จึงจัดสรรให้เป็นขวัญกำลังใจอย่างเท่าเทียมกัน และมีความเสมอภาคอย่างต่อเนื่องตลอดไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องนี้ได้ข้อค้นพบ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาองค์กรของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงาน ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความเมตตา กรุณา ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีความสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนร่วมในการผลักดันหรือขับเคลื่อน คณะศิลปศาสตร์ ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ (Becker and Neuhauser อ้างถึงใน ศทวารุฑ พรหมายน, 2545, 12) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ

ผลงานวิจัยพบว่า เพื่อนร่วมงานมีผลต่อการปฏิบัติงานรองลงมาที่จะทำให้งานสำเร็จ เพราะเป็นบุคคลในระดับปฏิบัติการที่อุทิศตนและสติปัญญา ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความสมัครสมานสามัคคี ความเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี เอื้ออาทรต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานของคณะประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่จะช่วยเหลืองานขององค์กร เพราะองค์กรเป็นหน่วยงานใหญ่ที่ทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย โดยมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความเป็นพี่เป็นน้องและเป็นกัลยาณมิตรที่ดี ทั้งนี้สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2549, 54) ที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถเป็นปัจจัยหลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Principle and Motivation Theory) เป็นความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มี

ตัวตนให้จับต้องได้ ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินในอาชีพและหน้าที่การงานความต้องการ
เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สำคัญและจำเป็นที่จะส่งเสริมในการปฏิบัติงานให้การปฏิบัติงาน
ส่งผลสำเร็จ และสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่จะใช้ความวิริยะอุตสาหะ อุตุนและมุ่งมั่นที่จะ
ทำงานเพื่อองค์กร และองค์กรก็ได้รับผลประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย ที่เป็นเช่นนี้
สามารถอธิบายได้ว่า การขึ้นเงินเดือน ที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล สามารถทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ
และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มสามารถ และถ้าได้รับการขึ้นเงินเดือนเป็นเงินเดือนที่โปร่งใส
เท่าเทียมกัน ก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีความขยันมากขึ้นและเป็นตัวอย่างให้บุคลากรอื่นๆ นำไปเป็น
ต้นแบบในการอุทิศตน เสียสละให้กับการทำงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สเตร้าส์ และเซเลส
(Strauss and Sayless, 1990, 199 - 121) ได้ให้ ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง
ความรู้สึกพอใจต่องานที่ทำ โดยเฉพาะงานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ ผู้ปฏิบัติในลักษณะที่เขาควรจะได้รับ
ได้รับ เช่นเงินเดือน ค่าตอบแทน สิ่งตอบแทนต่าง ๆ ลักษณะงานที่ทำก่อให้เกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคง
ในอาชีพ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ รวมถึงสามารถสนองความต้องการ
พื้นฐานของเขาได้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องนี้ คณะผู้วิจัยสามารถนำข้อค้นพบ (Fact findings) ที่มีคุณค่าทางวิชาการและเป็น
ประโยชน์ต่อการนำไปใช้ จึงนำผลการวิจัยดังกล่าว มากำหนด เป็นข้อเสนอแนะ ไว้เป็น 3 ลำดับ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยลำดับที่ 1 ที่จะนำองค์กรที่จะต้องยึดมั่น
อยู่ในหลักธรรมาภิบาล ความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งถือว่าคณะศิลปศาสตร์ มีดีอยู่แล้ว จึงมีข้อเสนอแนะ
เชิงนโยบาย ขอให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชายึดมั่นอยู่ในหลักธรรมาภิบาล มีความเมตตา กรุณา และ
เสียสละ ประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้เป็นขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
ทุกระดับ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผล
ผลสำเร็จคือ เพื่อนร่วมงานทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็น

กัลยาณิไมตรีที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ มีความรักภักดีต่อองค์กร ทำงานเพื่อองค์กร คนที่มาทำงานร่วมด้วย แม้ว่าจะต่างสถาบัน ต่างเชื้อชาติ ศาสนา ก็ถือว่าเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความเป็นพี่เป็นน้อง อย่างไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมรวมทั้งเผื่อแผ่ไปถึงเครือญาติผู้ร่วมงานด้วย สอดคล้องกับพระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ทรงพระราชดำรัสว่า เพื่อนร่วมงานในองค์กร ต้องมีความรักสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ในลักษณะนี้ ทุกๆ ปี

3.2 ควรศึกษาวิจัยการศึกษาสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์ เพื่อจะอุทิศ เวลา และสมอง ในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมนังคละพระนคร



บรรณานุกรม

- ต่วนโรสณา ไตะนิเต. **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา.** วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด.
- ประดับ ชันทองทิพย์. 2536. **ความพึงพอใจในงานของพนักงานครูเทศบาล: ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดลพบุรี.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- แพรวพรรณ ทูลธรรม. 2546. **ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อบริการแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลพระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นนุช เอี่ยมสวัสดิ์. 2547. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน โครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญช่วย ไชยเมืองชื่น. 2548. **ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดลำปาง ต่อการประเมินคุณภาพภายนอก.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ลำปาง: มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- พรนพ พุกกะพันธ์. 2544. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- ล้วน สายยศและอังคณาสายยศ. 2540. **หลักการวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ศึกษาพร.
- สมยศ นาวิการ. 2545. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ: ประชาอุทิศการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. 2532. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักรธรรม. 2537. **การพัฒนาองค์การ:การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Applewhite, Phillip B. 1965. **Organizational behavior.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Strauss, G. & Sayles, L.R. 1960. **Personel: the human problems of management.** Englewood Cliffs: Pretice-Hall.
- Taylor, F. W. 1947. **The principles of scientific management.** New York: Harper.
- Yoder, Dale. 1953. **Hand book of personnel and labour relation.** New York: Mc Graw-Hill.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง

ขอความกรุณาท่านช่วยตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกนี้อย่างละเอียดและครอบคลุมในทุกประเด็น เพื่อนำข้อมูลมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่านมีอะไรบ้าง ใน
 - 1.1 ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา
 - 1.2 ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน
 - 1.3 ระเบียบข้อปฏิบัติงานในองค์กร
 - 1.4 เงินเดือน
 - 1.5 ผลประโยชน์ที่ท่านต้องการ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ
2. ความคิดเห็นอื่นๆ
3. ข้อเสนอแนะ

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างละเอียด