

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการทำงานและการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเน้นสิ่งที่ทุกคนมีความต้องการมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันบุคคลโดยทั่วไปต้องการแรงจูงใจเพื่อการดำรงชีพการช่วยเหลือบุคคลอื่น การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นี้ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์กรในหรือหน่วยงาน การทำงานหรือประกอบการใด ๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และวิธีการจัดการ (management) แล้ว ปัจจัยบุคคล (man) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จไปได้ตามวัตถุประสงค์ แต่การที่จะใช้วิธีการจัดการ (management) ให้บุคคลปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ เป็นเรื่องยาก ทั้งนี้ คุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดผลสำเร็จในการทำงานเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีความต้องการ อารมณ์และพฤติกรรม ที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ กระบวนการที่จะได้บุคคล ซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและวิธีการที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงการที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมีความ

จงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนอุทิศพลังความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปนั้น คือ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

ดังนั้น แรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรย่อมจะมีผลต่อความสำเร็จของงานแล้วความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม ถ้าหากบุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน การลาออกจากงาน หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้ว ปัญหาทางสังคมตามมาอีกมาก นอกจากนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้คือ กิตติมา ปรีดีดิลก (2529 : 156) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จ ในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยุให้คน ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 10) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความจำเป็น (needs) ความต้องการ (wants) แรงขับ (drives) หรือแรงกระตุ้น (impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจนี้จะถูกผลักดันไปสู่จุดมุ่งหมาย (goals)

กังวล เทียนกัมเทศน์ (2534 : 359) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง เป็นตัวผลักดันให้เกิดภาวะการณ์ที่เร้าหรือกระตุ้นเตือน ให้แสดงพฤติกรรมจนบรรลุเป้าหมายและแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงขับ (drive) โดยที่แรงขับเกิดจากการมีความต้องการหรือเจตคติ (attitude) หรืออารมณ์ (emotion) หรือภาวะแวดล้อมทางสังคม (social environment) อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างพอเหมาะพอดีที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นได้

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541 : 8) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 40) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่อง เกี่ยวโยงกับความสำเร็จในสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและ ภายนอกของบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจ คือ ความต้องการ

กิตติ ศัยคันธ์ (2537 : 120) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้แก่บุคคลนั้น ๆ กระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งออกมา พลังจิตนี้เกิดจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าต่าง ๆ ภายในร่างกายหรือภายนอก ร่างกาย

สมพร สุทัศนีย์ (2542 : 29) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรม ต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การ ผู้นำมีหน้าที่ โดยตรงในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงาน เต็มความสามารถ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็น เรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้น ให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็น ความเต็มใจที่จะใช้พลังงานภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 138) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความ ต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละ

สถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 389) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการได้ตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างดีหรือสมบูรณ์ที่สุด

บุญศรี คำชาย (2540 : 215) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับซึ่งพุ่งตรงไปเป้าหมายทั้งในลักษณะของการเข้าหาหรือการยกย่อง

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (motive) หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมา โดยมีความต้องการ (wants) ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมานี้อาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดความคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน ในการปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความประสบความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

## 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงใจ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน โดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกัน

ออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา ดังนี้ (คารณี พานทอง. 2530 : 290)

1. อะไรเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจและมีความเต็มใจในการทำงานที่สุด

2. จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียมิได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จ หรือพอใจในองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้าน ต่าง ๆ ของงาน ดังที่มีนักการเมืองได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

1. เป็นการตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ทัศนคติตามแนวคิดดังกล่าว สามารถแสดงด้วยแผนภูมิที่ 1 (สมยศ นาวิการ. 2540 : 155) ดังนี้



ของชีวิตมากนักน้อยเพียงใดนั้น คือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการทำงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็จะมีผลเสียสละอุทิศแรงกาย แรงใจ ให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุดูหม่งหมายขององค์การ องค์การใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็จะสามารด์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การใดหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็จะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

#### 1.4 ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจมีหลายประเภทตามลักษณะการวิเคราะห์ของนักจิตวิทยา แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ ได้ 2 ประเภท (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 10)

ประเภทที่หนึ่ง แรงจูงใจทางสรีระ (Psychological Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือตามสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่เกิด บางทีเรียกว่า แรงจูงใจไร้สำนึก มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับก็จะลดลงกลับเข้าสู่สภาวะความสมดุล

ประเภทที่สอง แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ต้องการตำแหน่ง และฐานะทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ตลอดจนศาสนา และการเมือง เป็นต้น

นอกจากแรงจูงใจทางสังคม นักจิตวิทยายังแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ โดยมีความมานะพยายาม พินฝ้าอุปสรรคเอาชนะความล้มเหลว เพื่อไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มักจะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มีแผนการและความพยายามมากกว่า เป็นต้น

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ ชอบพอ เอื้ออาทร มักจะแสดงออกโดยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี ขอมล้อยตามหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบเข้าสังคม ฟังพาทอาศัยได้ และรู้จักฟังพาทผู้อื่น เป็นต้น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในทางตรงและทางอ้อมหรือชอบโต้แย้งถกเถียงเอาชนะ มีลักษณะก้าวร้าว บางคนก็ขี้มเข้มแจ่มใส แต่ก็ทำไปเพื่อให้คนอื่นอยู่ในอำนาจตน ไม่พอใจกับการตกอยู่ภายใต้อำนาจของผู้อื่น หรือถูกวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น

ประเภทของแรงจูงใจยังสามารถแบ่งออกตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกได้อีก 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลเอง ที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรม ว่ามีประโยชน์ และทำด้วยความเต็มใจเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จในการทำกิจกรรม โดยไม่ต้องมีการควบคุมความสำเร็จในการทำกิจกรรมจะเป็นรางวัลภายใน ที่มีคุณค่ามากกว่ารางวัลภายนอก เช่น ความอยากรู้อยากเห็น อยากก้าวหน้า อยากเด่น อยากดังหรือทะเยอทะยาน (Ambition) ของบุคคล เป็นต้น แรงจูงใจประเภทนี้จะมีผลต่อการเรียนการสอนที่สุด เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี เป็นแรงจูงใจที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดถึงแม้จะทำได้ยากกว่าวิธีอื่นก็ตาม

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความคาดหวังสิ่งอื่นภายในตัวบุคคล เช่น รางวัล คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายและทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การสอบที่หวังคะแนนเกรด หรือตำแหน่ง การแข่งขันที่หวังชัยชนะและรางวัลหรือการเสริมแรงที่อยากจะได้รับความพอใจ การลงโทษที่อยากหลีกเลี่ยง เป็นต้น



### 1.5 ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 10) คือ

- 1) **ขั้นความต้องการ (Need Stage)** เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะกระทำในส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกาย ดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาเหล่านั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรักหรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น
- 2) **ขั้นแรงขับ (Drive Stage)** ความต้องการในขั้นแรกนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมาก ก็จะกระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความกระวนกระวายไม่เป็นสุข
- 3) **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้นความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมที่รุนแรงหรือน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมการหาน้ำดื่มที่ต่างกัน
- 4) **ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

### 1.6 การสร้างแรงจูงใจ

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยขอเสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

- 1) กระตุ้นให้เกิดการสนใจอยากรู้ อยากเห็น โดยจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับบรรยากาศ
- 2) กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว

- 3) ใช้การแข่งขันและการร่วมมือ
- 4) ใช้การชมเชยและการตำหนิ เป็นการนำเอาวิธีการเสริมแรงและหลักเลี้ยงการลงโทษมาใช้ซึ่งใจ ซึ่งอาจเป็นการให้รางวัล และการตำหนิที่เป็นนามธรรม
- 5) การให้รู้ความก้าวหน้าของตนเอง การให้รู้การปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้เขารู้ว่าประสบความสำเร็จ และเกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนถึงข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข
- 6) การให้ตั้งระดับความมุ่งหวัง
- 7) ใช้การเสริมแรงและการลงโทษ การเสริมแรงและการลงโทษจะมีผลเป็นแรงจูงใจเมื่อใช้ถูกวิธี โดยต้องใช้ทันที่อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่มากหรือน้อยเกินไป
- 8) พยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ย่อมทำให้เกิดความพอใจ เช่น บรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัย ได้รับความรัก และการยอมรับจากเพื่อน ๆ ย่อมทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง
- 9) การส่งเสริมให้มีเป้าหมายในชีวิต บุคคลที่มีเป้าหมายในชีวิตชัดเจนและมีความเป็นไปได้ย่อมจะทำให้เขากระตือรือร้น ตั้งตัวพร้อมที่จะทำสิ่งที่ประ โยชน์ ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิต
- 10) ส่งเสริมให้มีค่านิยมและปรัชญาชีวิตที่เหมาะสม ค่านิยมและปรัชญาชีวิตสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี เช่น ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น หรือ ไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งเราได้ นอกจากตัวเราเอง

### 1.7 องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน

แม้ว่านักวิจัยและนักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ ยังไม่เห็นพ้องกันมากนักว่า อะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ล้วนแต่มีแรงจูงใจให้คนอยากทำงานได้ ซึ่งได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 57-61)

#### 1) งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

มีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะ

ทำลายความสามารถความน่าเชื่อถือของงานทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่ให้มีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

## 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไปคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคนยังอยู่ในระดับสูงมากเท่าใดภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตามซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การกำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้มีความต้องการที่จะทำงานเท่านั้น

## 3) การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนพ้อง และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคนและแน่นอนที่สุด การให้การยกย่องชมเชยนั้น ต้องทำด้วยความจริงใจ และยึดหลักของการให้การยกย่องว่า ให้สำหรับผู้ปฏิบัติงานเหนือกว่าขั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชมสำหรับผู้ได้รับ และจะเป็นที่เยาะเย้ย ถากถางจากบุคคลอื่นด้วย

ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกันและเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการมาก แต่บางคนซึ่งเป็นคนขี้อาย กลับไม่ชอบให้คนยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอายที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณชนเช่นนั้น เป็นต้น

## 4) การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

ไม่ว่าใครคนทุกคนหวังการที่จะมีความรับผิดชอบ และอำนาจบารมี

เพิ่มมากขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม ก็มีคนจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากการคาดหวังจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน ดังนั้น ในการคิดแบบสร้างสรรค์ผู้บริหารควรใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจ และการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5) ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ในจิตของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำหรือเนื่องจากเกรงว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จ บำนาญตอนออกจากงานนั่นเอง แต่สิ่งที่มีความสำคัญและยากยิ่งประการหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญก็คือ การจะกำหนดว่าควรจะต้องจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่จูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไปก็สามารถที่จะเป็นอันตรายไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปคนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มีมั่นคงกว่า ให้ค่าจ้างดีกว่า หากให้มากเกินไปอาจจะมีการพัฒนาความเฉื่อยชาในการทำงานขึ้นได้และทำให้มีผลผลิตการทำงานที่ต่ำได้ ในองค์กรบางองค์กรจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำ โดยให้การประกันว่า จะมีการจ้างต่อเนื่องกันไป ประสบความสำเร็จในการผลิตมาก ดังเช่น องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกาสิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

#### 6) ความเป็นอิสระในการทำงาน

คนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเองทุกคน แม้กระทั่งในตัวของตัวเอง มักจะได้ยินพูดกันเสมอว่า ปล่อยให้ทำตามที่อยู่จะทำบ้างเถิด ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวสูงการบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้

เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ความไม่พอใจซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและการอธิบาย สิ่งที่ต้องการในแผน ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า job enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำลายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

#### 7) โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินงานตามสัญญานั้น ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลจะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีการเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์เป็นมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายขององค์กรต่าง ๆ ที่มีการให้การฝึกอบรมและมีโครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ล้วนแต่ใช้วิธีการการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงาม ส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น

#### 8) โอกาสในการก้าวหน้า

สิ่งที่คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาส มีการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจแม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร แต่ก็มีคนส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้าอันนี้ มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงจำนวนไม่น้อยที่เปลี่ยนใจละทิ้งงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่าการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้น ก่อนข้างจะช้าหรือทำได้ยากมาก สิ่งที่ดึงดูดใจในองค์กรใหม่และมีความทะเยอทะยาน มีความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอนาคตที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

### 1.8 การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยได้มีผู้เสนอแนวคิดและวิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

เสนาะ ตีเยว่ และคนอื่น ๆ (2543 : 15) ได้เสนอวิธีวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี คือ

1. วัดจากการทดลอง โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของ  
คนจากการแสดงกิริยา ความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของตน

2. วัดจากบุคลิกลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน และจากผลงาน  
ของเขา

3. วัดจากจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม  
เครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานมีหลายอย่าง  
เช่น

1. Hoppock Index of Job Satisfaction ที่ฮอปพ็อค สร้างขึ้นเมื่อปี  
ค.ศ. 1930 เป็นเครื่องมือรวบรวมเจตคติในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจที่ให้ผู้ตอบ  
คำถามตอบ

2. Brayfield – Rothe Index Job Satisfaction เป็นเครื่องมือวัด  
แรงจูงใจของ เบรย์ฟิลด์ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1946 เป็นแบบสอบถามใช้วัดเจตคติในการทำงาน  
โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย เฉย ๆ  
ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

3. Job Description Index (JDI) ซึ่งสมิทและคณะ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ.  
1969 โดยอาศัยสมมติฐานว่าด้วยแรงจูงใจที่มีต่อองค์ประกอบของงานที่ต่างกัน มักจะทำให้  
เกิดผลต่างกัน องค์ประกอบของแรงจูงใจในแบบสอบถามนี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

3.1 งาน

3.2 ค่าจ้าง

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง

3.4 การนิเทศ

3.5 เพื่อนร่วมงาน

4. Job Percept Scales (JPS) (Kidrakan Pachoen. 1989 : 45-46)

เครื่องมือนี้ แสวส์แมน และโรบินสัน ได้พัฒนามาจาก JDI ของสมิท ,เคนคอลล และฮิลลิน  
เมื่อปี ค.ศ. 1980 และในปี ค.ศ. 1987 แสทฟิลด์ และฮิวส์แมน ได้ช่วยกันปรับปรุงใหม่เพื่อใช้  
เป็นเครื่องมือที่ใช้สอบถามแรงจูงใจในการทำงาน 5 องค์ประกอบ คือ

4.1 งานที่ทำในปัจจุบัน

4.2 เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ

4.3 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

## 4.4 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

## 4.5 เพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 1 มี 5 คำถาม องค์ประกอบที่ 2-5 มีองค์ประกอบละ 4 คำถาม รวมทั้งสิ้น 21 คำถาม ผู้ตอบสามารถเลือกคำถามที่ตรงกับความรู้สึกของตนได้

Thematic Apperception Test เป็นการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แม็คเคลเลนด์ ได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) ของเมอร์เรย์ ที่เรียกว่า แบบทดสอบที่มมาดิก แอปเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อว่า ทีเอที (TAT) ซึ่งเป็นภาพชุด แต่ละภาพจะมีรูปคนอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ภาพที่หนึ่ง มีเด็กผู้ชายถือไวโอลินนั่งอยู่ ผู้ทดลองจะแสดงภาพให้ผู้ถูกทดลองดู และให้ตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้

1. ภาพที่ท่านเห็นแสดงอะไรบ้าง ใครคือบุคคลที่ท่านเห็นในภาพ
2. ทำไมบุคคลนั้นจึงอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น มีเหตุการณ์อะไรที่เกิด

ก่อนหน้านี

3. บุคคลที่ท่านเห็นในรูปกำลังคิดอะไรอยู่ หรือต้องการอะไร
4. ต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น การตอบคำถาม 4 ข้อของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่

สัมฤทธิ์สูงและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะแตกต่างกันในการตั้งจุดประสงค์ของงาน ความพยายามและความรับผิดชอบในการทำงานและผลงาน

วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแม็คเคลเลนด์ โดยใช้ทีเอที (TAT) ไม่ได้ทำเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้ใช้ในยุโรปและเอเชียด้วย ปรากฏว่า คำตอบของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำของประเทศต่าง ๆ มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันมาก แม็คเคลเลนด์ได้สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน
2. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50- 50 หรือเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง
3. พยายามที่จะทำทุกอย่าง ไม่ทอดทิ้งจนถึงจุดหมายปลายทาง
4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
5. ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ

6. เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถ และความพยายาม

สรุปได้ว่า การวัดแรงจูงใจนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือได้

### 1.9 ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ (motivation) เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของนักบริหารและผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กรเพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเคียดแค้นของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงานได้ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 125)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และ หมู่คณะเป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงานเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดจากกลุ่มของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดที่ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่เป็นเครื่องช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพราะอะไร และมีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา จึงทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นมาหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's)

การสร้างแรงจูงใจ (motivation) ในหน่วยงานเป็นภาระสำคัญประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง โดยการศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ และศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงานแรงจูงใจเปรียบเทียบเสมอแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความพอใจในการทำงานไว้มากมายหลายทฤษฎี ดังที่ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 245) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจกับความพอใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ มาสโลว์ ที่ว่า แรงจูงใจ ช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ซึ่งแนวคิดนี้ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (hierarchy of needs) ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2541 : 27)

1.1 ความต้องการทางกายภาพ (the physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการในปัจจุบัน 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นความต้องการที่เป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ ซึ่งเรียกว่า แรงขับทางกาย และความต้องการทางกายภาพนี้จะเป็นความต้องการที่มีความรุนแรง จึงมีความต้องการที่จะกินอาหารมากกว่าที่จะต้องการความปลอดภัย ความรัก และการยอมรับจากสังคม และถ้าหากความต้องการ

ทั้งหมดเหล่านี้ได้รับการบำบัดแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ความต้องการในด้านอื่น ๆ ไม่เกิดขึ้นหรือจะถูกผลักดันไปอยู่เบื้องหลังความต้องการทางกายภาพถัดไปอีก

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (the safety needs) เป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น โดยในเมื่อความต้องการทางกายได้รับการตอบสนองแล้วก็就会有ความต้องการใหม่เกิดขึ้นมาอีก นั่นคือ ความปลอดภัยในลำดับที่สองซึ่งเป็นการมีความสำคัญต่อจากความต้องการทางกาย และในบางครั้งก็อาจจะเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กันก็ได้ เช่น ในขณะที่กำลังหิว อาหารจัด คนจะนึกถึงความปลอดภัยไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือจะไม่รับประทานอาหารที่ไม่แน่ใจว่าจะสะอาดและมีความปลอดภัยเพียงพอ ดังนั้น เมื่อคนได้อยู่ในสถานที่ปลอดภัยแล้ว ก็จะไม่รู้สึกว่ามีอันตรายและเกิดความสบายใจ แต่ก็จะมีความต้องการในด้านอื่นอีกต่อไป

ความต้องการความปลอดภัยของคนนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพความเป็นอยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งในบางแห่งอาจจะทำให้ความต้องการความปลอดภัยของคนอยู่ในระดับที่รุนแรงกว่า เช่น การที่ต้องเผชิญกับอันตรายต่าง ๆ ของคนที่อาศัยอยู่ในป่าหรือในท้องถิ่นทุรกันดาร ส่วนคนที่อยู่ในเมืองซึ่งเป็นสังคมที่ได้จัดการในเรื่องความปลอดภัยไว้พร้อมมูลกว่า ก็จะมีความปลอดภัยจากสัตว์ป่าทุกชนิดจากภาวะอุณหภูมิที่รุนแรง และจากความปลอดภัยในด้านต่าง ๆ สำหรับในปัจจุบันคนในเมืองจะมีความปลอดภัยในด้านทรัพย์สิน การเจ็บป่วย ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และต้องการประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่ดี และมีความปลอดภัย เป็นต้น

1.3 ความต้องการในด้านความรักหรือความต้องการทางสังคม (the love belonging or social needs) ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่างเพศ แต่เป็นความรักที่มีความต้องการความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรักความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ ความต้องการชนิดนี้จะเห็นได้จากการมีความรู้สึกหวงของคนเมื่อขาดเพื่อน ขาดญาติมิตร ขาดผู้เป็นที่รัก ขาดการสังคมติดต่อกับผู้อื่น หรือสังคมไม่ยอมรับ และจากการศึกษาทางจิตวิทยาคลินิกพบว่า คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้และผู้ที่มีอาการป่วยทางจิตอย่างรุนแรง ก็มักจะมีสาเหตุพื้นฐานมาจากการขาดความต้องการในด้านความรักนี้เอง คนที่อยู่ในสังคมย่อมต้องการมีทั้งคนที่ตนรักใคร่ชอบพอ และต้องการที่จะให้ผู้อื่นหรือสังคมชอบพอรักใคร่ด้วยเช่นกัน ถ้าอยู่คนเดียวจะรู้สึกหวง และจะส่งผลให้เกิดอาการป่วยทางจิตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ดังนั้น ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคมจะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม โดยให้กลุ่มยอมรับตนเองได้ และตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย ตัวอย่างของกลุ่มต่างๆ ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มญาติมิตร และกลุ่มในการทำงาน เป็นต้น

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (the self esteem needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นได้เป็นอันมาก เพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตนเอง เช่น การแสดงตนเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชาวบ้าน รวมทั้งการแสดงตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็น “เจ้าพ่อ” โดยการใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือย หรือนำเงินไปซื้อเสียงเพื่อตนเองได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้แทนหรือเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ การที่ตนเองมีคุณสมบัติอะไร จะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือนั้น จะต้องสร้างสมบารมีมาเป็นเวลานานพอสมควร จึงจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและตนเอง ก็ต้องให้ความสำคัญคนอื่นไปพร้อมกันด้วย โดยจะส่งผลให้ตนเองเข้าไปสู่การสร้างความสำเร็จ ความสามารถ ความเหมาะสม และความเชื่อมั่นที่จะเผชิญกับโลกโดยอิสระตามลำพังให้แก่ตนเองได้ เป็นต้น

ดังนั้น ในเมื่อความต้องการที่จะได้รับการนับถ้อยกย่องจากผู้อื่นจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคนที่มีคุณค่าต่อสังคม มีพลัง มีสมรรถภาพ มีความสมดุลที่จะอยู่ในสังคมอย่างมีประโยชน์ มีความสำคัญต่อสังคม รวมทั้งประเทศชาติ และก็จะนำไปสู่ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ หรือมีความสำเร็จในขั้นต่อไป

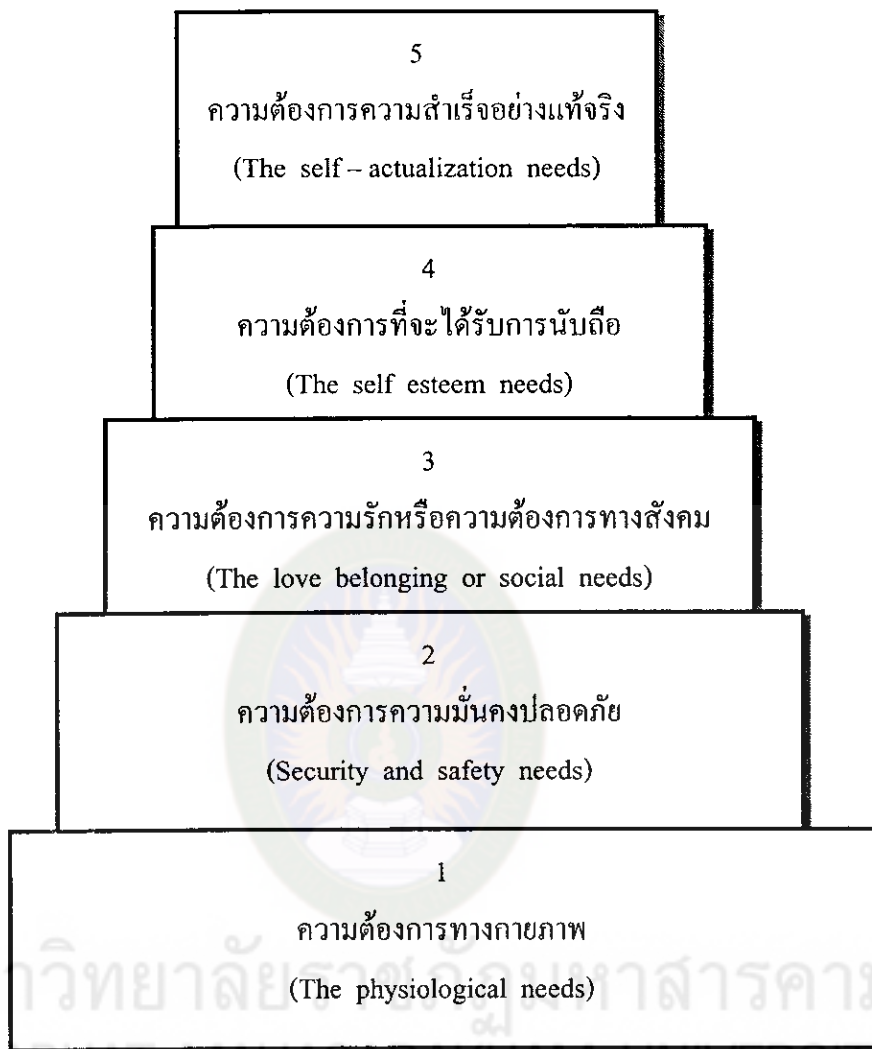
1.5 ความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง (the needs for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความสามารถของตนเอง เป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิตและเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการที่จะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเอง มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดที่จะสามารถทำได้ อยากรู้อย่างอื่นเท่าที่ความพยายามและโอกาสจะอำนวยให้

ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวนี้ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายนัก จะต้องอาศัยความพอใจของบุคคลในความต้องการเบื้องต้นก่อนหน้านี้นี้เป็นลำดับ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะได้รับการนับถือจาก

ผู้อื่นแล้วจึงเกิดความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และก็สามารถรู้ความจริงเกี่ยวกับตนเองขึ้นได้ เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 5 ขั้นตอน ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก กล่าวคือ คนมักจะไม่รู้ตัวเองว่า เกิดความต้องการขั้นนั้น ๆ ขึ้นเมื่อใด เช่น ไม่มีใครที่จะมารู้หรือสำนึกตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า ในวันหนึ่ง ๆ ในขณะนั้น ๆ คนมีความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรัก ความนับถือ และความเป็นคนที่สมบูรณ์เกิดขึ้นแล้วนอกจากจะมีกลวิธีที่เหมาะสมหรือในตัวบุคคลที่ช่างคิด จึงจะทำให้รู้ได้ เพราะความต้องการเหล่านี้จะเริ่มต้นจากความต้องการทางด้านร่างกายในลำดับล่างสุดก่อนจนถึงลำดับบนสุด คือ ความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และเมื่อไรที่บุคคลได้รับความพอใจในแต่ละขั้นตอนแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งจะเป็นไปตามลำดับขั้นแห่งความต้องการของมนุษย์ โดยจะถูกเปิดเผยออกมาทีละขั้น สิ่งที่สำคัญมากในเรื่องแรงจูงใจก็คือ มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลายมาก และมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้น ในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอน อาจจะมีทั้งความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นทั้งหมดติดต่อกันเป็นลำดับหรืออาจจะไม่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนเลยก็ได้ กล่าวคือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว จึงเกิดความต้องการอย่างอื่นอีกต่อไป ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 2 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีของมาสโลว์  
(ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 245)

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางกายภาพ  
(The physiological needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ปังจยสี่ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ดังนั้น ผู้บริหารมีการกำหนดเงินเดือนที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ก็จะสามารถสนองความต้องการขั้นนี้ได้
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and safety needs)  
มนุษย์มีความต้องการที่จะให้ตนมีความมั่นคงในการมีชีวิตรอด ถ้าทำงานต้องการให้ตนมีความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ

3. ความต้องการความรักหรือความต้องการทางสังคม (The love belonging or social needs) สิ่งที่มีมนุษย์มีความต้องการในขั้นนี้ คือ ความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ผู้บริหารสามารถสนองตอบด้วยการจัดการการบริหาร แบบมีส่วนร่วมจัดกลุ่มควบคุม คุณภาพจัดการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์

4. ความต้องการที่จะได้รับการนับถือ (The self esteem needs) ความต้องการที่จะได้รับการนับถือ สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่อง และ 2) การยอมรับนับถือตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ (Achievement) ความเป็นตัวของตัวเอง (Independence) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) และความมีอิสระ (Freedom) โดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น การเพิ่มกำไรให้บริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่นในการปฏิบัติงาน

5. ความต้องการความสำเร็จอย่างแท้จริง (The self-actualization needs) หรือความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง ความต้องการในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ชีวิต มีความต้องการให้ตนเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ มีประโยชน์ที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับฝ่ายบริหารในองค์กรว่าควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่หลายประการ เช่น ลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์จริงหรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่ที่ความต้องการหลายประการจะได้รับการสนองตอบโดยพฤติกรรมเพียงครั้งเดียวและเป็นไปได้หรือที่คนงานหลายคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมด นอกจากนี้ แล้วในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการก็ยังถูกโจมตีว่า เป็นทฤษฎีที่ขาดข้อมูลมารองรับและนำไปใช้ทดสอบกับกรณีเฉพาะเรื่องได้ยากอีกด้วย

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลากรต่อผลที่เกิดขึ้น โดยวรูม ได้ทำนายว่า บุคคลจะร่วมกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือได้สิ่งต่าง ๆ ตามที่ปรารถนา และมีความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมอาจจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น โดยที่วรูม เรียกว่า ความคาดหวัง (expectancy) ซึ่งสามารถเขียนสรุปเป็นสูตร ได้ดังนี้

แรงจูงใจ = ความอยาก x ความคาดหวัง

จากแนวความคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้น การจะคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (individuals) ว่าเมื่อได้ทำสิ่งนั้นแล้วผลที่ได้รับจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนจะมีความอยากและความคาดหวังเฉพาะคน ซึ่งเป็นกลไกที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ววรูม ได้ชี้ให้เห็นอีกต่อไปว่า แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เป็นการเฉพาะเจาะจงอยู่กับความต้องการของมนุษย์ที่เป็นรูปแบบของแรงจูงใจภายในเท่านั้น แต่แรงจูงใจก็มักจะเกิดขึ้นจากลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายที่บุคคลต้องการจะได้รับ โดยมีได้เน้นที่สถานะภายในของคนงานเท่านั้น แต่ละเน้นที่จุดประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ รวมไปถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ความก้าวหน้าของงาน ความมั่นคงในอาชีพ และเป็นงานที่แต่ละบุคคลให้ความสนใจ เพราะในแต่ละบุคคลนั้นมักจะเป็เป้าหมายที่เหมือน ๆ กันและจะเน้นให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายด้วย โดยการให้ผู้ที่ทำงานในหน่วยงานนั้นได้รู้ได้เห็นอย่างเด่นชัด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ได้รับ ซึ่งทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้ผลผลิตที่สูง แต่ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ควรที่จะมุ่งหวังให้บุคคลสนใจในคุณค่าเช่นนั้นมากนัก ควรให้ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และผู้ปฏิบัติต้องมีความเชื่อมั่นถึงความสัมพันธ์ภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ออกมา รวมทั้งการได้รับเป้าหมายที่ปรารถนาด้วย

3. ลักษณะของบุคคลควรจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตในระดับใด กล่าวคือ ถ้าหากคนงานมีความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน แล้วความพยายามที่จะผลิตออกมาก็อาจจะลดลงตามไปด้วย ดังนั้น ความเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลผลิตจึงเป็นสิ่งที่ต้องนับเป็นความสำคัญด้วย

ดังนั้น แนวความคิดของวรูม จึงได้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ (ประยงค์ มีใจชื้อ. 2541 : 161)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงาน (effortperformance relationship)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ  
(performancereward relationship)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและเป้าหมายส่วนบุคคล  
(rewardpersonal goals relationship)

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของวรูม เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังทำให้ทราบอีกว่าความต้องการในแต่ละบุคคลไม่สามารถทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคคลนั้น ๆ ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองของความพึงพอใจของความต้องการเหล่านั้นได้ เนื่องจากในยุคปัจจุบันหรือในยุคโลกาภิวัตน์นั้น การพิจารณาผลของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วยก็คือ โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (opportunity to perform) ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับความสามารถ การจูงใจและโอกาส เป็นต้น

### 3. ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้เขียนหนังสือ ชื่อ “The Human Side of Enterprise” ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรไว้ในรูปของ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y)

ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่ลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

3. คนโดยส่วนใหญ่ชอบให้ผู้คนคอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎีเอ็กซ์ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็น



ที่ตั้ง ดังนั้น ในการจงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีลงโทษหรืออยู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎี (Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

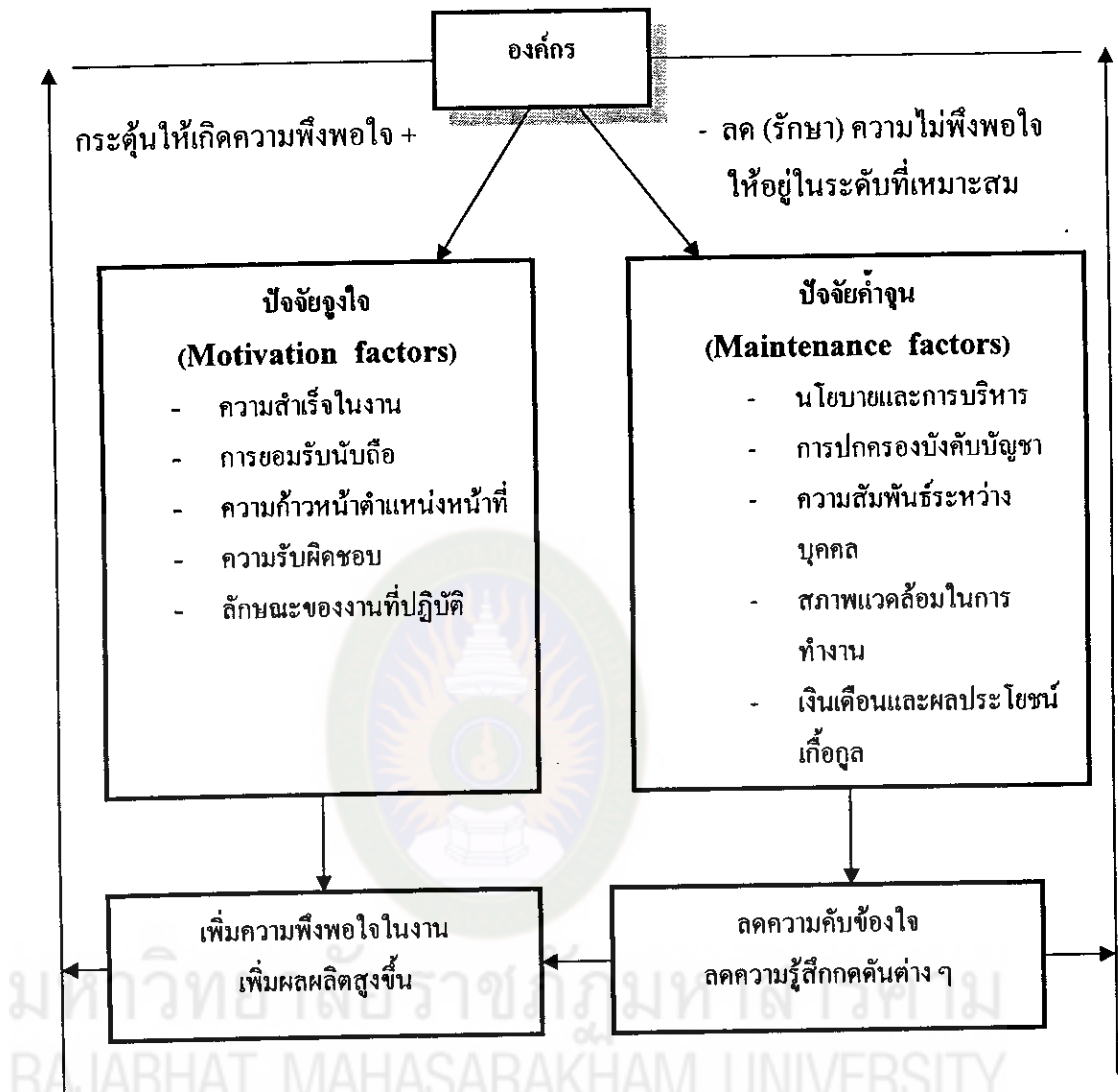
1. คนมักจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และลักษณะของการควบคุมงาน
2. การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน
3. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน
4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การ

ทฤษฎี (Y) เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยามนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

นักวิชาการต่าง ๆ ได้มีความเชื่อว่า ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก มีพื้นฐานความต้องการคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ และทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเคนแลนด์ โดยพิจารณาส่วนที่มีลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้ง 3 ทฤษฎี จะเห็นได้ว่าความต้องการระดับต่ำทั้งสามประเภทของทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคงและความต้องการทางด้านสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบได้กับปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยต่ำๆ ของเฮอริชเบอร์ก และเทียบได้กับทฤษฎีเอ็กซ์ของแมคเคนแลนด์

#### 4. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดเดอริก เฮอ์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two Factors Theory)

สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้เป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอ์ชเบิร์ก (Herzberg) และคณะ ซึ่งทฤษฎีหนึ่งรู้จักกันอย่างแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน อาทิ Motivation – maintenance theory , dual factor theory หรือ hygiene theory เฮอ์ชเบิร์ก และคณะ (Herzberg 1959 : 113-119 ; อ้างถึงใน สวารส เกียรติินารณ. 2533 : 30) ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวนมากกว่า 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเขตเมืองฟิตสเบอร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย เพื่อที่จะทราบถึงผลต่อเนื่องของเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อจะหาว่าองค์ประกอบอะไร ที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้านที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานและความไม่สบายความเป็นทุกข์ในการทำงาน ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงมุ่งที่ต้องการให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการทำงาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 รูปทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg)  
(ที่มา : เสาวรส เกียรติสินารต. 2533 : 30)

จากแผนภูมิที่ 3 แสดงถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ทางด้านซ้ายมือ คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของคนต่องานที่ปฏิบัติ เนื่องจากปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน เป็นลักษณะมุ่งในการทำงาน เพราะว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทั้งยังเน้นสิ่งที่ช่วยค้นหาความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่อยู่ด้านขวามือ คือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ซึ่งประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมของงาน ที่ไม่ได้ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางด้านจิตใจแก่คน อย่างไรก็ตาม

องค์ประกอบหรือปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยดังกล่าวแล้ว ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) นั้น จะทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้นกงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้นและเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้วความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป แต่ก็มีได้หมายความว่า ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นแทนที่เพราะปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) เป็นแค่เพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้นและความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นต้น

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญนั้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีความสุขจากการทำงาน บุคคลจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสำเร็จ ความสมหวังจากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของราชการและของตนเอง

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสม

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามกฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่และการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจ

1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับความรู้ความสามารถงานสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ไม่น่าเบื่อหน่าย งานที่ทำทาบ จูงใจให้ปฏิบัติงาน จนเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความเป็นอิสระในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ใช้ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงาน แต่มิได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารที่เขียนไว้อย่างครอบคลุมชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกสบายอย่างสม่ำเสมอ

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานมีนักวิชาการผู้สนใจศึกษาค้นคว้าและสร้างขึ้นมาหลายทฤษฎีด้วยกันในจำนวนนี้ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสองประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กไปประยุกต์นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่างๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย และถ้าหากพิจารณาถึงทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้งานมีความพอใจในการทำงาน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจหรือการใช้ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ต่างๆ เป็นต้น ส่วนในลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับความสำเร็จในงานที่ทำ การให้ความเป็นมิตร และความผูกพันแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้ว สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจัดปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบุคลากรในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อจูงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ อันก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในที่สุด

#### 4. การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการศึกษา (รายงานประจำปี 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2549 : 5) สรุปได้ดังนี้

##### 4.1 จุดมุ่งหมายการจัดการศึกษา

4.1.1 เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาด้านวิชาการวิชาชีพชั้นสูง ให้สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสังคม

4.1.2 เพื่อศึกษา วิจัย รวมทั้งสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

4.1.3 เพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมที่สอดคล้องกับความต้องการ และแก้ปัญหาสังคม

4.1.4 เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

4.1.5 เพื่อผลิต พัฒนา ส่งเสริมวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้มแข็ง และมี คุณภาพมาตรฐาน

4.1.6 เพื่อพัฒนาและนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้กับท้องถิ่น

4.1.7 เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ

4.1.8 เพื่อดำเนินการบริหารจัดการที่ดีและมีคุณภาพมาตรฐาน

## 4.2 เป้าหมายการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในปี พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ ดังนี้

4.2.1 บัณฑิตมีคุณลักษณะตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัย สัดส่วนบัณฑิต วิทยาศาสตร์ : สังคมศาสตร์เท่ากับ 40 : 60 มีโปรแกรมวิชาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและสถานประกอบการอย่างน้อย 10 โปรแกรมวิชาพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา และหลักสูตรที่หลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น เปิดสอนปริญญาโทเพิ่มขึ้นอีกอย่างน้อย 8 สาขา และปริญญาเอกอย่างน้อย 1 สาขา

4.2.2 คณาจารย์ร้อยละ 80 สามารถทำการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัยพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพได้ไม่น้อยกว่าปีละ 20 เรื่อง

4.2.3 องค์กรท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคามได้รับการฝึกอบรมพัฒนา ศักยภาพ และได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้สามารถบริหารจัดการนำท้องถิ่น พัฒนาอย่างยั่งยืนระบบเศรษฐกิจพอเพียงอย่างน้อยปีละ 10 ครั้ง

4.2.4 อนุรักษ์ส่งเสริม เผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับท้องถิ่นอย่างน้อยปีละ 12 ครั้ง

4.2.5 ฝึกอบรม พัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถภาพ และ ศักยภาพในวิชาชีพสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างน้อยปีละ 5 โครงการ

4.2.6 อบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้แก่กลุ่มประชาชนใน ท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคามอย่างน้อยปีละ 1 กลุ่ม

4.2.7 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในประเทศ และต่างประเทศอย่างน้อยปีละ 1 องค์กร

4.2.8 ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก และมาตรฐานองค์กรวิชาชีพในปี 2551

### 4.3 นโยบายสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในการควบคุมดูแลการบริหาร บุคลากรพัฒนามหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18(1) แห่งพระราชบัญญัติราชภัฏ  
พ.ศ. 2547 โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ 8/2548 เมื่อวันที่ 16  
กันยายน 2548 สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายการควบคุมดูแลการบริหารและการพัฒนา  
มหาวิทยาลัย ดังนี้

“ให้มหาวิทยาลัยบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัยตามภาระหน้าที่ของ  
มหาวิทยาลัยที่บัญญัติไว้ในมาตรา 8 เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยยึดหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี มุ่งผลสัมฤทธิ์ คำนึงถึง  
ประโยชน์ของสังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ” มีนโยบายต่างๆ ดังนี้

4.3.1 ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็น  
สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยสมบูรณ์ ที่มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐาน  
ของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

4.3.2 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่ได้มาตรฐานคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม  
สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

4.3.3 ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ พัฒนาเทคโนโลยีที่  
เหมาะสม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อแก้ปัญหาและชี้นำสังคม

4.3.4 ส่งเสริมการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มี  
คุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

4.3.5 ส่งเสริม พัฒนาและเร่งรัดการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย  
กับองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งบริการวิชาการแก่สังคม

4.3.6 ส่งเสริมการทะนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรม

4.3.7 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้  
ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

### 4.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.4.1 มีความรู้ และทักษะในสาขาวิชาที่ศึกษา

4.4.2 มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบ และซื่อสัตย์ในวิชาชีพ



4.4.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ศึกษาอย่างต่อเนื่องสามารถคิดและวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุผล

4.4.4 มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้เป็นอย่างดี และสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้อย่างน้อย 1 ภาษา

4.4.5 มีความรู้ มีทักษะ สามารถใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.6 มีวิจรรย์ญาณ สามารถบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากลในการแก้ปัญหาได้

4.4.7 มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

4.4.8 มีจิตสำนึกดี เป็นประชาธิปไตย เสียสละ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

4.4.9 เป็นพลเมืองดี มีความตระหนักรู้ต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพ และเป็นผู้นำการพัฒนาท้องถิ่น

#### 4.5 โครงสร้างองค์การและการบริหาร

ตามที่สถาบันราชภัฏมหาสารคาม ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 นั้น ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2549

อาศัยตามความในมาตรา 6 และมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศให้มีการแบ่งส่วนราชการไว้ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
  - 1.1 กองกลาง
  - 1.2 กองการเจ้าหน้าที่
  - 1.3 กองคลังและพัสดุ
  - 1.4 กองพัฒนานักศึกษา
  - 1.5 กองแผนงาน

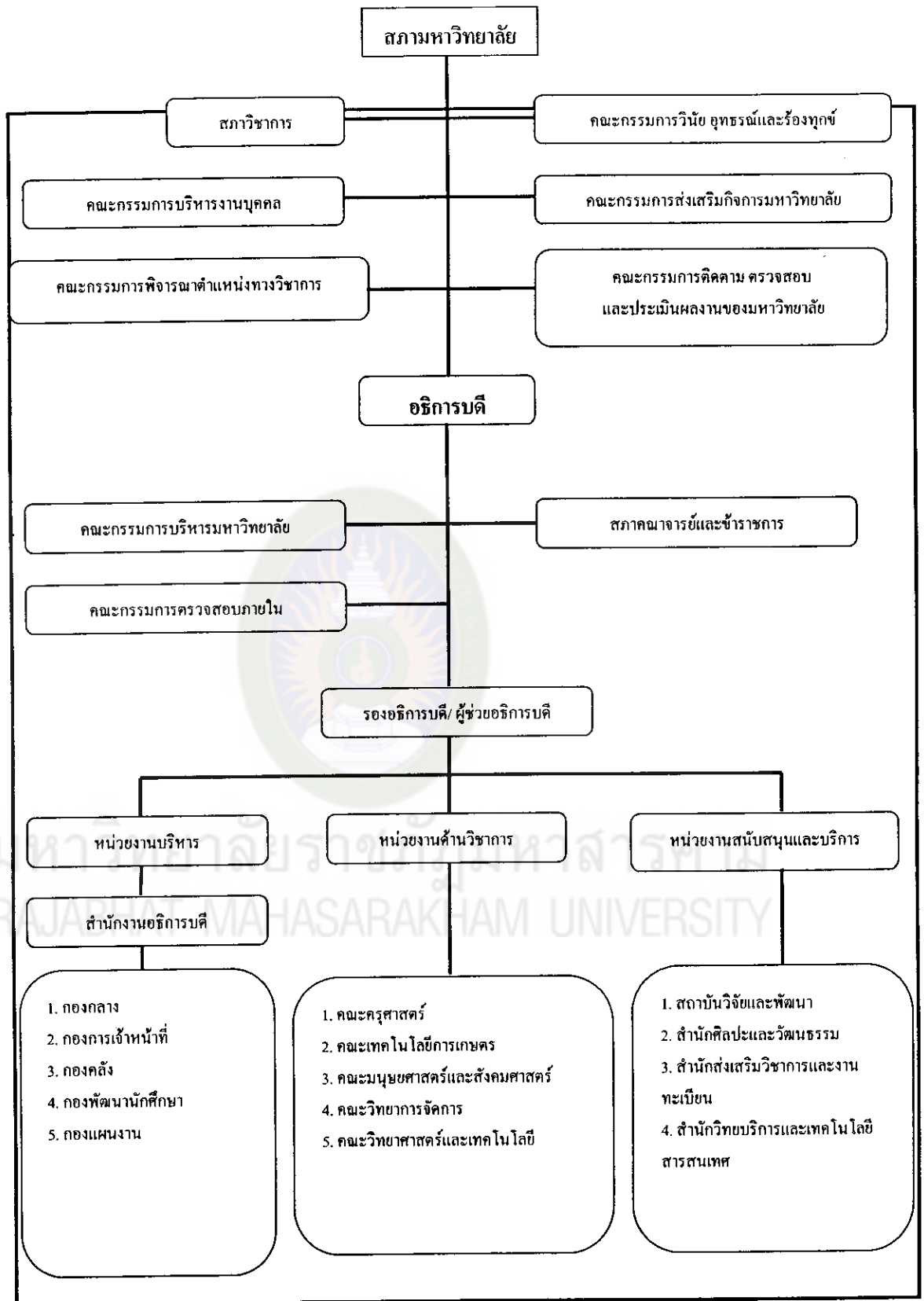
2. คณะครุศาสตร์
  - 2.1 สำนักงานคณบดี
  - 2.2 ภาควิชาหลักสูตรและการสอน
  - 2.3 ภาควิชาเทคนิคการศึกษา
  - 2.4 โรงเรียนสาธิต
  - 2.5 ศูนย์การศึกษาพิเศษ
3. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
  - 3.1 สำนักงานคณบดี
  - 3.2 ภาควิชาเกษตรศาสตร์
  - 3.3 ภาควิชาอุตสาหกรรมการเกษตร
4. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
  - 4.1 สำนักงานคณบดี
  - 4.2 ภาควิชาภาษา
  - 4.3 ภาควิชามนุษยศาสตร์
  - 4.4 ภาควิชาสังคมศาสตร์
5. คณะวิทยาการจัดการ
  - 5.1 สำนักคณบดี
  - 5.2 ภาควิชาการบัญชีและการเงิน
  - 5.3 ภาควิชาเศรษฐศาสตร์
  - 5.4 ภาควิชาบริหารธุรกิจ
  - 5.5 ภาควิชานิติศาสตร์
6. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
  - 6.1 สำนักงานคณบดี
  - 6.2 ภาควิชาวิทยาศาสตร์
  - 6.3 ภาควิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์
  - 6.4 ภาควิชาคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์
  - 6.5 ศูนย์วิทยาศาสตร์
7. สถาบันวิจัยและพัฒนา
  - 7.1 สำนักงานผู้อำนวยการ

8. สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
  - 8.1 สำนักงานผู้อำนวยการ
9. สำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
  - 9.1 สำนักงานผู้อำนวยการ
10. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 10.1 สำนักงานผู้อำนวยการ

ในปีการศึกษา 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม  
มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2549 : 10)

#### 4.6 โครงสร้างหลักสูตร และโปรแกรมการเรียนการสอน

##### 4.6.1 หลักสูตรและโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน

ในปีการศึกษา 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เปิดสอน 5 สาขาวิชา 52 โปรแกรมวิชา ในระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู 1 สาขา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 3 สาขา ระดับปริญญาโท 6 สาขา และระดับปริญญาเอก 1 สาขา ดังนี้

##### 1) สาขาวิชาการศึกษา

ค.บ. ภาษาไทย

ค.บ. ภาษาอังกฤษ

ค.บ. คณิตศาสตร์

ค.บ. วิทยาศาสตร์

ค.บ. การศึกษาพิเศษ

ค.บ. การศึกษาปฐมวัย

ค.บ. เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา

##### 2) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์

อ.วท. อิเล็กทรอนิกส์

อ.วท. สัตวบาล

วท.บ. เคมี

วท.บ. เทคโนโลยีการอาหาร

วท.บ. ออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

วท.บ. วิทยาการคอมพิวเตอร์

วท.บ. เทคโนโลยีสารสนเทศ

วท.บ. เกษตรศาสตร์

วท.บ. ชีววิทยาประยุกต์

วท.บ. เทคโนโลยีเซรามิกส์

วท.บ. วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม

วท.บ. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อุตสาหกรรม) (ต่อเนื่อง)

วท.บ. สัตวบาล (ต่อเนื่อง)

วท.บ. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อุตสาหกรรม)

(ออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม) (ต่อเนื่อง)

วท.บ. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์) (ต่อเนื่อง)

วท.บ. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(เทคโนโลยีการจัดการอุตสาหกรรม) (ต่อเนื่อง)

วท.บ. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(เทคโนโลยีไฟฟ้าอุตสาหกรรม) (ต่อเนื่อง)

วท.บ. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(เทคโนโลยีก่อสร้าง) (ต่อเนื่อง)

วท.บ. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(เทคโนโลยีการผลิต) (ต่อเนื่อง)

### 3) สาขาศิลปศาสตร์

อศศ. การพัฒนาชุมชน

ศศ.บ. ภาษาอังกฤษ

ศศ.บ. ดนตรี (ดนตรีสากล)

ศศ.บ. นาฏศิลป์และการละคร

ศศ.บ. การพัฒนาชุมชน

ศศ.บ. ศิลปกรรม (ออกแบบประยุกต์ศิลป์)

ศศ.บ. ศิลปกรรม (ออกแบบนิเทศศิลป์)

ศศ.บ. อุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ศศ.บ. ภาษาอังกฤษธุรกิจ

ศศ.บ. รัฐประศาสนศาสตร์

ศศ.บ. นิเทศศาสตร์ (การโฆษณา)

ศศ.บ. นิเทศศาสตร์ (การประชาสัมพันธ์)

### 4) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บธ.บ. การจัดการทั่วไป

บธ.บ. เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ

- บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (แขนงวิชาการตลาด)  
 บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (แขนงวิชาการบัญชี)  
 บธ.บ. การจัดการทั่วไป (ต่อเนื่อง)  
 บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (ต่อเนื่อง)  
 บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (แขนงวิชาการ)  
 บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (การเงินการธนาคาร)  
 บธ.บ. การบัญชี  
 บธ.บ. บริหารธุรกิจ (แขนงคอมพิวเตอร์ธุรกิจ)  
 บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (แขนงวิชาการบัญชี)  
 บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์)  
 (ต่อเนื่อง)  
 บธ.บ. การบริหารธุรกิจ (แขนงวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ)  
 (ต่อเนื่อง)
- 5) สาขาวิชานิติศาสตร์  
 น.บ. นิติศาสตร์
- 6) ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (ปว.ค.)  
 สาขาวิชาชีพครู
- 7) ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต)  
 สาขาวิชาชีพครู  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 สาขาวิชาการศึกษาพิเศษ
- 8) ปริญญาโท  
 สาขาบริหารการศึกษา  
 สาขาหลักสูตรและการสอน  
 สาขาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา  
 สาขาการศึกษาพิเศษ  
 สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
 สาขาภาษาไทย  
 สาขาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในงานอาชีพ

สาขาบริหารธุรกิจ  
 สาขารัฐประศาสนศาสตร์  
 สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา  
 สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา

- 9) ปริญญาเอก  
 สาขายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานและผลการวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับเรื่องที่ศึกษาเป็นแนวทางในการวิจัยนำเสนอ ดังนี้

สายฝน สกุศลเจริญ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผน สำนักงานนโยบายและแผน สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษา ปรากฏว่า แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในระดับปานกลาง และบทบาทในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน แต่เพศและ สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

พรหมทิพย์ กาลิยานันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน



ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

มัลลิกา จุลธรรมศาสตร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์ที่เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรตัวอย่างในหน่วยงานภาครัฐจำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัด สำนักงานนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานศาลปกครอง กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กรมทะเบียนการค้า กรมศุลกากร กรมราชทัณฑ์ กรมสรรพากร กรมบัญชีกลาง และกรมการปกครอง ได้จำนวนทั้งสิ้น 242 ราย พบว่า

1. ความเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมายต่อปัจจัยด้านบริหารปัจจัยด้านบริหารนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก ที่สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยด้านบริหารนั้นพิจารณาได้จากกรวางแผน การแบ่งงานในหน่วยงาน การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือน การสร้างโอกาสก้าวหน้าในงาน และการสร้างผู้นำในงาน ในด้านการวางแผน การแบ่งงาน ในหน่วยงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 73.6 มีความเห็นด้วยว่าการวางแผน การแบ่งงานในหน่วยงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ด้านการมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 59.0 มีความเห็นด้วยว่าการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง สำหรับด้านการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนนั้น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 59.4 มีความเห็นด้วยว่าการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีความเหมาะสมในระดับต่ำ ส่วนด้านการสร้างโอกาสก้าวหน้าในงานนั้น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 70.7 มีความเห็นด้วยว่าการสร้างโอกาสก้าวหน้าในงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และด้านกาสร้างผู้นำในงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 53.1 มีความเห็นด้วยว่าการสร้างผู้นำในงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าเจ้าหน้าที่มีความเห็นด้วยกับปัจจัยด้านบริหารของหน่วยงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า หน่วยงานควรปรับปรุงด้านการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

2. ความเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ปฏิบัติงานต่อกฎหมายต่อปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูล ปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลจัดเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่สามารถจูงใจให้ผู้ที่มิฝีมือนในการปฏิบัติงานอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะช่วยบรรเทาความยุ่งยากและกังวลใจในการดำรงชีพของเจ้าหน้าที่ฯ ได้มาก โดยปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลนั้น ได้แก่ สิทธิการลา เงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร และเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้ยังไม่มี ความเหมาะสมเพียงพอ เห็นได้จากเจ้าหน้าที่ฯ ร้อยละถึง 41.8 ที่เห็นว่าปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับสูง ยกเว้นประเด็นของสิทธิการลา และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่เจ้าหน้าที่ฯ เห็นด้วยว่ารัฐจัดให้ค่อนข้างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และ 3.07 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า เจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นด้วยกับปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 และเจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลควรครอบคลุมถึงสถานพยาบาลเอกชนด้วย

ไกลวัลย์ เจตนาอนุศาสน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์ค คิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง จำนวน 109 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ในระดับมาก ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบกับแรงจูงใจของพนักงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน ส่วนพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงในงานรวมถึงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน

ปิยะนุช นรินทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และ รายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการ ยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อ มีการโยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา

บันลือ ดอกเตย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผล ต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานวิชาการและปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนด้านความ ต้องการความก้าวหน้าและด้านความต้องการความสัมพันธ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนน มาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความต้องการความก้าวหน้าสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัย แรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์

มณฑล รอยตระกูล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งต่อ การปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากร พื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการ ทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือน มี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จिरนันท์ บรรจงภาค (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.8 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 79.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 70.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ปี ร้อยละ 48.9 และมีอัตราเงินเดือน 6,000 – 7,000 บาท ร้อยละ 56.7

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอกมากเป็นอันดับที่ 2 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ชัญญิศา ประโยชริศ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจสูงสุด ด้านความสำเร็จของงาน

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านลักษณะของงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700 – 6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,360 – 10,000 บาท และ 10,001 บาทขึ้นไป

3.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700 – 6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,360 – 10,000 บาท และ 10,001 บาทขึ้นไป

4. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่สำคัญที่สุด ได้แก่ นักการเมืองก้าวก่ายการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการน้อยเกินไป การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานมากเกินไป ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดแผนงานที่ปฏิบัติตามหลักวิชาการ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน ขาดการทำงานเป็นทีม การจัดสรรงบประมาณน้อยเกินไป และอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

## 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

ดันน์ (Dunn. 1973 ; อ้างถึงใน โสภณ พงศ์สุพัฒน์. 2547 : 30) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงาน การเลื่อนขั้น เพื่อนร่วมงาน และการบริหารงาน

แจ๊คสัน (Jackson. 1974 ; อ้างถึงใน พิระพงษ์ เกียรติระกูล , 2538 : 18) ทำการวิจัยระดับปริญญาเอก เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อทฤษฎีองค์ประกอบ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ซเบิร์ก ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

เรท์ทเมเยอร์ (Retthmeyor. 1976 ; อ้างถึงใน วัฒนา ยี่จีน. 2539 : 57) ทำการวิจัยเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันช่างตามทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีส่วนสำคัญต่อการเกิด

ทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานสูง เพราะอาจารย์รู้สึกมีความสัมฤทธิ์ผล ความก้าวหน้าในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนแรงจูงใจที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรของสถาบัน คือ ความมั่นคงในการทำงานและการให้สวัสดิการที่ดี

มาตาเฮรู (Mataheru. 1985 : 45) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะอาชีพ โอกาสก้าวหน้าและเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานข้างต้น พอสรุปได้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยส่วนใหญ่จะศึกษาตามแนวทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก เนื่องจากมีลักษณะที่กว้างและครอบคลุมมากกว่าทฤษฎีอื่น ๆ และผลวิจัยโดยภาพรวมพบว่า แรงจูงใจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยนำเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนมารวมกัน ทำให้ตัวแปรลดลงเหลือเพียง 10 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) ความรับผิดชอบ 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6) นโยบายและการบริหาร 7) การปกครองบังคับบัญชา 8) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 10) เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือได้ เป็นผลให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

## 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 4 ดังนี้

### ตัวแปรอิสระ

1. ระดับการศึกษา
2. ตำแหน่ง
3. เงินเดือน



### ตัวแปรตาม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย

#### 1. ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จของงาน
- 1.2 การยอมรับนับถือ
- 1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
- 1.4 ความรับผิดชอบ
- 1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

#### 2. ปัจจัยค่าจูง ประกอบด้วย

- 2.1 นโยบายและการบริหาร
- 2.2 การปกครองบังคับบัญชา
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยว