

บทที่ 3

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีจิตวิทยาของผู้นำ

บทนำ

การบริหารองค์การไม่เพียงจะใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของผู้นำเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องมีจิตวิทยาของความเป็นผู้นำจึงจะสามารถใช้คำพูด สิ่งตอบแทน รางวัลสิ่งจูงใจ ให้คนในองค์การทุกระดับได้มีความพึงพอใจที่จะทำงานเพื่องาน หรือทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดย่อมที่จะมีกลยุทธ์ในการคิด การพูด การทำที่จะทำให้บุคลากรในองค์การมีความโน้มเอียงที่จะทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจให้กับผู้บริหารหรือให้กับองค์การอย่างไม่เห็นแก่เงินเดือนค่าจ้างเพียงอย่างเดียว ดังมีคำกล่าวที่ว่า ทำอย่างไรจะได้ใจลูกน้อง หรือนั่งอยู่ในใจลูกน้อง ไม่นั่งบนหัวลูกน้อง สิ่งเหล่านี้ต้องขึ้นอยู่กับจิตวิทยาของผู้บริหารเป็นสำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าว สำหรับบทนี้จึงจะได้นำแนวคิดทฤษฎีมากล่าว ซึ่งจะเป็นการแสดงคุณลักษณะของผู้นำที่มีจิตวิทยาของความเป็นผู้นำ คือ

ความจำเป็นของจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

การพัฒนาการด้านจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้น จากเหตุการณ์ตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของการปฏิบัติอุตสาหกรรม ความเปลี่ยนแปลงของบ้านเมือง จากประเทศเกษตรกรรมเป็นประเทศอุตสาหกรรม การอพยพของประชาชนจากชนบทเข้าสู่เขตเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในลักษณะของการใช้เครื่องจักรกลแทนแรงงาน การขยายตัวของชุมชนเมือง สถานประกอบการต้องการผลผลิต ประชาชนต้องการงานเพื่อหารายได้เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงและความก้าวหน้าในชีวิต การทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นกลุ่มเช่นนี้ จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ด้วยเหตุนี้ งานการบริหารงานบุคคลจึงเกิดขึ้น การบริหารงานในองค์การ โดยมุ่งถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดความพึงพอใจซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 24-25) กล่าวว่า วิชาจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในระยะปลายศตวรรษที่ 17 และต้นศตวรรษที่ 18 ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม สิ่งเปลี่ยนแปลงที่สำคัญก็คือ ได้มีการนำเอาเครื่องจักรเข้ามาใช้ ทำให้เกิดโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ขึ้น พนักงานอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อเป็นแรงงานในด้านการผลิต เส้นใยต่างๆ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ความต้องการระหว่างเจ้าของกิจการกับพนักงานแตกต่างกัน เกิดความขัดแย้ง

ระหว่างบุคคลสองกลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าของกิจการและกลุ่มคนที่ปฏิบัติการในองค์กร ทำให้เกิดผลเสียหายกับทุกฝ่าย บางครั้งไม่ได้งานเต็มที่ บางแห่งก็เสี่ยงต่อการขาดทุนและยกเลิกกิจการ การศึกษาในด้านจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลก็เพื่อจะได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ธรรมชาติของบุคคล ธรรมชาติของคนที่ทำงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและความมีประสิทธิภาพในการทำงาน

นอกจากการทำงานในองค์กรต้องการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว พนักงานส่วนใหญ่จึงต้องมีการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในด้าน ความรู้เฉพาะทางมากขึ้น โดยที่โรงงานอุตสาหกรรมและสถานประกอบการมีมาก พนักงานที่เข้ามาทำงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขของการทำงาน ต้องมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนของการเริ่มต้นเข้าทำงาน ตลอดจนต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานประกอบการกำหนดไว้ ต้องติดต่อสื่อสารและรับผิดชอบร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นทั้งการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ความจำเป็นอีกทางหนึ่งก็คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในสถานประกอบการ มีลักษณะที่ไม่เหมาะสม มีปัญหาในด้านความรื้อนอบอ้าว ไม่ถูกสุขลักษณะ ฝุ่นละออง เสียงรบกวน แสงสว่างไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานในสถานการณืเช่นนี้ มีผลต่อการทำงานของพนักงาน เป็นการบั่นทอนสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้ใช้แรงงานในสมัยนั้นจึงได้รวมตัวกันเข้าในลักษณะของสหภาพแรงงาน เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน การเรียกร้องให้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานจึงเกิดผลจากสิ่งเหล่านี้ เกิดกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานเพื่อปกป้องผู้ใช้แรงงานให้มีสวัสดิการที่ดี โดยการกำหนดชั่วโมงการทำงาน ตลอดจนดูแลสถานประกอบการให้เหมาะสม รวมทั้งผลตอบแทนค่าจ้างต่างๆ ให้มีความยุติธรรมมีผลทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน ดังนั้น การศึกษาและนำหลักจิตวิทยาไปใช้ในการบริหารงาน เป็นสิ่งจำเป็น เพราะธรรมชาติของมนุษย์จะมีความต้องการ มีความรู้สึที่คล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับว่าใครจะแสดงออกหรือไม่แสดงออกเท่านั้น

แนวคิดและทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

ตามธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความต้องการมากมายหลายอย่างจนไม่มีขอบเขตจำกัด ซึ่งความต้องการที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจของแต่ละคน หรือความต้องการด้านจิตใจหรือความต้องการทางกายเป็นความต้องการที่ขาดมิได้ และในบรรดาความต้องการต่างๆ ของมนุษย์นั้นยากที่จะได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ นักวิชาการได้ให้คำอธิบายแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ความต้องการไว้แตกต่างกัน ซึ่งผู้เรียบเรียงจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของความ ต้องการ

ความต้องการ คือลักษณะตามธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปประสงค์ให้มี ให้เป็นตามธรรมชาติ เช่น ต้องการหายใจ ต้องการรักและถูกรัก ซึ่งเป็นลักษณะตามธรรมชาติร่วมกับความรู้สึกและอารมณ์ แสดงออกทางพฤติกรรมหรือความคิด เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่ไม่พอใจ จนกว่าจะเป็นที่พอใจมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความ ต้องการไว้ ดังนี้

สธนยา คงฤทธิ์ (2542 : 5) ได้ให้ความหมาย ความต้องการ (Need) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองความพึงพอใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะเป็นความต้องการในระดับที่ลึกซึ้งกว่าความจำเป็น ความต้องการเกิดจากการเรียนรู้วัฒนธรรมและสังคม เช่น ต้องการให้มีผู้ยกย่องนับถือตอบสนองด้วยการหาซื้อสินค้าคุณภาพดีราคาสูงมาใช้เสมอ ความจำเป็นของมนุษย์มีไม่ก็อย่างแต่ความต้องการมีมากมาย

เดิมศักดิ์ คทวณิช (2546 : 150) ได้ให้ความหมาย ความต้องการ หมายถึง การให้ตนเอง สุขสบายและความต้องการ เพื่อให้ผู้อื่นสุขสบายนักจิตวิทยาถือว่าความต้องการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงขับและแรงจูงใจขึ้นในตัวบุคคล กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความต้องการเกิดขึ้นก็เนื่องมาจากร่างกายอยู่ในสภาวะของการแสวงหาบางสิ่งบางอย่างที่ขาดหาย หรือสูญเสียไปจนทำให้เกิดแรงกระตุ้นร่างกายให้เกิดพฤติกรรมขึ้นมา เพื่อตอบสนองภาวะที่ขาดหายไปให้กลับไปสู่ปกติ

สุภาพร กุณฑลบุตร (2549 : 5) ได้ให้ความหมาย ความต้องการ หมายถึง ความปรารถนาเพิ่มเติมนอกเหนือจากความจำเป็นสิ่งต่างๆ เพื่อความอยู่รอดของชีวิตเป็นสิ่งที่เพิ่มเติมให้เกิดความสุขความพึงพอใจกับจิตใจของตนเอง

จากความหมายของความ ต้องการดังนักวิชาการได้กล่าวไว้ นั้น สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ บุคคลมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน แม้มีตำแหน่งหน้าที่ การงานระดับเดียวกันก็ตาม การให้หรือการสนองความต้องการจึงควรให้ในสิ่งที่ผู้รับต้องการจริงๆ และเข้าใจธรรมชาติความต้องการมนุษย์ จึงจะเกิดความพึงพอใจการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติงานได้ตรงเป้าหมายดังนั้นก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีการสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ประเภทของความ ต้องการ

ประเภทของความ ต้องการ คือความคิดของบุคคลที่ต้องการจะไปสู่ขั้นสูงสุดที่ทุกคนปรารถนาและมีความต้องการที่จะ ไปให้ถึงขั้นอุดมคติของบุคคลที่ทุกคนใฝ่ฝันความต้องการนี้อาจจะไม่ใช่เพื่อประโยชน์ของตนเองแต่อาจจะคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับตามอุดมคติที่ตนตั้งไว้มีนักวิชาการได้อธิบายประเภทของความ ต้องการไว้ดังนี้

เสรี วรณัฒนา (2547 : 39) ได้แบ่งประเภทความต้องการ 2 ด้าน ดังนี้

1. ความต้องการทางสรีระและชีววิทยา (Physiological and Biological Needs) สิ่งแรกที่กระตุ้นมนุษย์ให้เกิดพฤติกรรมผู้บริโภคคือความต้องการทางสรีระและชีววิทยาซึ่งเป็นความต้องการของร่างกายที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติถือเป็นความต้องการขั้นปฐมภูมิ (Primary Needs) ได้แก่ ความต้องการด้านปัจจัยสี่คืออาหารเครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย และยารักษาโรคความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย เป็นต้น

2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned Needs) โดยมนุษย์จะเกิดความต้องการ หรือเกิดแรงจูงใจในการบริโภคจากครอบครัว วัฒนธรรมค่านิยมสังคม ความเชื่อ ความรู้ ทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการคบหาสมาคมการพูดคุยกับบุคคลในสังคมตลอดระยะเวลาที่มนุษย์เติบโตขึ้นมา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548 : 114-116) ได้แบ่งประเภทความต้องการเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิตดำรงชีวิตดูดีภาวะไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เรียนรู้แต่อย่างไร แต่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางร่างกายของเราเป็นสำคัญ เป็นแรงขับเบื้องต้นที่ร่างกายถูกกระตุ้นทำให้เกิดความว่องไวกระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าเกิดขึ้นจากสภาวะทางอารมณ์สิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกจะมีอิทธิพลแต่แรงจูงใจนี้ ได้แก่

1.1 ความหิวคนเราต้องมีอาหารเข้าสู่ร่างกายเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต อาหารเป็นสิ่งจำเป็น ความต้องการอาหารเกิดขึ้น เนื่องจากอาหารในเลือดลดลงกระเพาะอาหารบีบตัวสร้างสิ่งเร้าภายใน เป็นสภาวะของแรงขับ

1.2 ความกระหายเมื่อร่างกายของคนเราน้ำทำให้เรารู้สึกลำคอและปากแห้งผาก เกิดความต้องการที่จะได้น้ำมาดื่ม เพื่อรักษาความสมดุลของร่างกายร่างกายของคนเรามักจะสูญเสียน้ำ เนื่องจากอากาศร้อนอบอ้าว การออกกำลังกายการทำงานหนักให้เหงื่อออกร่างกายจึงขับปัสสาวะ ออกมา

1.3 ความต้องการทางเพศ ความต้องการด้านนี้จะเริ่มเมื่ออย่างเข้าสู่วัยรุ่นและเป็นผู้ใหญ่อาจจะลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้นตามลำดับ การแสดงออกถึงความต้องการทางเพศขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจสนิยมขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น

1.4 อุณหภูมิที่เหมาะสมสิ่งมีชีวิตจะดำรงชีวิตได้ก็ต้องอาศัยความสมดุลทางร่างกาย อุณหภูมิในร่างกายที่ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไปอุณหภูมิภายนอกก็เช่นกัน ไม่ต่ำหรือสูงเกินกว่าปกติ ที่ร่างกายจะทนได้เมื่อเกิดความหนาวจัดก็จะเกิดแรงขับเพื่อเสาะแสวงหาสิ่งอื่นมาทำให้ร่างกายเกิดความอบอุ่นตามต้องการ เช่น เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัย 4

1.5 การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดแรงๆ ขั้บชนิดนี้เกิดจากความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดเพื่อให้ร่างกายเกิดความปลอดภัย ความป่วยเจ็บเป็นไข้ของร่างกายทำให้ร่างกายพยายามสร้างภูมิคุ้มกันโรครึ้น เมื่อมีคนอื่นจะทำร้ายร่างกายเราก็พยายามหลบเป็นต้น

1.6 ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ เมื่อร่างกายเกิดความเหน็ดเหนื่อยเนื่องจากการใช้พลังงานออกแรงในการทำงาน เกิดความเหนื่อยล้าเนื่องจากความอ่อนเพลียของร่างกาย

1.7 ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ที่มีกำ้ออกซิเจน สำหรับการหายใจเราอาจอดข้า้วอดน้ำได้หลายชั่วโมงแต่กลับหายใจได้ไม่นาน

1.8 ความต้องการการขับถ่ายเป็นการขับของเสียออกจากร่างกาย เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกับอาหารและน้ำ เพราะของเสียเหล่านี้จะเป็นพิษกับร่างกายทำให้เราอึดอัดไม่สบาย บางครั้งอาจทำลายชีวิต

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพสังคมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่แบ่งได้ ดังนี้

2.1 ความต้องการที่เกิดจากสังคมที่เป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรม และกลายมาเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคน สิ่งเหล่านี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

2.2 ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ เราต้องมีประสบการณ์และเรียนรู้มาก่อนจึงจะเข้าใจและเลือกปฏิบัติได้บางทีเราต้องศึกษาว่ามันเริ่มต้นอย่างไร และปฏิบัติกันอย่างไรในสังคม

สรุปได้ใจความว่า ประเภทของความต้องการของบุคคลที่กระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขาซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้เมื่อตอนทำอะ ไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ความต้องการของมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะในองค์การต่างๆ ซึ่งมีมนุษย์เข้าไปทำงานอยู่พฤติกรรมขององค์การที่มีปรากฏเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการของบุคลากรนั้น ด้วยจากการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการและความแตกต่างของมนุษย์ทำให้ทราบว่าการต้องการนั้นเองที่เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์ต่อสู้ดิ้นรนและทำทุกอย่าง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละคนซึ่งมีไม่เท่ากันทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการมีหลายทฤษฎีที่อธิบายความต้องการของบุคคลทฤษฎีที่น่ามากล่าว นักวิชาการได้อธิบายทฤษฎีความต้องการไว้ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Theory of Needs)

มนุษย์มีความต้องการในการดำรงชีวิตอยู่ต่อไปในสังคม ไม่ว่าจะเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ มนุษย์ล้วนแต่มีความต้องการทั้งนั้น ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland, P. 1975 : 147 ; อ้างถึงใน ปราณี งามสุตร. 2545 : 90)

นักจิตวิทยาชื่อดังได้ใช้เวลานับสิบปีเพื่อศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ ถือว่าความต้องการ (Need) สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ และแอลเดอเฟอร์ตรงที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือภายใต้สถานการณ์หนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แมคเคลแลนด์ได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการอำนาจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเองชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัย คาดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่ายๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วยผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าว มิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่ทำก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้มีความต้องการที่ได้ทำใน สิ่งที่ตนปรารถนา (Self-actualization) และผู้ที่มีความต้องการงอกงาม (Growth Needs)

2. ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation)

ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้าง และรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น และต้องการ ได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs)

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)

ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสถานะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือบางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ ก่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำจิตใจปรารถนา (Self-actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970 : 46; อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 52-53) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการของมาสโลว์ ได้พัฒนาความคิดของตนเองจากแนวคิดของสำนักมนุษยสัมพันธ์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์ไม่ได้ต้องการเพียงเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเท่านั้น แต่มนุษย์มีความต้องการระดับสูงกว่านั้น คือ ความต้องการเป็นอิสระ การได้รับการยอมรับ และการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

สาระสำคัญของทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการมีดังนี้

1. ความต้องการของปัจเจกบุคคลสามารถจัดเป็นลำดับได้ 5 ชั้น โดยเรียงจากความต้องการระดับต่ำสุดถึงสูงสุดหรือตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการในการได้รับการยอมรับและความต้องการในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

2. เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงถัดขึ้นไปจะกลายเป็นแรงจูงใจอันใหม่

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ที่มาสโลว์เสนอไว้ตามลำดับต่ำไปสูง มีดังนี้

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) คือ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่จะทำให้อยู่รอดได้ หรือคือความต้องการของร่างกาย ซึ่งได้แก่ อาหาร เครื่องดื่ม เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย

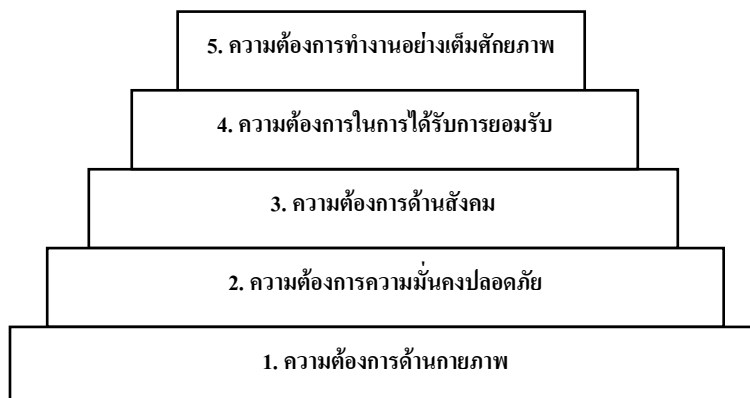
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความต้องการความปลอดภัยจากอาชญากรรม การจู่โจม การทำร้าย คนที่มีความรู้สึกปลอดภัยจะไม่รู้สึกว่าตนเองถูกคุกคาม

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4. ความต้องการในการได้รับการยอมรับ (Esteem Needs) คือ ความต้องการความมั่นคง ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ความเข้มแข็ง และการนำความสามารถมาใช้ประโยชน์ให้กับสังคม ถ้าขาดการตอบสนองต่อความต้องการนี้ อาจทำให้เกิดความรู้สึกต่ำต้อย หรือไร้คุณค่า

5. ความต้องการในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (Self Actualization Needs) คือ ความต้องการได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหรือบรรลุความต้องการในการเป็นทุกอย่างที่ตนเองคาดหวังไว้

จากหลักของทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการอาจอธิบายได้ว่า มนุษย์มีความต้องการเริ่มจากลำดับขั้นต่ำไปหาสูง ความต้องการขั้นต่ำคือ ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ปัจจัย 4 ในการดำรงชีพ เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำแล้วจะเกิดความต้องการสูงขึ้นไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงมนุษย์ต้องการความคุ้มครองจากอันตรายต่างๆ ที่มีต่อตัวเขาเอง ความต้องการระดับที่สามคือ การมีส่วนร่วมและความรักเมื่อความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ต้องการความรักและการยอมรับจากสังคมเพื่อน ความต้องการระดับที่สี่ คือ เกียรติยศ ชื่อเสียง มนุษย์ต้องการการยกย่อง ชมเชยยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการอันดับสุดท้ายคือ ความสำเร็จ ความสมหวังของชีวิต



ภาพประกอบที่ 3.1 ลำดับขั้นตอนความต้องการตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์
ที่มา : มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 46; อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546 : 52-53)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยเป็นทฤษฎีที่เฮอรัชเบิร์ก ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยศึกษาว่าบุคคลต้องการอะไรของคนในองค์กรหรือการจูงใจการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจงบุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน เกิดมาจากความพึงพอใจในงานที่ทำนั้น มีนักวิชาการให้ทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Herzberg. 1987 : 302; อ้างถึงใน นิรมล กิติกุล. 2549 : 39) ซึ่งได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ซึ่งเป็นความต้องการของมนุษย์ที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จ มีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ และมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยอมรับนับถือในผลงานที่ปฏิบัติ มีโอกาสได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การได้รับการยกย่องชมเชย รวมไปถึงการได้รับคัดเลือกให้เป็นบุคลากรดีเด่นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคลากร ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีโอกาสหรืออิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และรวมไปถึงความมั่นคงและปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยค่าจูน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนหรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้จากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีความต้องการที่ผู้เรียบเรียงไว้ย่อกว่าทั้ง 3 ท่านนั้น คือ แมคคลีแลนดักกล่าวถึงความต้องการไว้ว่า ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักความผูกพัน และความต้องการมีอำนาจ มาสโลว์ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยอมรับ และความต้องการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่วนเฮอริเบิร์กได้สรุปความต้องการของมนุษย์เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยค้ำจุน คือ ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บุคคลจำนวนมากที่มีการทำงานทั้งเกิดจากบทบาทหน้าที่ และเกิดจากความจำเป็น ได้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพราะเกิดจากแรงจูงใจ ทั้งแรงจูงใจจากภายใน และแรงจูงใจจากภายนอก

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ชี้นำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน การศึกษาแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

คาร์ณี พานทอง พาลุสุข และสุรเสกข์พงษ์ หาญยุทธ (2545 : 115) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่ใช้เป็นแรงผลักดัน ได้แก่ ทำให้การกระตุ้น การคาดหวัง การใช้เครื่องหล่อ และการลงโทษ ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นสถานะที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา และเราเรียกปัจจัยนี้ว่า แรงจูงใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สถานะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง และการที่ต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

พุนสุข สังข์รุ่ง (2549 : 137) กล่าวว่า การจงใจ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งการกระทำด้วยการจงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมการบริหาร คือ ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะมีทั้งภายในและจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัล หรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรก็ต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความกระตือรือร้นของบุคคลในองค์การได้ แรงจูงใจจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ ดังนี้

ขวัญจิรา ทองนำ (2547 : 30) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์การได้ตามที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549 : 298-299) อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นเรื่องที่สำคัญต่อบุคลากรและองค์การ โดยมีผลโดยตรงต่องานขององค์การ นอกจากนี้การจูงใจยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของพนักงานให้แก่องค์การ พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์การ ดังนี้

1.1 ช่วยเป็นหลักประกันว่าบุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด

1.2 ช่วยเกื้อหนุนให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์การ

1.3 ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร นอกเหนือจากองค์การแล้ว ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการจูงใจบุคลากรโดยตรงในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี แรงจูงใจเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การนำของผู้บริหารเกิดประสิทธิภาพ

2.2 ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน แรงจูงใจเป็นความเต็มใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้บริหารต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพนักงานหรือพนักงานเกิดความยอมรับในงานของตน

2.3 ทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบขององค์การ และมีศีลธรรม

3. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากองค์การและผู้บริหารแล้ว แรงจูงใจยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การในหลายด้าน ดังนี้

3.1 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

3.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และตอบสนองวัตถุประสงค์ของตนเองไปพร้อมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระจำนงในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้สามารถพิจารณาปรับปรุงวัตถุประสงค์ของตนให้สอดคล้องกับองค์การได้ง่ายขึ้น

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมา สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะการที่บุคคลจะกระทำกิจกรรมได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้นและถ้ามนุษย์มีความพอใจเขาก็จะทุ่มเทความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่งานของเขามากขึ้นด้วย

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นสภาวะหนึ่งภายในจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน ถึงแม้จะได้รับสิ่งเร้าในลักษณะเดียวกัน ลักษณะแรงจูงใจของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ธรรมชาติของแต่ละบุคคล สถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม และลักษณะความเข้มของแรงจูงใจ มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 106-109) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้น แรงจูงใจในแต่ละบุคคลจึงย่อมมีความแตกต่างกันด้วย ซึ่งลักษณะธรรมชาติของแต่ละบุคคลประกอบด้วย

1.1 แรงขับ ถือเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเกิดพฤติกรรม เป็นสถานะที่เกิดจากความไม่สมดุลภายในร่างกายของมนุษย์ เช่น ภาวะความต้องการอาหาร น้ำ ภาวะความตึงเครียด เมื่อบุคคลเกิดภาวะความไม่สมดุลทางร่างกายจะทำให้บุคคลพยายามที่จะทำให้อวัยวะเกิดความสมดุล แรงขับจึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการกระทำเพื่อให้อวัยวะเกิดความสมดุล แรงขับจึงเกิดได้จาก ลักษณะ 2 ประการ คือ แรงขับที่เกิดขึ้นจากร่างกาย เช่น ความหิว ความง่วงนอน ฯลฯ และแรงขับที่เกิดขึ้นจากร่างกาย เช่น การได้รับความเจ็บปวดจากสิ่งเร้าภายนอก ฯลฯ

1.2 ความวิตกกังวล จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความวิตกกังวลใจมีผลต่อการเรียนรู้หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความวิตกกังวลใจมักจะมีพฤติกรรมที่ด้อยกว่ากลุ่มที่ไม่มี ความวิตกกังวลใจน้อยควรจะได้รับ การกระตุ้นจากสิ่งเร้า ส่วนกลุ่มที่มีความวิตกกังวลใจสูงแม้จะได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าก็ไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ดังนั้นความวิตกกังวลจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับแรงจูงใจของบุคคล

2. สถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม จะส่งผลให้บุคคลเกิดแรงจูงใจได้แตกต่างกัน ซึ่งสภาพแวดล้อมแต่ละแห่ง หรือความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมย่อมส่งผลให้พัฒนาการของผู้เรียนมีความแตกต่างกันไป ลักษณะของสถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อแรงจูงใจประกอบด้วย

2.1 การแข่งขัน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีความปรารถนาจะเอาชนะผู้อื่น เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกอยากแข่งขัน แสดงว่า บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจในการที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งลักษณะการแข่งขันจะมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 2 ลักษณะ คือ การแข่งขันกับตนเอง เป็นการแข่งขันทัดทำให้ตนเองดีขึ้นด้วยความเต็มใจและความต้องการของตนเองและการแข่งขันกับบุคคลอื่น เป็นความรู้สึกที่ต้องการเอาชนะบุคคลอื่นอยู่เหนือบุคคลอื่นและพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองชนะผู้อื่นเสมอ

2.2 ความร่วมมือ ถือเป็นแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับแรงผลักดันทางสังคมเป็นลักษณะของการเกิดพฤติกรรมแบบให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานหรือพฤติกรรมที่มุ่งปรารถนานั้นสำเร็จลุล่วง ดังนั้น ความร่วมมือจึงถือเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ

2.3 การตั้งเป้าหมาย ในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ การที่บุคคลมีการตั้งเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างใดอย่างหนึ่ง ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพยายามที่จะกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งลักษณะของการตั้งเป้าหมายสามารถแบ่งได้ 2

ลักษณะ คือ เป้าหมายรวม หมายถึง เป้าหมายที่มักจะมีเป้าหมายย่อยๆ อื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ และเป้าหมายระยะไกล หมายถึง เป้าหมายที่ตั้งขึ้นเพื่อจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง โดยเฉพาะการตั้งเป้าหมายระยะไกลนี้จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะทางด้านสมองจะไม่เกิดขึ้นในเด็กเล็กๆ

2.4 การตั้งความทะเยอทะยาน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการที่จะกระทำพฤติกรรมต่างๆ เช่น บุคคลที่มีความคาดหวังว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น จึงมีความขยัน มุมานะ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งการเกิดความคาดหวังหรือความทะเยอทะยานถือเป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมขึ้น องค์ประกอบที่มีผลต่อระดับความทะเยอทะยานและการตั้งเป้าหมายขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ดังนี้ งานนั้นมีความยากมากจนบุคคลมองไม่เห็นทางที่จะทำงานสำเร็จได้ งานมีความง่ายเกินไปทำให้ไม่มีความรู้สึกลอยลางที่จะทำงานและบุคคลขาดความมั่นใจที่จะตั้งเป้าหมายในชีวิต

3. ลักษณะความเข้มของแรงจูงใจ ในแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน นอกจากจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละบุคคลแล้ว ยังขึ้นอยู่กับลักษณะการเสริมแรง และองค์ประกอบอื่น ได้แก่

3.1 การเสริมแรง มีลักษณะที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ การเสริมแรงทางบวก และการเสริมแรงทางลบ ลักษณะของการให้สิ่งเสริมแรงจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการเกิดแรงจูงใจในการที่จะทำพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ การเสริมแรงทางบวก ได้แก่ การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การเสริมแรงทางลบ ได้แก่ การให้บุคคลหยุดแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเพราะได้รับสิ่งตอบแทนที่พึงพอใจ

3.2 ความสนใจ มีส่วนทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น การที่บุคคลจะกระทำพฤติกรรมใดๆ ได้ดีหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลจะมีความสนใจมากเพียงใด ถ้าบุคคลไม่มีความสนใจในพฤติกรรมย่อมทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ได้ค่อนข้างยาก สาเหตุทำให้เกิดความสนใจประกอบด้วย ความสนใจอันเนื่องมาจากพรสวรรค์เป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวตั้งแต่เกิด และ ความสนใจเนื่องมาจากได้รับความสำเร็จ ทำให้บุคคลหันมาให้ความสนใจในสิ่งที่ตนได้รับความสำเร็จมากขึ้น

วรรณิ ลิณอักษร (2541 : 114-115) ให้แนวคิดว่า แรงจูงใจประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ

1. ผู้รับการจูงใจ เช่น ในชั้นเรียนผู้รับแรงจูงใจ คือ ผู้เรียนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ครูผู้สอนจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าไปดำเนินการให้เขาปฏิบัติในสิ่งที่ผู้สอนต้องการ

2. วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการที่เป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจ ให้เขามีความคิดคล้อยตามและลงมือปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายของการจูงใจ

3. เป้าหมายของการจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้จูงใจมุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในตัวผู้ที่ถูกจูงใจในขั้นสุดท้าย ภายหลังจากที่ได้ใช้วิธีการจูงใจไปแล้ว

4. องค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล หรือองค์ประกอบจากสภาพการณ์ ทางสังคม ประกอบด้วย

4.1 ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งที่เป็นบุคคล กลุ่มคน สิ่งแวดล้อมที่เป็นสภาพการณ์ต่างๆ

4.2 ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบุคคล

4.3 การเสริมแรงด้วยรางวัล คำชม หรือสิ่งล่อใจต่างๆ

5. องค์ประกอบภายในตัวบุคคล ประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่

5.1 ความสนใจและความอยากรู้อยากเห็น

5.2 เป้าหมายที่บุคคลเป็นผู้กำหนด

5.3 ระดับความวิตกกังวล

5.4 ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในงานที่ทำ

5.5 ประสบการณ์ในอดีตของบุคคล

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 114) กล่าวว่า การจูงใจให้บุคลากรทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานในการจูงใจให้บุคลากรทำงาน ได้แบ่งไว้ 3 ประการ ประกอบด้วย

1. การใช้อำนาจที่มีอยู่กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน เป็นการใช้กฎ ข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติขององค์กร สำหรับให้บุคลากรยึดเป็นแนวปฏิบัติงานของตน ทำให้หัวหน้างานมีอำนาจในการลงโทษ ผู้หนึ่งผู้ใดอยู่ได้บังคับบัญชา เมื่อกระทำความผิดได้

2. การใช้สิ่งล่อใจหรือให้รางวัล กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ถึงแม้ว่าวิธีการนี้ไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดของการจูงใจ เพราะความต้องการของบุคลากรในเรื่องรางวัลซึ่งเป็นผลตอบแทนในการทำงานนั้นย่อมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ก็เป็นวิธีหนึ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน

3. การใช้ความสำนึกกระตุ้นให้พนักงานทำงาน หรือการใช้แรงจูงใจภายในการทำงาน

จากองค์ประกอบของแรงจูงใจดังกล่าวมา สรุปได้ว่า บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้นั้นจะต้องมีแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นขึ้นอยู่กับลักษณะธรรมชาติของแต่ละบุคคล เช่น แรงขับ ความวิตกกังวล สถานการณ์ต่างๆ เช่น การแข่งขัน การให้ความร่วมมือการตั้งเป้าหมาย ความทะเยอทะยาน และลักษณะความเข้มของแรงจูงใจ เช่น การเสริมแรง และความสนใจและแรงจูงใจมาจากภายในหรือภายนอกร่างกาย ที่จะส่งผลกระทบต่อบุคคลนั้น ให้มีแรงกระตุ้นในการทำงาน หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จักว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดีดังนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540 : 290) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยอธิบายว่า ภายใต้มุมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่ แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายใน สภาวะแวดล้อมภายนอก เช่นการบังคับบัญชา รายได้ ในขณะที่มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยตนเอง โดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บุคคลอาจจะรำลึกถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นเพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้นและงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น คือ

1. แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน โดยปกติจะถูกประยุกต์ใช้ด้วยตนเอง ความรู้สึกทางความสำเร็จความท้าทายและความสามารถที่ได้มาจากการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งจะเป็นตัวอย่างของสิ่งจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอกจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการและนโยบายองค์กร เป็นต้น

อย่างไรก็ตามสิ่งจูงใจบางอย่างไม่สามารถแยกประเภทได้อย่างชัดเจนตามคำนิยามเหล่านี้ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่อง อาจเป็นเรื่องของการบังคับบัญชาโดยนาย (แรงจูงใจภายนอก) แต่อาจเป็นเรื่องของความสำเร็จและความสามารถ (แรงจูงใจภายใน) หากพิจารณาการแบ่งแยกแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในดังนี้แล้วอาจจะไม่ชัดเจน ทฤษฎีแรงจูงใจได้แบ่งแยกและอธิบายแรงจูงใจไว้อย่างชัดเจนแล้ว

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2544 : 169) แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันเป็น 2 ประเภท เช่นกัน คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั่นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก จูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน รางวัล หรือหลีกเลี่ยง จากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้ เช่น แรงเสริมชนิดต่างๆ ตั้งแต่คำติชม รางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน ตัวแปรต่างๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

จากประเภทของแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือสิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรม ของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการพลังกดดัน หรือความปรารถนา ที่จะพยายามเพื่อให้บรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้า ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ถูกวิธีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือมูลเหตุที่ทำให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ใช้ทฤษฎีที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลิแลนด์ (McClelland, 1961 : 100 – 110 ; อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว. 2542 : 102) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นแรงขับเพื่อจะทำให้งานที่ กระทำอยู่ประสบผลสำเร็จดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ หรือเป็นแรงจูงใจที่กระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า และประสบผลสำเร็จตาม ความมุ่งหมาย

2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะ ส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับความต้องการทาง สังคมของมาสโลว์

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์แมน (Herman, 1970 : 354-355; อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว. 2542 : 108) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง (Aspiration Level)
2. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส (Risk Taking Behavior)
3. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป (Upward Mobility)
4. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน (Persistence)
5. เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน จะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ (Take Tension)

6. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดีขึ้น

7. พยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆ ของตนให้ดีขึ้น (Achievement Behavior)

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทฤษฎีทุกทฤษฎีจะว่าด้วยเรื่องความรู้สึก ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น โดยที่มนุษย์จะมีความต้องการในระดับต่างๆ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้น ไปก็จะเกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อยไป

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ดี ที่มีความสุขของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติและความพึงพอใจจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจ (Satisfaction) แสดงให้เห็นถึงความพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่หรือที่กำลังได้รับในเรื่องต่างๆ ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่หลากหลาย ดังนี้

สะอาด เวียงเงิน (2541 : 19) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจที่ได้ทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และได้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางวัตถุและจิตใจที่สนองความต้องการพื้นฐานของเขา ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจ

อัศยาพร สุวรรณกฎ (2541 : 16) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง สภาวะความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ชยุตพงษ์ สุจิตรานนท์ (2542 : 20) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบที่พอใจของบุคคลแต่ละคนที่มีต่องานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน หากมีความพึงพอใจมากก็เสียสละแรงกายแรงใจให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดหมายขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะภายในจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ความรู้สึกที่แสดงออกมาซึ่งความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่องาน หรือภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งหากมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก ผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ทુંเท เสียสละรักงานและองค์กร

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้บุคคลทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดคุณภาพและความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือความต้องการของแต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในแต่ละองค์กร เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติทั้งในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการและความก้าวหน้าในอาชีพการงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานย่อมทุ่มเทความพยายามในการเพิ่มคุณภาพมาตรฐานของงานให้ก้าวหน้าต่อไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญไว้ ดังนี้

ปิยะพร ศรีอยทอง (2544 : 36) กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วจะยอมนำไปสู่การมีขวัญและกำลังใจการทำงานมากขึ้น ทำให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้นเต็มไปด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจให้ได้ผลงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอันเป็นผลมาจากการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบุคลากรมีความพึงพอใจในงานจะมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงานช่วยลดการขาดงาน ลางาน ลดการมาทำงานสาย ความพึงพอใจในงานช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยป้องกันความห่างเหินจากงานนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานมีผลต่ออัตราการลาออกจากงานเพราะพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงจะมีอัตราการลาออกจากงานต่ำและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงานและมีความสำคัญต่อ

การทำงานของบุคลากรเพราะถ้าบุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจงานย่อมสามารถให้งานดีไปด้วยซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่หน่วยงาน

ถาวร พอสม (2545 : 30-32) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ย่อมจะทำให้มีกำลังใจมีขวัญในการทำงานสูงขึ้นด้วย ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งหวังที่จะให้ผลงานออกมาตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานแต่ละองค์กร ในหลายประเด็น เช่น การทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้นเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล และสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบนั้นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 132-139) ได้กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการคือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล (Personnel Factors) 2) ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) และ 3) ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 163-164) กล่าวว่า ปัจจัยมีผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานได้แก่องค์ประกอบต่อไปนี้

1. นโยบายและการบริหารงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานก็ต่อเมื่อบุคคลได้มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และมีอิสระเป็นของตัวเองในการตัดสินใจในงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ

2. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร องค์ประกอบของการสื่อสาร ซึ่งมีด้วยกัน 4 ตัว คือ ข้อมูลข่าวสาร ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และช่องทางการสื่อสาร กระบวนการที่ส่งข่าวสารระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน โดยผ่านสื่อหรือขั้นตอนที่ให้ความสะดวกรวดเร็ว มีข้อมูลที่ดีในการส่งเสริมทักษะและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้องจากนั้นก็เกิดความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจอันดี และสามารถปฏิบัติภาระ

ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว การช่วยเหลือสนับสนุน เกื้อกูล การปรึกษาหารือ และบรรยากาศที่เป็นมิตร

4. สภาพการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวและมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน

5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งทั้งทางด้านบริหารและวิชาการ รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยอาจจะได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ตาม

ล็อก (Lock. 1970 : 132; อ้างถึงใน ถาวร พอสม. 2545 : 34) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 9 องค์ประกอบ คือ

1. งาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางานปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จและการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. ค่าตอบแทน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่รับอย่างยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

3. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงาน การกล่าวพิจารณาการทำงานและความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญ ค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ รักษาพยาบาล การให้สิทธิพิเศษอื่นๆ

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ อากาศถ่ายเท ทำเลที่ตั้ง

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ การนิเทศงาน การใช้เทคนิคในการนิเทศของผู้บังคับบัญชา ความมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

8. ผู้ร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีไมตรีอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือน และนโยบายการบริหารขององค์กร

จากปัจจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยต่างๆ มีผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการแก่บุคลากร ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยการจูงใจ

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจนั้น จะช่วยให้สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

ราณี อธิชัยกุล (2543 : 239) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) มากจากคำว่า Mover ในภาษาละติน แปลว่า การเคลื่อนไหว (Move) การจูงใจเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในของคนที่ทำให้กระตุ้นหรือผลักดันให้เคลื่อนไหวพฤติกรรม เช่น ความปรารถนา ความประสงค์ ความต้องการ ความอยาก ความตั้งใจ เป็นต้น นักวิชาการบางท่านให้ความหมายคำว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันภายในที่กระตุ้นให้เกิดการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน

สุพิน เกษาคุปต์ (2545 : 94) กล่าวว่า การจูงใจ คือ การสร้างพลังใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่ผู้จูงใจปรารถนาโดยไม่ใช้การครอบงำหรือการบังคับ การจูงใจมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน คือ

1. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานอาจทำได้โดยให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมี การหลีกเลี่ยงงานลดน้อยลง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และตอบสนอง วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมกัน

3. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังของกลุ่มหรือทีมงาน

4. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุนทร เสาว์สิงห์ (2548 : 10) กล่าวว่า การสร้างสิ่งจูงใจที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร ได้นั้นต้องใช้วิธีการจูงใจให้ตรงกับสิ่งที่เขาต้องการ เพราะมีคุณค่าต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยใช้เทคนิคการบริหารและหลักจิตวิทยาผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และสามารถปฏิบัติภารกิจได้ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสร้างความพึงพอใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายประเภทและที่สำคัญ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การแบ่งผลกำไร บำเหน็จบำนาญ การให้ประโยชน์แก่คู่ลูกและการจัดตั้งกองทุน สงเคราะห์ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การยกย่อง การยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การมี

ส่วนร่วมในความก้าวหน้า ความยุติธรรม และการบริหารด้านสังคมสิ่งจูงใจที่เป็นสถานภาพของปฏิบัติงาน เป็นหลัก เช่น มีห้องส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่ง ไม่อาศัยวัตถุ เช่น ความเท่าเทียมกัน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษาตลอดจนการบำรุงขวัญหรือกระตุ้นความรู้สึกให้เกิดกับบุคลากรทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้หน่วยงาน หรือส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่างๆ

บทสรุป

ตามที่ทุกคนเข้าใจกันว่า มนุษย์เรานั้นประกอบด้วยส่วนใหญ่อะไรๆ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นร่างกายและส่วนที่เป็นจิตใจ การที่จะประกอบงานการใดๆ ก็ตาม มนุษย์จะต้องเผชิญพร้อมด้วยองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างนั้น จึงจะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายได้ ดังนั้น ผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่มีจิตวิทยาของความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำนอกจากจะอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ รวมทั้งสมรรถนะของแต่ละคนในการบริหารงาน ทั้งบริหารคน บริหารงาน บริหารวัสดุ และบริหารเงิน ผู้นำเหล่านั้นต้องรอบรู้และเข้าใจที่จะใช้หลักจิตวิทยาในการสั่งงาน บริหารงาน ผู้นำจะต้องเข้าใจว่าผู้ทำงานทุกคนเป็นผู้มีจิตใจ การที่จะพูด จะทำ หรือสั่งการอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงสภาพจิตใจของผู้ทำงานทุกคน นอกจากนั้น ผู้นำจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่จะป็นเหตุให้เข้าใจคน สามารถที่จะใช้เขาได้ ทุกขณะ ทุกเวลา หรือแม้บางครั้งการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจะใช้เขาคนนั้นอาจจะไม่รู้ตัวว่าผู้นำใช้ ผู้นำสั่ง แต่เขาจะทำงานอย่างความเต็มใจ การศึกษาความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน เมื่อเข้าใจถึงธรรมชาติของความต้องการคนแล้ว ย่อมทำให้ผู้นำรู้ว่าอะไรคือการจูงใจที่จะกระตุ้นให้เขาทุ่มเททำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำอย่างไรผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แนวทางที่ผู้ทำงานจะเกิดความพึงพอใจ เมื่อเขาเหล่านั้นได้รับความอบอุ่น ความมั่นคง ความสุขใจ ความสบายใจในการทำงาน รวมทั้งสิ่งตอบแทนที่จะได้รับทั้งที่เป็นตัวเงินและมิใช่เป็นตัวเงิน สิ่งเหล่านี้ผู้นำต้องรอบรู้จิตวิทยาในการให้ การพูด การคิดอย่างมีศิลปะ

คำถามท้ายบท

1. เรื่องจิตวิทยามีความจำเป็นต่อผู้นำอย่างไร อธิบาย
2. ลักษณะความต้องการของมนุษย์โดยธรรมชาติเป็นอย่างไร อธิบายยกนักทฤษฎีมา
รองรับด้วย
3. ความต้องการขั้นสุดท้ายของมาสโลว์ที่ว่า ต้องการทำงานอย่างเต็มศักยภาพนั้น
หมายความว่าอย่างไร อธิบาย
4. ปัจจัยอะไรที่เป็นแรงจูงใจให้คนมีการทำงานอย่างทุ่มเท และเสียสละ อธิบาย
5. มนุษย์เรามีทั้งความพึงพอใจและความเบื่อหน่ายในการทำงาน ถ้าท่านอยู่ในฐานะเป็น
ผู้นำ ท่านจะใช้หลักจิตวิทยาอย่างไรที่จะให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู**
วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร. (วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชยุตพงษ์ สุจิตรานนท์. (2542). **ความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานพาณิชย์จังหวัด**
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาามหาบัณฑิต).
มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดารณี พานทอง พาลุสุข และสุรเสกข์พงษ์ หาญยุทธ. (2545). **การจูงใจ (จิตวิทยา).** (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เดิมศักดิ์ คทวนิช. (2546). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรส.
- ถาวร พอสม. (2545). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์**
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 11.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : รัตนไตร.
- นิรมล กิติกุล. (2549). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี งามสูตร. (2545). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน.** กรุงเทพฯ : ธนากรพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ :
บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2547). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ :
บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2548). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- ปิยะพร สร้อยทอง. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจ**
ในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
(สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พูนสุข สังข์รุ่ง. (2549). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. (2549). **ประมวลสาระชุดวิชาการเมืองการปกครองเปรียบเทียบ.**
นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอส เค บุคเน็ต.

ราณี อีสัยกุล. (2543). **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี :

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วรรณิ์ ลินอักษร. (2541). **จิตวิทยาการศึกษา**. (งานส่งเสริมการผลิตตำรา). สงขลา :

มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สนธยา คงฤทธิ์. (2542, สิงหาคม). “วารสารวิชาการ : บริหารการตลาด”. สถาบันราชภัฏนครปฐม.

สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :

บรรณกิจ 1991.

สะอาด เวียงเงิน. (2541). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน**

ตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนและพลตำรวจศึกษาเฉพาะกรณี

จังหวัดชัยภูมิ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุภาพร ภูณทลบุตร. (2549). **หลักการตลาดสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพิน เดชาคุปต์. (2545). **การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในระบบราชการในกลุ่มเจ้าหน้าที่สัมพันธ์**

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาคาร.

สุรพล พยอมเยี่ยม. (2541). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ :

โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2544). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ดิยาว. (2542). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสรี วงษ์มณฑา. (2547). **ครบเครื่องเรื่องการค้าและการตลาด**. กรุงเทพฯ : ธรรมศาสตร์.

สุนทร เสาว์สิงห์. (2548). **การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน**

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).

นูริรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนูริรัมย์.

อัศยาพร สุวรรณภัก. (2541). **ความพึงพอใจของข้าราชการครูและลูกจ้างประจำ**

กรมคุมประพฤติกระทรวงยุติธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.