

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสถานภาพของพนักงานราชการที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว 3) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงสถานภาพพนักงานราชการให้ตรงกับความต้องการของพนักงานราชการ งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เป็นพนักงานราชการของที่ทำการปกครอง จำนวน 29 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล บันทึกข้อมูลจากการสังเกตการณ์และจดบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นความรู้สึกต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูล สามารถวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็น การวิจัย สรุปและตีความข้อมูลเนื้อหา

คำสำคัญ : แรงจูงใจ

ความเป็นมา

ในยุคปัจจุบันคนรุ่นใหม่มีทัศนคติและค่านิยมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อย่างเห็นได้ชัด คนรุ่นใหม่มักมองหาความก้าวหน้า และค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นสำคัญซึ่งแตกต่างจากแต่ก่อน ที่เลือกความมั่นคงในหน้าที่การงาน และโลกที่ไร้พรมแดนที่สามารถสร้างช่องทางการหารายได้ที่หลากหลายขึ้นจึงเป็นเหตุทำให้หลายองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีความต้องการทำงานกับองค์กรให้ยาวนานยิ่งขึ้น ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาคเอกชนหรือภาครัฐบาลล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อการลงทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก รวมไปถึงทุกองค์กรล้วนแต่ต้องการคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงานในองค์กรให้บรรลุตามแผนและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ ได้โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นวารา นาคเวก (2555, หน้า 1) เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ในอนาคต สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน หากองค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานสามารถทำผลงานให้ออกมาดียิ่งขึ้น ที่สำคัญนอกจากจะช่วยรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรแล้ว ยังมีปัจจัยดึงดูดความสนใจคือการมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจน โดยมีการสื่อสารให้เห็นถึงความก้าวหน้าหรือช่องทางการเติบโตในสายงานได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น ดังนั้นหากองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกียรติ บุญโย (2562, หน้า 238)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานภาพของพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว

3. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงสถานภาพพนักงานราชการให้ตรงกับความต้องการของพนักงานราชการ

ขอบเขตของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว” ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตการศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ และสถานภาพในการเป็นพนักงานราชการ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะหน่วยงาน คือ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว

3. ขอบเขตด้านประชากร

พนักงานราชการของที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้วและอำเภอ จำนวน 29 คน และผู้บริหารระดับอำนวยการสูง ที่อยู่ในคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการของที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว จำนวน 1 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานราชการของที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้วและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรเพื่อตอบสนองต่อแรงจูงใจของพนักงานราชการของที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้วที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ได้อย่างเหมาะสม

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้วในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องแรงจูงใจจำนวนมากในที่นี้จะกล่าวโดยสรุป เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ดังนี้

1. **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)** เป็นเรื่องที่มีพื้นฐานความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยนักจิตวิทยา Abraham Maslow แรงจูงใจที่กล่าวกันอย่างแพร่หลาย โดยมองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดที่สุด เมื่อความต้องการในระดับที่ 1 ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป



จากรูปสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้วมนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับและความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
4. ความต้องการยกย่อง (Esteem needs) ความภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สรุปความต้องการได้ 2 ระดับ คือ ความต้องการระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง, ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ และความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

2. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน

พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าภาระงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจเช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลงานและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$ หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$ ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์ของการทำงานเพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์ สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

A= Effort performance linkage

B= Performance reward linkage

C= Attractiveness

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงานเช่น การเพิ่มค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schemerthom, Hunt and Osborn 2003 : 118) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้คุณค่าในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. อธิบายการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

3. ทฤษฎีนี้ 2-Factor Theory หรือ Herzberg's Motivation-Hygiene Theory เป็นทฤษฎีของ Frederick Herzberg นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเป็นผู้สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1959

Herzberg มีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ เขาทำวิจัยเพื่อศึกษาว่าทัศนคติมีผลต่อแรงจูงใจอย่างไร โดยขอให้ผู้รับการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นพนักงานในสถานประกอบการ อธิบายว่าสถานการณ์หรือปัจจัยใดที่ทำให้พวกเขา รู้สึกดีและไม่ดีในงานที่ทำ คำตอบที่ได้สร้างความแปลกใจแก่ Herzberg เป็นอย่างมาก คือ แทนที่ปัจจัยที่ให้ความรู้สึกที่ดี และปัจจัยที่ให้ความรู้สึกที่ไม่ดี จะเป็นปัจจัยตัวเดียวกัน ต่างกันที่ปริมาณ เช่น มาก - น้อย, มี - ไม่มี แต่กลับพบว่า ปัจจัยที่สร้างความรู้สึกทั้งสองนี้ เป็นคนละตัวกัน

เขาจึงได้สร้าง 2-Factor Theory ขึ้นเพื่ออธิบายว่า แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองจำพวก คือ

ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Factors for Satisfaction or Motivation Factor)	ปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Factors for No dissatisfaction or Hygiene Factor)
การบรรลุเป้าหมาย	นโยบายของบริษัท
การได้รับเกียรติและการยอมรับ	การกำกับดูแล
งานเป็นงานที่ชอบ	ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อน
ได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบสูง	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ความก้าวหน้าในงานที่ทำ	เงินเดือน
การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	สถานภาพ

ปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factor)

คือ ปัจจัยซึ่งรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันไว้ให้เป็นปกติ การเพิ่มปัจจัยประเภทนี้ไม่ได้สร้างความพอใจในระยะยาว เป็นเพียงการรักษาสถานะไม่ให้เกิดความไม่พอใจเท่านั้น แต่หากปัจจัยดังกล่าวลดลงหรือหมดไป พนักงานจะรู้สึกไม่พอใจและเรียกร้อง (dissatisfaction) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า hygiene factor คือ ปัจจัยซึ่งหากมีอยู่เพียงพอหรือสมควรแก่เหตุผล จะทำให้พนักงานยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ และอยู่ในความสงบได้ hygiene factor ไม่มีผลต่อการทำงาน บางครั้งเรียกว่า dissatisfier หรือ maintenance factor เพราะเป็นตัวทำหน้าที่เพียงประคองความรู้สึกไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจถ้าเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ก็คือความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ (lower-order need at work) ซึ่งบุคคลต้องการและคาดหวังว่าจะต้องมี อาทิ

- 1.ค่าจ้าง: โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือสู้ได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- 2.นโยบายการบริหารงานของบริษัท: นโยบายบริษัทควรมีความยืดหยุ่น มีความเป็นธรรม และชัดเจน เช่น มีเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น อนุญาตให้แต่งตัวตามความพอใจแต่ต้องสุภาพ มีระยะเวลาพักระหว่างเวลาทำงาน มีวันหยุดพักร้อน เป็นต้น
- 3.ผลประโยชน์พิเศษนอกเหนือกฎหมายกำหนด: พนักงานควรได้รับการประกันสุขภาพ สมาชิกในครอบครัวควรได้รับสวัสดิการบางอย่าง หรือมีโครงการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว
- 4.สภาพแวดล้อมการทำงาน: ควรมีความปลอดภัย สะอาด ถูกสุขลักษณะ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานควรทันสมัยและมีการบำรุงรักษาที่ดี
- 5.สถานภาพ: สมาชิกในองค์กรควรรู้สถานะของบุคคลในองค์กรว่าใครเป็นใคร
- 6.ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล: ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง ควรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ไม่ควรมีข้อขัดแย้งหรือการทำให้ต้องอับอายกัน
- 7.ความมั่นคงในการทำงาน: องค์กรควรให้พนักงานมีความมั่นคงในงานที่ทำ

Herzberg ยืนยันความคิดที่ว่า hygiene factor ไม่ใช่ตัวสร้างแรงจูงใจ

ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Motivational Factors)

ปัจจัยประเภทนี้เป็นปัจจัยที่ผูกติดอยู่กับงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บางครั้งเรียกว่า satisfier โดยพนักงานจะมองปัจจัยนี้ว่าเป็นรางวัลจากการทำงาน เป็นความต้องการซึ่งเมื่อเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow คือ ความต้องการด้านจิตใจที่เติมเข้ามาในชีวิต (higher-level psychological need) อาทิ

- 1.การยกย่องเชิดชู: ผู้บริหารควรชื่นชมและให้การยอมรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
- 2.ความตระหนักในความสำเร็จ: พนักงานควรเห็นความสำคัญของการประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จนั้นให้เกิดขึ้น

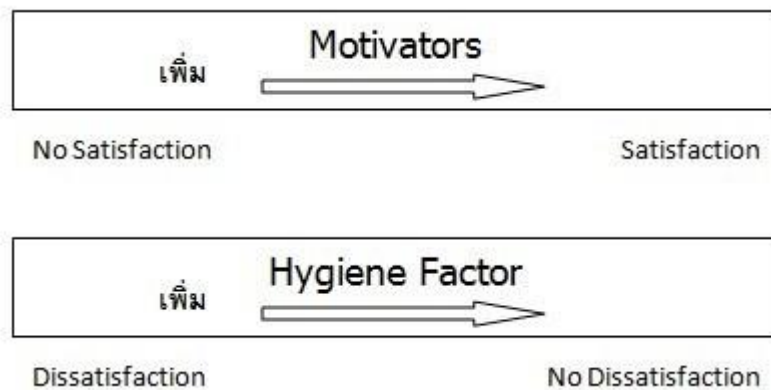
3.โอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน: องค์กรควรมีช่องทางให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าเพื่อการจูงใจ

4.ความรับผิดชอบ: พนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ผู้บริหารจึงควรให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานด้วยการลดการควบคุม แต่ยังคงรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานนั้น

5.งานที่มีความหมาย: ตัวงานเองควรเป็นงานที่มีความหมาย น่าสนใจ และมีความท้าทายมากพอที่จะจูงใจให้พนักงานอยากทำให้สำเร็จ

ทั้ง motivation factor และ hygiene factor ต่างก็ทำหน้าที่ของมัน ถ้าต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ต้องให้หรือเพิ่มปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Factor for Satisfaction หรือ Motivation factor) แต่ถ้าต้องการให้พนักงานไม่เรียกร้องหรือก่อความวุ่นวาย ก็ต้องให้หรือปรับปรุงปัจจัยที่ไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Factor for dissatisfaction หรือ Hygiene factor)

ผู้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยบางคนสับสนกับภาษาที่ Herzberg นำมาใช้ เพราะเคยเรียนกันมาว่า คำตรงข้ามกับ satisfaction คือ dissatisfaction แต่ Herzberg ใช้คำตรงข้ามกับ Satisfaction ว่า No Satisfaction และนำเอาคำว่า Dissatisfaction ไปตั้งเป็นสภาวะความไม่พอใจในอีกปัจจัยหนึ่ง และใช้คำตรงข้าม Dissatisfaction ว่า No Dissatisfaction จึงขออธิบาย ให้เข้าใจง่ายๆ ด้วยภาพข้างล่างนี้ และขอใช้คำภาษาไทยที่ตรงกับความหมายของ Herzberg แต่อาจไม่ตรงกับคำแปลที่ร่ำเรียนกันมา ดังนี้

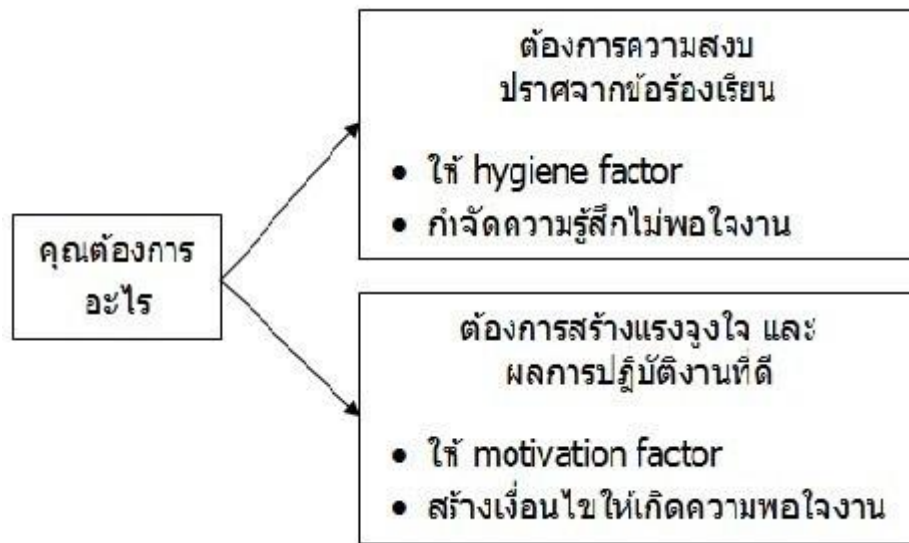


Satisfaction	หมายถึง	แรงจูงใจหรือกำลังใจ
No Dissatisfaction	“	ไม่มีแรงจูงใจหรือหมดกำลังใจ
Dissatisfaction	“	ไม่พอใจ
No Dissatisfaction	“	คลายความไม่พอใจ

การขึ้นเงินเดือน (hygiene factor) จึงไม่ได้หมายความว่า จะสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พวกเขาเพียงแต่คลายความรู้สึกไม่พอใจไปเท่านั้น Herzberg เรียกการปรับ hygiene factor เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน ว่าเป็น KITA factor (ย่อมาจาก Kick in the Ass) ซึ่งส่งผลอยู่ได้เพียงระยะสั้นๆ ต่างจากการปรับ motivation factor เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบ หรือการยกย่องเชิดชู ซึ่งมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ยั่งยืนกว่า

โดยเหตุที่การบรรลุความมุ่งหมายแต่ละอย่าง (แรงจูงใจ หรือ ความสงบเรียบร้อยในการ

ทำงานใช้เครื่องมือคนละประเภท ผู้บริหารจึงควรถามตัวเองก่อนว่าต้องการอะไรแน่ เพื่อจะได้เลือกใช้เครื่องมือหรือปัจจัยให้ถูกต้อง



แม้ว่าคุณจะสามารถเลือกในสิ่งที่ต้องการได้ แต่ในทางปฏิบัติ ก็จำเป็นต้องทำไปทั้งสองกระบวนการ โดย Herzberg เสนอให้ทำเป็นสองชั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: กำจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจ Herzberg เรียกสาเหตุความไม่พึงพอใจว่า hygiene factors การกำจัดปัจจัยดังกล่าวคุณต้อง

1. ปรับปรุงแก้ไขนโยบายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคคลและองค์กร
2. สร้างวัฒนธรรมการเคารพให้เกียรติสมาชิกทุกคน
3. ให้การกำกับดูแลที่เกื้อหนุนและไม่เป็นการคุกคาม
4. ให้มั่นใจว่าค่าจ้างค่าตอบแทนที่จ่าย ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าบริษัทอื่น
5. สร้างสภาพการทำงานด้วยการจัดงานที่มีความหมายสำหรับทุกตำแหน่ง
6. ให้ความมั่นคงในการทำงาน

การกระทำดังที่กล่าวมาทุกรายการ มีส่วนช่วยในการกำจัดความรู้สึกไม่พึงพอใจในองค์กร คุณไม่ควรพยายามสร้างแรงจูงใจอะไรจนกว่าจะกำจัดความไม่พึงพอใจด้วยกิจกรรมดังที่กล่าวมานี้แล้ว

ขั้นที่ 2: สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ควรคิดถึงเรื่องต่อไปนี้

1. ปรับปรุงเงื่อนไขที่จะให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี
2. ชื่นชมการทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่หรือความสำเร็จของพนักงาน
3. จัดงานให้เหมาะสมกับสติปัญญาความสามารถของพนักงาน
4. มอบความรับผิดชอบให้กับทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. ให้พนักงานมีโอกาสดำเนินงานภายในองค์กร
6. ให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา

ในทางปฏิบัติ องค์กรส่วนใหญ่จะไม่ทำอะไรจริงจังในเรื่องเหล่านี้ หรือทำก็แบบไฟไหม้ฟาง คือทำช่วงระยะสั้นๆ แล้วก็เลิกไป การสร้างมาตรการจูงใจที่แท้จริง บริษัทต้องดำเนินการอย่างเป็น

ขั้นตอนและเป็นระบบ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาด้วย ที่จริงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความพึงพอใจที่มีต่องาน ก็ไม่ได้เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนอะไรมากมาย ปัญหาอยู่ที่ผู้บริหารมักเข้าใจผิด คือไปใช้ hygiene factor ในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งในความเป็นจริง ปัจจัยดังกล่าวแทบจะไม่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเลย หรือถ้าจะมีผลอยู่บ้างสำหรับคนบางกลุ่ม ก็เป็นเพียงชั่วคราวเวลาสั้นๆ เหตุที่ผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับ hygiene factor โดยเฉพาะการขึ้นเงินเดือน อาจมาจากความคิดที่ว่า พนักงานมาทำงานก็เพื่อเงิน การขึ้นเงินเดือนจึงน่าจะเป็นสิ่งที่จูงใจพนักงานได้ตรงจุดที่สุด หรืออาจคิดว่าเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายกว่าวิธีการอื่น เช่น การจัดงานให้เหมาะกับสติปัญญาความสามารถของพนักงาน

แม้ทฤษฎีนี้ จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่ก็ยังมีข้อวิจารณ์ทฤษฎีนี้ในหลายประเด็น โดยเฉพาะในเรื่อง ที่มาของกระบวนการทำวิจัย

1. มองข้ามผลกระทบที่เกิดจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
 2. Herzberg มีสมมุติฐานว่าแรงจูงใจ (satisfaction) มีความสัมพันธ์กับผลผลิต (productivity) ทั้งๆที่ตัวงานวิจัยของ Herzberg เน้นไปที่แรงจูงใจแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลผลิต
 3. ขาดความน่าเชื่อถือ การวิเคราะห์ทำด้วยการให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความรู้สึก (rating) ซึ่งผู้ตอบให้คะแนนเดียวกันกับคำถามที่ต่างกัน
 4. ไม่มีมาตรวัดแรงจูงใจที่รัดกุม พนักงานอาจคิดว่างานที่เขาทำอยู่นั้นยอมรับได้ทุกอย่าง ที่ในความเป็นจริง เขาอาจเกลียดหรือรู้สึกต่อต้านบางส่วนของงานนั้น
 5. คำตอบที่ได้หนีไม่พ้นอคติ เมื่อผู้รับการสัมภาษณ์ถูกถามว่าอะไรเป็นที่มาของการไม่มีแรงจูงใจหรือความไม่พอใจในการทำงาน พวกเขาจะกล่าวโทษสิ่งที่สร้างความไม่พอใจซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น โครงสร้างเงินเดือน นโยบายบริษัท ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แต่เมื่อถามถึงที่มาของแรงจูงใจ กลับยกความดีให้กับตนเอง
 6. ทฤษฎีนี้ไม่ได้เก็บข้อมูลจากพนักงานหน้างาน (blue-collar worker) เป็นการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 203 คนที่เมือง Pittsburg ซึ่งเป็นเมืองที่กำลังเติบโตและมีความสำคัญทางธุรกิจ แต่ Herzberg กลับนำทฤษฎีนี้มาใช้กับพนักงานทุกระดับรวมถึงพนักงานระดับล่างขององค์กร
- การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับคำวิจารณ์ดังกล่าว คงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล ประเด็นสำคัญอยู่ที่การนำไปปรับใช้และสังเกตผลที่เกิดขึ้น ซึ่งคุณอาจทำการสำรวจวิจัยความคิดเห็นพนักงานเพื่อทดสอบทฤษฎีของ Herzberg หรือเพื่อสร้างแนวทางการสร้างแรงจูงใจและการรักษาความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรของคุณขึ้นมาใช้เองเป็นการเฉพาะก็ได้

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว จำนวน 29 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) จากนั้นนำคำถามทั้งหมด 11 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของ

การปฏิบัติงาน 4) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 6) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน 7) นโยบายการบริหารงาน 8) สภาพที่ทำงาน 9) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 10) การปกครองบังคับบัญชา 11) ความมั่นคง โดยนำประเด็นทั้งหมดมาใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลจากผลวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสระแก้ว สามารถกำหนดรูปแบบได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนทำงานโดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานอันจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำ

1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน พนักงานราชการสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ สามารถรับมือป้องกันและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเอง และสามารถแบ่งปันประสบการณ์การทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานได้อีกด้วยในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ต้องมีการตั้งเป้าหมายของงานนั้นๆ ไว้เสมอ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลลันด์ (McClelland) อธิบายว่า การจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ การปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและเป็นแรงขับเคลื่อนในหน่วยงานนั้นๆ สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้พนักงานราชการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงานของหน่วยงาน การได้รับการยกย่องและไว้วางใจจากหัวหน้างานเป็นแรงกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดที่สุดเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พนักงานราชการส่วนใหญ่ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของข้าราชการ ทำให้ได้ทำงานที่หลากหลายและได้ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในหลายๆ ด้านมากขึ้น เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ได้กำหนดคุณสมบัติว่าต้องจบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ทางด้านบัญชี แต่ผู้ปฏิบัติงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทางด้านบัญชีจึงทำให้ได้ทำงานที่ถนัด เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบเป็นไปตามลักษณะของงาน และตรงกับคุณสมบัติของพนักงานราชการที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลลันด์ (McClelland) ในด้านความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

1.4 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ยังขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจากระบบพนักงานราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ขาดการเลื่อนขั้นของตำแหน่งให้สูงขึ้น ที่แตกต่างจากข้าราชการที่มีการเลื่อนระดับเงินเดือน และมีการเลื่อนตำแหน่งที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่อย่างชัดเจน โดยความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่คือการได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ เพื่อที่จะได้รับสิทธิสวัสดิการต่างๆ ที่ครอบคลุมขึ้น หากภาครัฐมีนโยบายที่ชัดเจนในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ให้พนักงานราชการ จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและงานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้

2. ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene factors) ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในหน่วยงาน บุคคลในหน่วยงานจะเกิดความไม่ชอบงานที่ทำ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

2.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานราชการได้รับค่าตอบแทนเริ่มต้นที่ 10,430.-บาท และค่าครองชีพ 2,000.-บาท รวมเป็น 12,430.-บาท ซึ่งมากกว่าลูกจ้างเหมาบริการของหน่วยงาน ที่ได้รับเงินเดือนในอัตราเดือนละ 8,000.-บาท ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนของการเป็นพนักงานราชการ และยังมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละปีจากผลของการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนของพนักงานราชการจึงมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานราชการ เพราะถ้าปฏิบัติงานดีย่อมมีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละปี ในด้านสวัสดิการของพนักงานราชการที่แตกต่างจากข้าราชการอย่างเห็นได้ชัดเจน เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานราชการมีความต้องการเปลี่ยนสถานะมาเป็นข้าราชการมากขึ้น โดยเฉพาะสวัสดิการการรักษาพยาบาลของข้าราชการที่สามารถเบิกได้ แต่พนักงานราชการเป็นรูปแบบของประกันสังคม มีความรู้สึกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งพนักงานราชการมีความต้องการที่จะเบิกค่ารักษาพยาบาลของตนเองได้บ้าง ถึงแม้ว่าจะไม่ครอบคลุมถึงคนในครอบครัวก็ตาม แต่ในด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานมากนัก แต่มีต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะจากพนักงานราชการไปเป็นข้าราชการซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ด้านรางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์อื่นๆ แทน หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2.2 ความสัมพันธ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในเกณฑ์ที่ดีรู้สึกดีกับหน่วยงาน เพราะในหน่วยงานสามารถพูดคุยปรึกษาหารือกันได้ เจ้านายและเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและให้คำปรึกษาที่ดีมาโดยตลอด มีการให้ความร่วมมือด้านข้อมูลไม่แบ่งแยกการทำงาน ทำงานข้ามกลุ่มงานได้ มีความสนิทสนม จริงใจและความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานมีความรับผิดชอบในงานที่ตนเองรับผิดชอบดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นอย่างดีเยี่ยม ทำให้สามารถสัมผัสได้ถึงการทำงานที่พนักงานราชการมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานอย่างแท้จริง และบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างสงบเรียบร้อย ไม่มีเสียงและกลิ่นอันไม่พึงประสงค์รบกวนการปฏิบัติงาน ทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน สามารถรับรู้ได้จากการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ งานกีฬา เป็นต้น ดังนั้น ความสัมพันธ์ในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อเกิดความสัมพันธ์ในที่ทำงาน สามารถประสานงานได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วทำให้รู้ได้ว่ามีความสามัคคีเกิดขึ้นภายในหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (maslow's hierarchy of needs theory) ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ เป็นความต้องการการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ และทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)

2.3 นโยบายและการบริหารงาน แบ่งออกเป็น นโยบายของหน่วยงาน และนโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน ในด้านนโยบายของหน่วยงานนั้นมีการเปิดโอกาสให้พนักงานราชการเข้าร่วมในการแถลงนโยบายและการประชุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน และวัตถุประสงค์ของการ

บริหารหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามพนักงานราชการเป็นเพียงแค่ผู้เข้าร่วมรับฟังนโยบายเพียงเท่านั้น ไม่มีสิทธิออกเสียงหรือแสดงความคิดเห็นโต้แย้งใดๆ ซึ่งนโยบายก็มาจากนโยบายหลักๆ ของประเทศและแปลงมาสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงาน และในส่วนของบริหารงานของหน่วยงานที่เป็นลำดับขั้นตอนตามระบบราชการยังเป็นอุปสรรคในการบริหารงานของหน่วยงาน ในด้านนโยบายและการบริหารงาน การแปลงนโยบายและการมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายของพนักงานราชการเป็นเพียงแค่การเข้าฟังการแปลงนโยบายของหน่วยงานเท่านั้น แต่สำหรับการบริหารที่เป็นระบบของราชการยังเป็นองค์กรที่สร้างความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานราชการเองที่ขาดความรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 2-Factor Theory ด้านปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factor) ปัจจัยซึ่งรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นไว้ให้เป็นปกติ การเพิ่มปัจจัยประเภทนี้ไม่ได้สร้างความพอใจในระยะยาว เป็นเพียงการรักษาสถานะไม่ให้เกิดความไม่พอใจเท่านั้น

2.4 สภาพการทำงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับสำนักงานอย่างเพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ประจำเจ้าหน้าที่แต่ละคน เครื่องปรับอากาศ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องปรับอากาศที่เพียงพอต่อการทำความเย็นในสำนักงาน ทำให้บุคลากรเกิดความผ่อนคลายเป็นต้น สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ทำให้เกิดความสะดวกสบายมากขึ้นทำให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่น แต่ในความรู้สึกของพนักงานราชการส่วนใหญ่สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้เป็นของธรรมดาในยุคปัจจุบันที่หน่วยงานจะต้องมีเตรียมไว้อยู่แล้วเหมือนกับหน่วยงานอื่น แต่สิ่งที่มีเหล่านี้เมื่อเกิดความเสียหายต้องการซ่อมแซม กลับเป็นไปอย่างล่าช้า โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องปรับอากาศแม้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีความเพียงพอ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานสามารถทำไปได้อย่างลุล่วง ไม่ติดขัด ไม่เกิดกรณีแย่งกันใช้อุปกรณ์สำนักงาน แต่สำหรับพนักงานราชการแล้วสภาพแวดล้อมเหล่านี้ก็เหมือนกับที่อื่นๆ ในยุคปัจจุบัน และการซ่อมแซมที่ล่าช้าก็ยังเป็นปัญหาอยู่ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 2-Factor Theory ด้านปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factor) ปัจจัยซึ่งรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นไว้ให้เป็นปกติ การเพิ่มปัจจัยประเภทนี้ไม่ได้สร้างความพอใจในระยะยาว เป็นเพียงการรักษาสถานะไม่ให้เกิดความไม่พอใจเท่านั้น

2.5 ความเป็นอยู่ส่วนตัว เวลาปฏิบัติงานคือ 08:30 น – 16:30 น ไม่ส่งผลกระทบต่อกิจวัตรส่วนตัว ไม่มีผลกระทบและไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ในด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้

2.6 การปกครองบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการดำเนินงาน มีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าบางงานจะมีอุปสรรคมาขัดขวาง ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้จนคลี่คลาย หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ การปกครองการบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีความสามารถ การมีผู้นำเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับหน่วยงาน และเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom กระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของแต่ละบุคคลก่อน

2.7 ความมั่นคง พนักงานราชการมีการต่อสัญญาทุกๆ 4 ปี มีกรอบระยะเวลาในการจ้างงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจ้างต่อ และเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งมีความแตกต่างจากข้าราชการเมื่อเป็นข้าราชการแล้วสามารถปฏิบัติงานได้จนอายุ 60 ปี หรืออายุเกษียณ ข้าราชการจึงมีความมั่นคงในการทำงานมากกว่าพนักงานราชการ เป็นสาเหตุสำคัญให้พนักงานราชการอยากจะเปลี่ยนเป็นข้าราชการ หรืออยากให้มีนโยบายการให้พนักงานราชการบรรจุเป็นข้าราชการ ดังนั้นในความมั่นคงของพนักงานราชการจึงขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของพนักงานราชการซึ่งจะต้องมีผลงานที่ดี เพื่อให้เกิดการต่อสัญญาว่าจ้างพนักงาน

ราชการ ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ในด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

บรรณานุกรม

- เกียรติ บุญโย. (2662). “การสร้างแรงจูงใจในพนักงานเพื่อความพึงพอใจในองค์กร”วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง
- ชูลิพร ชัยมา.(2550) ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงานทะเบียนและและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน การค้นคว้าแบบอิสระ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ธัญพร สุวรรณาคาด. (2559). “ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นันทนพ เข้มเพชร และคณะ. (2561). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม Generation Y :วารสารการเมืองการปกครอง
- นวารา นาคเวก. (2555). “การศึกษาสภาพของพนักงานราชการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์” วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร
- มนตรี แก้วด้วง.(2552) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงาน : กรณีศึกษาบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายเสื้อผ้าแบรนด์. งานวิจัยส่วนบุคคลสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตรมหาวิทาลัยธรรมศาสตร์
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550) การพัฒนาองค์กร.กรุงเทพฯ : บริษัท ธนวัชการพิมพ์ จำกัด
- สมศักดิ์ พัสตร. (2551). “ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ สำนักงานชลประทานที่ 5” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- อรัญญา เจริญกุล. (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สังกัดสาขาในเขต 49” วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ,บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรพินทร์ ชูชม. “แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์” วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปีที่ 2,ฉบับที่ 2,หน้า : 52-61,2555
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*,The Journal of Occupational Psychology,63,p.18.

Daud(2010) *Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms*.Vol 5,No 10 (2010)

Gilmer, Haller (1909) *Applied Psychology ; problema in living and work* . 1967 New York, McGeaw-Hill(1967).

Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. (10th)Boston: McGraw-Hill.

Rhoades&Eisenberger(2002) *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*. University of Delaware Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, No. 4, 698 -7

Tell (2007).*Work Motivation, Job Satisfction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. University of lbadan, Nigeria.

Vladica. M. (2014). *Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis*. November – December, 2014 Volum 62, Lssue 6, Pages 415 – 427.