



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามแนวคิดของ Frederick Herberg Work Motivation of Personnels According to the Concept of Frederick Herberg

ปวีณา พริงเพราะ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: s65561802052@ssru.ac.th, suddipong.bo@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามแนวคิดของ Frederick Herberg โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความวิจัย บทความวิชาการ เอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ โดยเน้นถึงทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ เฟรดเดอริก เฮอร์ชเบิร์ก (Frederick Herberg's Two-Factor Theory) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยภายในที่เป็นตัวกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยยกระดับทางด้านความรู้สึกที่มีต่องาน ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, บุคลากร, Frederick Herberg

Abstract

The article aims to study work motivation Personnels According to the Concept of Frederick Herberg. By studying and researching documents, research articles, academic articles, documents, and textbooks related to motivation factors by using the theory of motivation, the Two Factors Theory of Herzberg, two factors theory consists of Motivation or internal factors that drive success at work, and Hygiene Factors or health factors that reduce job dissatisfaction and also promote to be satisfied at work.

Keywords: Work Motivation, Personnels, Frederick Herberg



บทนำ

การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ คนหรือบุคลากร (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากร เพราะบุคลากรคือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการ แต่ละองค์กร ถึงแม้้องค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดี มีกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด แต่ถ้าบุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรแล้วนั้นอาจจะส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพ ขาดศักยภาพและส่งผลต่อผลการดำเนินงาน การที่บุคคลมีศักยภาพพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ถ้าหากบุคลากรมีแรงจูงใจ จะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานได้อย่างแท้จริง มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความอดทน แม้จะอยู่ในสภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ และลดปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้

ทฤษฎีแรงจูงใจที่คุ้นเคยกันดี เป็นแนวคิดที่จัดอยู่ในกลุ่มจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ หรือสังคมศาสตร์ ที่ถูกประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) Herzberg, et al, (1959) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยภายในที่เป็นตัวกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยยกระดับทางด้านความรู้สึกที่มีต่องาน ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย เงินเดือน (Salary) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) สถานะของอาชีพ (Status) นโยบายและ การบริหาร (Company Policy and Administration) สภาพการทำงาน (Working Condition) ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) ความมั่นคงในงาน (Job Security) และการปกครองบังคับบัญชา (Supervision)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากการบริหารจัดการที่ดีแล้วนั้น จะต้องมีการจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของ



บุคลากร เพราะบุคลากรที่ทำงาน ทุกคนล้วนมีความต้องการพื้นฐาน และมีความคาดหวังจากการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นกุญแจสำคัญซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หากบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน จะส่งผลให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้น สมัครงใจ เต็มใจ และทุ่มเทร่างกาย แรงใจให้องค์กรอย่างเต็มที่

ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

แรงจูงใจ (motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move)" ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง "บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือ เคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย" (Walters.1978 :218) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจ เป็นเหตุผลของการกระทำนั่นเอง

2. แรงจูงใจ หมายถึง "สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม" (Loundon and Bitta.1988:368) จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- 2.1 เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และ
- 2.2 เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาอาหาร และอาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคมคนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจจึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives)

แรงจูงใจภายใน เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อ



พฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์กร คือ สถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร กระทำการต่าง ๆ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอก เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบ ช่องทาง ดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม



บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1959) ได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “motivation-maintenance theory” หรือ “dual factor theory” หรือ “the motivation-hygiene theory” ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี Herzberg ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้าเพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คน ก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจ ที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2.6 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

2.8 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

2.9 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสภาพจิตใจ ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ที่แสดงออกมา ในพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่เป็นที่พอใจในงานนั้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ชอบทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน หากองค์กรใดสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ความหมายของการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีมีต่อการปฏิบัติงานในมุมมองหลายมิติ ซึ่งเกิดจากการรับรู้และการประเมินประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ความรู้สึกดังกล่าวนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (จำนรรจ์ บุญศิริ, 2543)

จากความหมายของการปฏิบัติงานข้างต้น พอสรุปได้ว่าการปฏิบัติงาน หมายถึงการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี และมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีผลมาจากผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานในระดับสูง จึงอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานนำมาซึ่งศักยภาพในการปฏิบัติงาน (สิทธิชัย สุวรรณประทีป, 2550)

งานที่ปฏิบัติกันมีความสัมพันธ์กัน โดยต่างก็เป็นเหตุและเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคล มีศักยภาพย่อมนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ถ้าบุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ย่อมก่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ศักยภาพนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพด้วย ในทางตรงกันข้าม หากศักยภาพการปฏิบัติงานต่ำลง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็จะต่ำลงด้วย ทั้งนี้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงงาน การขาดงาน ความเฉื่อยในการทำงาน และความรู้สึกเป็นทุกข์ เป็นต้น ในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความต้องการของบุคคลในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีศักยภาพน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้น หากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรได้มากจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก มีความกระตือรือร้นในการทำงานและปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี

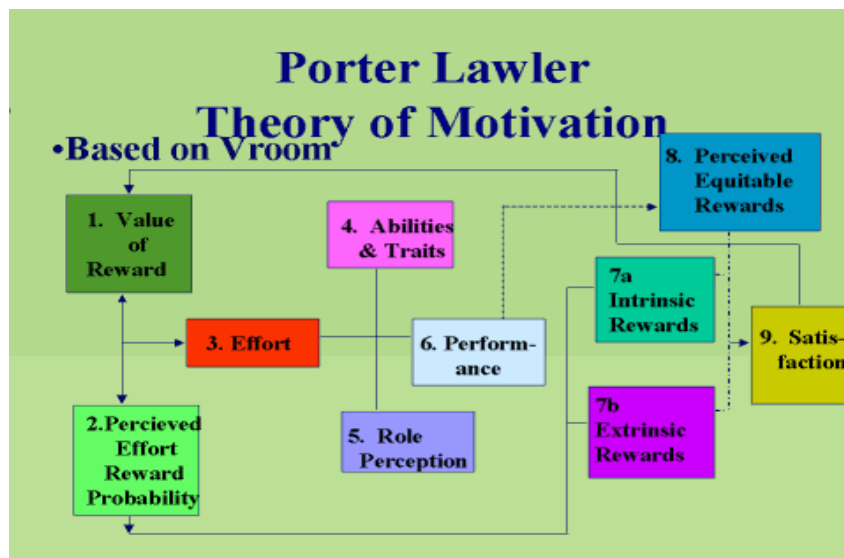
ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหากบุคคลมีความพึงพอใจสูงสุดก็หมายความว่า เขามีความรู้สึกต่องานในทางบวก อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะคือ



1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน ฮาวธอร์น (Howthorne) ในปี ค.ศ.1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้เห็นว่า การเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน

ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น พยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ (Porter and Lawler 196, 23 อ้างถึงใน กอบชัย อ้นนาค 2540, 9-10) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมติฐานว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนเหมาะสมซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ”



ภาพที่ 1 The Porter and Lawler Model

ที่มา: Porter and Lawler (196, p. 23 อ้างถึงใน กอบชัย อ้นนาค, 2540, น. 9-10)

จากรูปภาพที่ 1 ซึ่งให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปแบบของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายในและผลตอบแทนภายนอก โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติได้รับนั้นคือ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับ



ความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ 2521, 119)

อนึ่ง ผลตอบแทนภายใน หรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น หรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529, 43)

สรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กร คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดตามหลักการบริหารการเสริมสร้างความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้น ต้องคำนึงถึงบุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้งต่อบุคคลและองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วย

สรุป

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานมากที่สุด การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กร คือปัจจัยที่สำคัญเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการในองค์กร การที่บุคคลมีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้า ทุกคนล้วนมีความต้องการพื้นฐาน และมีความคาดหวังจากการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นกุญแจสำคัญซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษา สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ที่จะต้องได้รับการเสริมแรงจากภายในก่อนที่จะแสดงออกมาได้ และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลต่อความเติบโต ความก้าวหน้า และความมั่นคงขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องจัดให้มีปัจจัยทั้งสองกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจูงใจบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ



(Motivation Factors) หรือปัจจัยภายในที่เป็นตัวกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า เป็นต้น และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยยกระดับทางด้านความรู้สึกที่มีต่องาน ส่งเสริมให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เมื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในองค์กร จะสามารถสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของบุคลากรให้หมดไป ทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร ตลอดถึงทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์กร ให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

- จตุรภัทร ประทุม, ประยูร อิมสวาสดี, & สมพงษ์ ปั้นหุ่น. (2016). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ Academic Services Journal, Prince of Songkla University, 27(2), 119-130.
- จำนรรจ์ บุญศิริ. (2543). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพัชร์ ลากบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 9(2), 161-171.
- ธัญพร สุวรรณคาม, & จารุวรรณ สกุลคุ. (2560). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. การประชุมวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 9 "ราชมงคลสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยั่งยืนสู่ประเทศไทย 4.0"
- นิตยา นาคมะณี และ ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 8(1), 61-71.
- นิภาพร คงรงค์ และ ปทุมพร เปี้ยถนอม. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน อำเภออ่าวลึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 14(2), 49-58.
- ไพรินทร์ ชุนศรี และ มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2018). แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 8(2), 52-66.
- สวรรณคีต สุภาพวงษ์สกุล. (2019). ความพึงพอใจของบุคลากรภายในหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อบรรยากาศการทำงาน. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 6(1), 151-187.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

- Gorbushina, A., & Korchagina, G. (2020). Patterns of Changes in Teachers' Work Motivation. Psychology. Journal of Higher School of Economics, 17(4), 696-718.
- Kuswati, Y. (2019). Motivation role in improving work effectiveness. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 2(4), 281-288.
- Sulaiman, T., Ibrahim, A., Motevalli, S., Wong, K. Y., & Hakim, M. N. (2021). Effect of e-evaluation on work motivation among teachers during the movement control order in COVID-19: the mediating role of stress. Interactive Technology and Smart Education.
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. Sustainability, 13(5), 2711.