

แรงจูงใจการทำงานในยุคปกติใหม่

Work Motivation in the New Normal era

¹บุรินทร์วรวิทย์ พ่วนอ้อย

Burinthornvoravit Puanoui

²อนุชิต บุณณพันธ์

Anuchit Buranaphan

³มัทนา วังถนอมศักดิ์

Mattana Wangthanomsak

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

Faculty of Education, Silpakorn University, Sanam Chan Palace Campus

¹Corresponding Author, Email: burinthornvoravit@gmail.com

Received November 11, 2022; Revised December 15, 2022; Accepted: December 30, 2022



บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอมุมมองด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในยุคปกติใหม่ ซึ่งเป็นผลหลังจากเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัส COVID-19 มีกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เต็มใจ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ โดยมีการนำเสนอความหมาย ความสำคัญ ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Abraham Maslow ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor และทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Clayton Alderfer ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจอันจะนำมาปรับใช้ และสร้างจูงใจในการทำงานยุคปกติใหม่

คำสำคัญ: แรงจูงใจ; การทำงาน; ยุคปกติใหม่



Abstract

This academic paper presents a perspective on motivating work in the New Normal era. This is the result after facing the epidemic situation of the COVID-19 virus. It is the process of stimulating individual behavior for that person to act with dedication and willingness leading to organizational goals or specified conditions. Present the meaning of motivation, the importance of motivation, and the type of motivation to work. including work motivation concepts and theories. Including Maslow's Hierarchy of needs, Herzberg's Two-Factor Theory, Victor Vroom's Expectancy Theory, Douglas McGregor's Theory X and Theory Y, and Clayton Alderfer's ERG Theory. This is part of the concept and theory of motivation that will be applied and create motivation for working in the New Normal era.

Keyword: Motivation; Work; New Normal era

บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะระบบการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ได้รับข้อมูลวิทยาการและข่าวสารต่างๆ อย่างรวดเร็วทั่วทุกมุมโลก เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิทยาการต่างๆ ทั้งวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การศึกษา เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง การปกครอง และรวมถึงวัฒนธรรมของสังคม ล้วนพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งของยุคการติดต่อสื่อสารอย่างไร้พรมแดนหรือที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งการเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ ส่งผลกระทบตั้งแต่วิถีชีวิตของปัจเจกชน ทั้งในรูปแบบชีวิตประจำวัน การทำงาน การพักผ่อน ตลอดจนมุมมองต่อสังคม และโลกในมิติต่างๆ มากมาย อาทิ ผลกระทบด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม หรือแม้แต่ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ โดยสังคมโลกาภิวัตน์เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญหลังวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007-2008) การใช้เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์เพื่อการสื่อสารมีบทบาทมากขึ้น เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางทั่วโลก และรวดเร็วกว่าที่เคยเป็นมา เนื่องจากคุณลักษณะของการสื่อสารรูปแบบใหม่สามารถสร้างเครือข่ายได้กว้างขวาง และรวดเร็วผ่านระบบการคมนาคมและเทคโนโลยีการสื่อสาร

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) พลักดันให้ยุคที่โลกาภิวัตน์มีบทบาทอย่างมากในปัจจุบัน เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อผู้คนทั่วโลกที่ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มาตรการการป้องกันการติดเชื้อจากไวรัส ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม การปิดสถานที่หรือกิจกรรมที่มีการรวมตัวของผู้คนจำนวนมากถูกงด หรือมีคำสั่งให้ปิดการให้บริการ ส่งผลให้ห้างสรรพสินค้า ตลาด สถานบันเทิง โรงแรม ร้านค้า ร้านอาหารต่างๆ ต้องปิดกิจการเพื่อลด

การใกล้ชิดของผู้คน ทั้งนี้การปิดกิจการต่างๆ ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจอย่างมาก ทำให้ธุรกิจหลายกิจการมีรายได้ลดน้อยลง หรือไม่มีรายได้เข้ามาหมุนเวียน ด้วยเหตุนี้เอง ส่งผลให้พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนทั่วโลกเปลี่ยนแปลงจากวิถีเก่า จากเดิมต้องไปบริษัทเพื่อทำงาน ไปเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ ได้อย่างอิสระ เปลี่ยนเป็นการใช้ชีวิตในรูปแบบวิถีใหม่หรือ New Normal การใช้ชีวิตประจำวันจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่ และปลอดภัยจากเชื้อไวรัส ควบคู่กับการคิดค้นวิทยาการต่างๆ เพื่อการรักษา และพยายามฟื้นฟูเศรษฐกิจ นำไปสู่การสร้างสรรคเทคโนโลยี และคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่มีกระบวนการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจผ่านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่หลากหลาย รวมถึงการทำงาน และการเรียนรู้ได้รับการปรับแนวความคิด และเสริมกระบวนการจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์การบริหารงานก็เช่นเดียวกัน หากต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำก็ต้องบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่และเสริมทรัพยากรสมัยใหม่ ปรับแนวคิดกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้ เมื่อเวลาผ่านไปก็จะทำให้เกิดความคุ้นชินจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ยังทำให้องค์กร และสังคมต่างๆ ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับยุคปกติใหม่ องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน ไม่อยากลาออก เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการของบุคคล เป็นสิ่งเร้าที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรควรศึกษาสิ่งจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าว การทำความรู้จัก การทำความเข้าใจในความรู้สึก ค่านิยม ธรรมชาติและความต้องการของบุคลากร อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนำมาใช้ในการเสริมแรง เพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรได้ตามความต้องการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การแพร่ระบาดของโรคไวรัส จึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของชีวิตปกติใหม่ ก่อให้เกิดสังคมโลกาภิวัตน์มากขึ้น เกิดการคิดค้น นวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการใช้ชีวิตของคนในสังคมในทุกมิติ ส่งผลให้การใช้ชีวิตรูปแบบเดิมของผู้คนเปลี่ยนแปลงไปสู่ชีวิตปกติใหม่

รูปแบบการทำงานในยุคปกติใหม่

โลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือยุคการแพร่กระจายไปทั่วโลก อันเป็นผลจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ แสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล สังคม หรือแม้กระทั่งรัฐบาลทั่วโลก สามารถทำได้ง่ายมากขึ้นในยุคนี้ เช่น ระบบแพลตฟอร์มภาพยนตร์ ละคร ซีรีส์ เพลง แอปพลิเคชัน (Application) การรายงานข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ ความหลากหลายของ



สารสนเทศจำนวนมหาศาลที่สามารถสืบค้นได้ผ่านระบบออนไลน์ล้วนเป็นผลของสังคมโลกาภิวัตน์ปี 2563 เป็นต้นมา สถานการณ์โลกเกิดการแพร่ระบาดของโรคไวรัสติดเชื้อโคโรนา (COVID-19) ที่เข้าไปทำลายระบบทางเดินหายใจและสามารถแพร่เชื้อจากคนสู่คนได้ การใช้ชีวิตประจำวันของประชาชนจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อป้องกันตนเองไม่ได้รับเชื้อจากผู้อื่นและแพร่เชื้อไปสู่ผู้อื่น ทำให้ทุกคนต้องดำเนินชีวิตภายใต้ความระมัดระวัง มีมาตรการการสวมหน้ากากอนามัย การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) และ พกเจลแอลกอฮอล์ล้างมือเพื่อทำความสะอาดหลังจากการสัมผัสจากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้สังคมโลกต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกัน ที่เรียกว่า New Normal หรือความปกติใหม่ หรือชีวิตวิถีใหม่ (โสภา ชูพิกุลชัย ขปิลมันน์, 2565) กล่าวคือ ช่วงเวลาที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรมที่ดำเนินอยู่เป็นปกติหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ซึ่งในช่วงปี 2563-2565 เริ่มมีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสื่อกลางที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารอย่างไร้พรมแดนมากขึ้น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสก่อให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่ที่เร็วขึ้น จากที่เคยออกจากบ้าน เพื่อไปทำงานไปโรงเรียน กลับทำทุกอย่างที่บ้าน หรือสถานที่ที่สะดวกและอินเทอร์เน็ตเข้าถึง การทำงาน การเรียน การจ่ายตลาด การติดต่อสื่อสาร ล้วนเกิดขึ้นผ่านสังคมออนไลน์แทบทั้งสิ้น แม้กระทั่งธุรกรรมทางการเงิน ธุรกิจ และบริการต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน ต่างพากันปรับเปลี่ยนวิถีใหม่ เมื่อมีความจำเป็นเท่านั้นที่จะออกจากบ้านแต่การออกจากบ้านแต่ละครั้งต้องสวมหน้ากากอนามัยเพื่อป้องกันโรค เว้นระยะห่าง ล้างมือ มีระบบจองคิวล่วงหน้าเพื่อลดความแออัดในการติดต่อราชการ หรือลงทะเบียนออนไลน์เพื่อรับสิทธิประโยชน์จากรัฐ เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน เมื่อพิจารณาถึงชีวิตปกติใหม่ หรือ New Normal ที่เกิดขึ้นในสังคมจึงขอยกตัวอย่างในประเด็น ดังนี้

การทำงานจากที่บ้าน (Work from home) เป็นหนึ่งในมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม เป็นการลดการสัมผัสและการอยู่ร่วมใกล้ชิดระหว่างผู้คน สามารถลดอัตราการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสลงได้ในระดับหนึ่ง และเป็นวิธีการที่องค์กรต่างๆ นำมาปรับใช้ในการทำงาน รวมถึงการเรียนออนไลน์ (Learn from Home) การหาความรู้ใหม่เพิ่มพูนทักษะ เพื่อพัฒนาศักยภาพตัวเอง สามารถเลือกช่วงเวลาได้ตามความสะดวก ย้อนหลังทำความเข้าใจใหม่ได้ แม้กระทั่งการท่องเที่ยวในรูปแบบออนไลน์ เช่น การชมพิพิธภัณฑ์เสมือน (Virtual museum) การชมนิทรรศการออนไลน์ (Virtual exhibitor) ฯลฯ ล้วนใช้สื่อในสังคมออนไลน์ในการดำเนินกิจกรรม จากผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย พบว่าการทำงานจากที่บ้านมีผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงาน ทั้งด้านค่าใช้จ่ายที่ลดลง เวลาที่เพิ่มขึ้นจากการเดินทางที่ลดลง และผลดีภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยประโยชน์ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดตกอยู่กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีเวลาในการทำกิจกรรมอื่นเพิ่มขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (เสาวรัช รัตนคำฟู, 2563)

การดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (Online business) เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้การสั่งซื้อสินค้าและบริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ระบบการขนส่งเกิดการขยายตัวมากขึ้น ระบบการร้องเรียนการสั่งซื้อสินค้าและบริการที่ไม่มีมาตรฐาน สามารถทำได้ง่ายจากระบบร้องเรียนของหน่วยงานรัฐ และการใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อกลาง นอกจากนี้การสั่งซื้อสินค้ามีความสะดวกมากขึ้น เช่น การจ่ายเงินผ่านระบบ E-Payment ผู้ให้บริการขนส่งและผู้ค้ามีเป็นจำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพ และราคา ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบ และเลือกซื้อสินค้าได้อย่างหลากหลาย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564)

ระบบการแพทย์และสาธารณสุขเกิดการลงทุนมากขึ้น มีระบบที่ปรึกษา (Online medical consulting) ในรูปแบบแพลตฟอร์ม (Platform) ด้านสุขภาพเป็นบริการพื้นฐานที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงระบบสาธารณสุขได้ง่ายขึ้น เช่น ระบบ Ortus-iHealth ของสหราชอาณาจักร ที่ถูกนำมาใช้เป็นระบบ Patient portal สำหรับสถานพยาบาลที่ไม่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน เพื่ออำนวยความสะดวกด้านต่างๆ อาทิ การลงทะเบียน การนัดหมาย การแจ้งเตือนเวลารับประทานยา การให้คำปรึกษาทางการแพทย์ (ธานินทร์ สนธิรักษ์, 2564)

ระบบต่างๆ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่มีการรองรับการอำนวยความสะดวกและจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในสังคมยุคปรกติใหม่ (New Normal) ที่พฤติกรรมกาณ์ดำเนินชีวิตของผู้คนจะเปลี่ยนแปลงผ่านระบบการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่คอยอำนวยความสะดวก ประหยัดเวลา เข้าถึงง่าย ส่งผลให้ผู้คนในสังคมปรับเข้าสู่ชีวิตปรกติใหม่เพิ่มมากขึ้น

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่หากทำได้นั้น คือ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์กรที่ยั่งยืน องค์กรจะได้คนที่ “ใจ” ให้กับองค์กรอย่างแท้จริง สำหรับความหมายของแรงจูงใจหมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) สอดคล้องกับ (พัชร เนตรวิจิตร, 2560) ที่สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ คือ พลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง นอกจากนี้ (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมื่องเพี้ย, 2563) ให้ความหมายของ “แรงจูงใจในการทำงาน” ไว้ว่า กระบวนการต่างๆ ทางร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อที่จะก่อให้เกิดจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ (ปิยวรรณ งามสง่า, 2564) ที่สรุปเรื่องแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายในตัวบุคคลที่ถูกกระตุ้นเป็นแรงผลักดันให้บุคคล



ดำเนินการหรือกระทำการสิ่งต่างๆ ออกมาทางพฤติกรรมในด้านการทำงานทิศทางการกระทำ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม โดยมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ให้เป็นผลสำเร็จออกมาตามเป้าหมาย ที่ต้องการด้วยความเต็มใจของบุคคล

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เต็มใจ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือ เจือ้นไขที่กำหนดไว้

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

นักวิชาการส่วนใหญ่ จำแนกประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจทางกายภาพ หรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motives) และแรงจูงใจทางจิตวิทยาหรือแรงจูงใจทางสังคม (Psychological motives) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้จำแนกแรงจูงใจไว้ในหลายทัศนะ อย่าง (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555) จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ กล่าวคือ แรงจูงใจในแง่บวก (Positive motivation) คือ การจูงใจแบบใช้ไม้รวม การจูงใจในแง่ลบ บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญ หรือให้รางวัลสำหรับการกระทำ หรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ ส่วนแรงจูงใจในแง่ลบ (Negative motivation) คือ การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง มักใช้วิธีจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การตีเฆี่ยน หากพฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

นอกจากนี้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) กล่าวว่านักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใดๆ มากระตุ้นซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ (1) ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ (2) ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่เหนือกว่าความต้องการพื้นฐานความปรารถนามักมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการหากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉยๆ (3) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย (4) ความสนใจพิเศษ (Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษก็必将มีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว และ (5) ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลให้แสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ส่วนแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation)

คือ สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวดการลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

ดังนั้นเราสามารถแบ่งประเภทของแรงจูงใจได้เป็น 2 ประเภทคือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในเกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล เป็นความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความทะเยอทะยาน ความสนใจส่วนตัว และทัศนคติความคิดที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่คาดหวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก ส่วนแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลภายนอก เช่น ความคาดหวังจากหัวหน้างาน ครอบครัว ความก้าวหน้าในการทำงานตามสายอาชีพ รางวัล การแข่งขัน หรือการลงโทษตามกฎหมายซึ่งจะมาเสริมแรงให้เกิดการจูงใจในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคล

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ คือ การทำความเข้าใจความต้องการของมนุษย์ เพื่อศึกษาแรงผลักดันที่ทำให้มนุษย์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน และองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตในสังคมมี นักจิตวิทยาและนักวิชาการเสนอทฤษฎีไว้หลายมุมมอง ดังนี้

1. **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow)** มาสโลว์ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (need-hierarchy theory) โดยทฤษฎีของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด โดยจะแสดงพฤติกรรมออกมาตามลำดับขั้นของความต้องการที่มีลักษณะจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด หรือเมื่อความต้องการนั้นมีความพอใจในระดับหนึ่งแล้วก็จะมีความต้องการในระดับ ขึ้นต่อไปจนกว่าระดับขั้นนั้นจะเป็นที่พอใจแก่ตัวเขาเอง ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ จัดลำดับขั้นตามความต้องการออกเป็น 5 ขั้น (Maslow, 1970) คือ (1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการขั้นแรกหรือความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด กล่าวคือ ขั้นนี้มนุษย์ต้องการปัจจัย 4 ประการในการดำรงชีพ คือ อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ทั้งยังหมายรวมถึง อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น (2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or safety needs) เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้นจากความต้องการทางด้านร่างกาย เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายได้แล้วก็จะเพิ่มความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทั้งในชีวิต และทรัพย์สินของตน รวมถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการใช้ชีวิต (3) ความต้องการการยอมรับจากสังคม (Affiliation or acceptance needs) เมื่อมนุษย์มีความปลอดภัยในชีวิต มีความมั่นคงในหน้าที่การงานแล้ว มนุษย์จะมีความเป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่จะมีการอยู่ร่วมกันในสังคม ความต้องการนี้คือการได้รับความรัก ความปรารถนาดี



การชื่นชมยินดีจากผู้อื่น และเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นต้น (4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นระดับความต้องการของมนุษย์ที่สูงขึ้นจากความต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อมนุษย์ไม่ได้พอใจในระดับความต้องการเดิม ความต้องการการยกย่องเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ปรารถนาที่จะได้รับการยกย่อง นับถือจากสังคม หรือได้รับสถานะอันมีเกียรติจากสังคม มีผู้คนให้ความเคารพนับถือ เป็นต้น และ (5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นระดับความต้องการสูงสุดพัฒนาจากระดับความต้องการการยกย่องเมื่อมนุษย์ผู้นั้นไม่ได้พอใจในระดับความต้องการเดิม ความต้องการความสำเร็จในชีวิตนี้ เป็นความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นี้เป็นความต้องการจากระดับขั้นพื้นฐานในการดำรงชีพ และเมื่อได้รับการตอบสนอง หรือมีความพึงพอใจในระดับหนึ่งแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (demand satisfaction) มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด 5 ระดับ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภาพ ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : Abraham H. Maslow, Motivation and personality, 2nd ed. (New York :Harper&Row,1970), 38.

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) ทฤษฎีของ Herzberg เป็นทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือทฤษฎีแรงจูงใจ-ค้ำจุน เพราะในการทำงานที่แท้จริงมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ทฤษฎีของ Herzberg เกิดขึ้นจากงานวิจัยเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการขจัดความทุกข์ในร่างกายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเจ็บป่วย และความต้องการในความสุขทางใจ คือความพึงพอใจในความสำเร็จของชีวิต (Frederick Herzberg, Barnard Mausner, and Barnard Snyderman, 1959) ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) คือ แรงขับเคลื่อนที่สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่รัก และชอบการทำงาน หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ สามารถป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จก็จะเกิดความพึงพอใจในผลงาน (2) การได้รับความนับถือยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับการยกย่องชมเชย และแสดงความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาจากความรู้ความสามารถในการทำงาน (3) ลักษณะของงาน (Work itself) คือ งานที่ท้าทาย น่าสนใจ สร้างสรรค์ แม้อาจต้องลงมือทำความรู้ความสามารถเพียงลำพัง (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังสามารถเกิดความพึงพอใจในงานของตน และ (5) ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือมีโอกาสนในการพัฒนา และทำงานที่ท้าทาย

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) คือ แรงจูงใจที่มีลักษณะป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ประกอบด้วย (1) เงินเดือนหรือผลตอบแทน (Salary) หรือนโยบายด้านสวัสดิการที่ชัดเจน หากมีผลตอบแทนที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (2) โอกาสในความก้าวหน้า (Possibility growth) คือ มีเส้นทางการทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถอันจะทำให้เจริญเติบโตได้ตามสายงานที่ตนเองปฏิบัติ (3) มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่ดี (Interpersonal relation) เป็นผู้ที่มียุติธรรม การพูดจา แสดงออกด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (4) สถานะในการทำงาน (Status) เป็นที่ยอมรับของสังคม หรือการทำงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี (5) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) มีแนวทางในการปฏิบัติงานและมีการบริหารจัดการ รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี (6) สภาพงาน (Working conditions) สภาพแวดล้อม เวลา ที่เหมาะสมในการทำงาน (7) ความเป็นอยู่ (Personal life) มีความรู้สึกที่ดีจากการทำงาน และ (8) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) มีความแน่นอนในหน้าที่การงาน รวมถึงความปลอดภัยในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยค้ำจุนในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ แต่ก็ไม่อาจจะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีได้ หากกระตุ้นให้บุคลากรมีปัจจัยจูงใจในตัวเกิดขึ้นจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีกว่า และองค์กรจะได้รับประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่คุ้มค่า

3. ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) อัลเดอร์เฟอร์ได้ศึกษาและนำความรู้พื้นฐานของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบแรงจูงใจขึ้นใหม่ เกิดเป็นทฤษฎีแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการทำงาน คำว่า ERG มาจากคำว่า Existence need ความต้องการดำรงชีวิต Relatedness need ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และ Growth need ความต้องการความเจริญเติบโต (Alderfer, 1972) โดยมีรายละเอียดดังนี้



1) ความต้องการดำรงชีวิต (Existence need) หมายถึง เป็นความต้องการด้านร่างกาย และการดำรงชีวิตที่สะดวกสบาย หรือสิ่งของเครื่องใช้ที่คอยอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต หรือหากมองในมุมขององค์กรก็จะเป็นเรื่องของค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น

2) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Relatedness need) หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ ร่วมกันที่ดีของบุคลากรในองค์กร เช่น ความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน หรือการมีสังคมเพื่อนที่ดี เป็นต้น เป็นความต้องการในเชิงมนุษยสัมพันธ์ทุกชนิด

3) ความต้องการความเจริญเติบโต (Growth need) หมายถึง ความพึงพอใจในความก้าวหน้าของหน้าที่การงาน หรืออยากมีอำนาจหน้าที่ที่ขยายกว้างออกไป มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นและมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถ สร้างสรรค์งานใหม่ๆ

ทฤษฎี ERG อาจเหมาะสำหรับคนทำงานที่ต้องการเน้นความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แม้จะไม่ได้ได้รับความพึงพอใจในการดำรงชีวิต และความต้องการความสัมพันธ์เท่าที่ควร แต่ความต้องการทั้ง 3 ประการนี้สามารถดำเนินไปพร้อมกันได้

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1957 โดยแมคเกรเกอร์เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เกิดขึ้นจากการตั้งสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (Human nature) โดยมีสมมติฐานของทฤษฎีซึ่งกำหนดคุณลักษณะที่ขัดแย้งของบุคลากรออกเป็น 2 ฝ่าย โดยเสนอวิธีบริหารบุคลากรออกเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y (McGregor, 1960) ดังนี้

สมมติฐานทฤษฎี X (The Traditional view of direction and control) ประกอบด้วย (1) มนุษย์ทั่วไปไม่ชอบการทำงาน ส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (2) ขาดความทะเยอทะยาน ชอบสั่งการใช้อำนาจ ไม่คิดหาความสร้างสรรค์ (3) ใส่ใจแต่ตัวเองมากกว่าใส่ใจในองค์กร หรือมีความเห็นแก่ตัวมากกว่าส่วนรวม (4) คนส่วนหนึ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และอาจต้องใช้ผลตอบแทนหรือเงินจูงใจในการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านั้น และ (5) การทำงานต้องมีคนคอยแนะนำและควบคุม เพราะอาจจะถูกหลอกได้ง่าย

สมมติฐานทฤษฎี Y (The Ingratation of individual and organization) ประกอบด้วย (1) ถ้าสภาวะการทำงานทำให้พอใจ บุคคลก็จะให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน (2) ขยันไม่เกียจคร้านการทำงาน วางใจและควบคุมตนเองในการทำงานให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้ (3) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หากได้รับการจูงใจจากกลุ่มเพื่อนมากกว่าการจูงใจจากเป็นตัวแทน (4) ใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเอง และวิธีการทำงานอยู่เสมอ

ทฤษฎี Y นี้เฝ้ามองว่าบุคคลเป็นคนที่ชอบสังคม ต่างกับทฤษฎี X ที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องจูงใจบุคลากรด้วยสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน หรือสิ่งจูงใจ

อื่นๆ ที่จับต้องไม่ได้ และให้โอกาสบุคลากรได้มีความรับผิดชอบในการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมและตรวจตราหรือจ้องจับผิดเครื่องครัดในระเบียบแบบแผนมากเกินไป

5. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเป็นทฤษฎีที่จะต้องสร้างความเข้าใจในกระบวนการทางความคิดของบุคคลก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน หากเมื่อมีการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นบุคคลจะคิดก่อนเสมอว่าเข้าจะได้รับอะไรจากการปฏิบัติงานนั้น แต่เมื่อเขาทราบว่าหากเขาปฏิบัติงานนั้นแล้วจะนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่สร้างความพอใจ เขาก็จะพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จ เช่น เมื่อบุคคลทำงานหนักขึ้น และมีการปฏิบัติงานที่ดีก็จะได้รับเงินเดือน หรือผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรืออาจได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลจากการทำงานหนักและบุคคลได้รับรางวัลตามที่เขาปรารถนาและอาจได้รับการยกย่อง ยินดีจากบุคคลอื่นๆ หากแต่การทำงานของบุคคลมากและหนักขึ้น ประกอบกับผู้นำหรือผู้บริหารไม่สนใจดูแลความเป็นอยู่ หรือยกย่อง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือได้รับผลตอบแทนไม่เป็นที่น่าพอใจและเหมาะสมกับการทำงาน บุคคลเหล่านั้นก็ไม่เป็นความจำเป็นในการทำงานเพิ่มขึ้น อาจส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่ดีนักเพราะไม่มีแรงจูงใจในผลลัพธ์ที่ควรจะได้ การให้รางวัล หรือผลประโยชน์ตอบแทนจึงสร้างความพึงพอใจ และเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามในการงานของพนักงานในองค์กร วรูมจึงได้เสนอรูปแบบความคาดหวังในการทำงาน หรือเรียกว่า VIE Theory ซึ่ง V ย่อมาจาก Valence คือระดับความรุนแรงของความต้องการรางวัล หรือความคาดหวัง หรือคุณค่าของรางวัลมีความสำคัญต่อบุคคลนั้น ส่วน I ย่อมาจาก Instrumentality คือ เครื่องมือ หรือคุณลักษณะที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือรางวัลนั้น และ E ย่อมาจาก Expectancy คือ ความเป็นไปได้ในผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน อันจะเกิดคุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และเกิดความต้องการในคุณค่าจากผลลัพธ์ ซึ่งจะสนองตอบวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีวิธีการ คือ (1) สร้างความคาดหวังโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องดึงดูด และคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (2) สร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับรางวัล ผู้บริหารจะต้องกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน หรือการทำงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายกับการให้รางวัลที่ชัดเจน และ (3) สร้างคุณค่าจากรางวัลที่จะได้รับ กล่าวคือ ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ของคุณค่าของรางวัลนั้น และควรรู้ความต้องการของปัจเจกบุคคลพร้อมทั้งปรับรางวัลให้สอดคล้องกับความต้องการนั้นได้ การให้รางวัลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับนอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลภายใน (Intrinsic rewards) คือ รางวัลที่ได้รับโดยตรงและเป็นส่วนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานที่ทำหายความสามารถ โดยมีแนวทางการจัดสรรรางวัลภายนอก คือ (1) มีการระบุพฤติกรรมที่พึงพอใจที่ชัดเจน (2) การรักษารางวัลให้คงไว้ซึ่ง



คุณภาพอยู่ตลอดจะทำให้มีการเสริมแรงทางบวก (3) มีความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน การให้รางวัลก็ต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลนั้น (4) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้แต่ละบุคคลรู้ถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติ (5) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรมอบรางวัลทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ และ (6) จัดสรรรางวัลตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงทางบวก (Vroom, 1964)

ดังนั้น ทฤษฎีของวรูม เป็นการจูงใจการทำงานของบุคคลให้เกิดความคาดหวังตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลมีความพยายาม และหากสิ่งที่คุณพยายามสอดคล้องกับความสามารถของเขาก็จะส่งผลให้เกิดเป็นแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น สามารถทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ และมีผลลัพธ์ที่ตนเองพึงพอใจเป็นรางวัล

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น ทฤษฎีแรงจูงใจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานมีอย่างมากมาย เช่น ทฤษฎีที่ 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ กล่าวว่าเมื่อความต้องการนั้นมีความพอใจในระดับหนึ่งแล้วก็จะมีความต้องการในระดับขั้นต่อไปจนกว่าจะเป็นที่พอใจแก่ตัวเอง ทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยเป็นทฤษฎีที่บอกความต้องการของมนุษย์ทั้ง 2 ประการ ทฤษฎีที่ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG เป็นทฤษฎีแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการทำงาน ทฤษฎีที่ 4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่กำหนดคุณลักษณะที่ขัดแย้งของบุคลากรออกเป็นรูปแบบดีและไม่ดี และทฤษฎีที่ 5 ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีที่บอกว่าผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ทำให้เกิดความพอใจและทำงานสำเร็จ จากทฤษฎีข้างต้นสังเกตได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นการทำความเข้าใจความต้องการของมนุษย์เพื่อเป็นการเสริมสร้างและเป็นแรงผลักดันทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในยุคปรกติใหม่

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานยุคปรกติใหม่

องค์กรต่างๆ เริ่มปรับวิธีการทำงาน หรือมีพฤติกรรมแบบใหม่ในการทำงานในยุคปรกติใหม่ เพราะ ประเทศไทยและทั่วโลกกำลังประสบกับปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) องค์กรแต่ละภาคส่วนต่างก็ปรับกระบวนการ ทาวิถีในการทำงานเพื่อให้รอดพ้นจากวิกฤตดังกล่าว หลายองค์กรมีกระบวนการทำงานเฉพาะหน้า คือ การทำงานจากที่บ้าน (Work from home) และเป็นไปได้ว่าหลังจากวิกฤตโรคระบาดนี้จบลง พฤติกรรมของคนทำงานอาจจะมีรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม การทำงานได้ทุกที่จากทั่วทุกมุมโลกจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในสังคมวิถีใหม่ เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น และหนึ่งอาชีพอาจจะไม่เพียงพอ เพราะเมื่อ Work from home ผู้คนต่างก็มีเวลามากขึ้น อย่างน้อย 2-3 ชั่วโมงที่สูญเสียไปกับการเดินทางไป-กลับที่ทำงาน ทำให้คนทำงานถูกคิดได้ว่า การมีอาชีพหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้หลักที่ค่อนข้างมั่นคง อาจจะเป็นเรื่องไม่แน่นอน เพราะใครจะไปคิดว่าจะมีโรคระบาดถึงขั้นวิกฤตเป็นปีๆ

เช่นเดียวกับงานที่มั่นคงก็อาจไม่มั่นคงก็เป็นได้ หลายคนเริ่มมองหาเส้นทางหารายได้เสริมให้กับตัวเอง และใช้เวลาว่างจากการทำงานหลัก หนึ่งในนั้นคือ อาชีพพอดี้แคสต์ แม้ออนไลน์ ที่สามารถทำได้โดยมีเพียงอินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์การเชื่อมต่อ ซึ่งคนทำงานส่วนใหญ่ต่างก็มีอุปกรณ์เหล่านี้อยู่แล้ว การสร้างรายได้จากอาชีพเสริมก็ยิ่งง่ายมากขึ้น รายได้เสริมที่เพิ่มขึ้น บวกกับรายได้หลักที่มั่นคงเป็นแรงจูงใจชนิดหนึ่งที่ขับเคลื่อนให้บุคคลพยายามคิดค้นวิธีการเอาชีวิตรอดในสถานการณ์ปัจจุบัน หรือการขวนขวายเอาตัวรอดในสถานการณ์นี้ก็เป็นความต้องการหนึ่งที่ขับเคลื่อนแรงจูงใจของคุณคน เป็นความสำคัญประการหนึ่งในการจูงใจในการทำงาน ทั้งยังมีนวัตกรรมการต่างๆ ที่ให้ความสำคัญของคุณแรงจูงใจในการทำงานซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้ในชีวิตวิถีใหม่ ดังนี้

กิบสัน, อีวานเซวิช และดอนเนลลี ได้อธิบายความสำคัญของแรงจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น การรับรู้ ทักษะ คุณลักษณะทางการศึกษา แต่เมื่อเข้ามาในองค์กรแล้วจะได้รับการขัดเกลาจากองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการประพฤติตัวและการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะของงาน โครงสร้างภายในองค์กรสายบังคับบัญชา ระดับของงาน และความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ลักษณะเช่นนี้จะก่อให้เกิดบุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ (Need deficiencies) ทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งบุคคลนั้นจะหาวิธีการเพื่อลดภาวะขาดแคลนและตอบสนองความต้องการ เขาจะเลือกและค้นหาวิธีการที่เขาคิดว่ามีความสำคัญและจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร เขาจะใช้ความพยายามในการทำงาน ทั้งความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวังนั้นคือ รางวัลหรือผลตอบแทน มากไปกว่านั้นคือ ความพึงพอใจจากการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานที่ดี หากบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1982)

นอกจากนี้ยังมีความสำคัญของแรงจูงใจที่สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2556) คือ (1) ความสำคัญต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานด้านบุคลากร ช่วยให้องค์กรได้คนมีความสามารถมาร่วมทำงาน (2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ และ (3) ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมต่อทุกคนด้วยทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ พุ่งเทกกับงาน ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ (นริศ สังสนา, 2558) ได้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นการใช้ปัจจัยจูงใจในลักษณะต่างๆ เพื่อให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือองค์กร เพราะการจูงใจเป็นพลังผลักดันความสามารถของคนออกมา คนจะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท และอุทิศตนให้กับงาน และใช้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าองค์กรใดมีบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและการเจริญก้าวหน้า



ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ (รุ่งลาพรรณ บำรุงศรี, 2558) ที่ได้กล่าวถึงการจูงใจที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญของหน่วยงานหรือองค์กรในการจะหล่อหลอมของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้เกิดพลังร่วมกันทั้งกายและใจในอันที่จะสร้างสรรค์งานให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความสำคัญข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม และนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด หากบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ประกอบกับมีกระบวนการใช้เทคโนโลยีได้ หรือศึกษาพัฒนาเทคโนโลยีจากข้อมูลสารสนเทศต่างๆ มาขับเคลื่อนการทำงานในวิถีใหม่นี้ บุคคลนั้นจะมีความรับผิดชอบต่อการงานสูงขึ้น และจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรต่อไป

การประยุกต์ใช้แรงจูงใจในการทำงานยุคปรกติใหม่

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรองค์กรเกิดความพึงพอใจ และมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่ามีแนวทางในการบริหารและจูงใจบุคลากรหรือไม่ ยิ่งสังคมปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี วิทยาการสารสนเทศต่างๆ รอบด้าน ผู้บริหารจึงควรนำพาองค์กรให้ทันสมัยอยู่ตลอด และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจในการทำงานนี้จะก่อให้เกิดการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ หรือปัญหาการขาด การประวั่ง หรือต่อต้านการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และมีความต้องการอยากทำงาน ทั้งนี้การให้คุณภาพชีวิต สวัสดิการที่ดี ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน สำหรับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานยุคปรกติใหม่ นี้ประมวลจากการศึกษาจากตำรา เอกสารทางวิชาการต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน และร่วมแก้ไขปัญหาด้วยกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และมีแนวทางการปฏิบัติอันเกิดจากข้อตกลงภายในหน่วยงาน
2. ความสำเร็จของการปฏิบัติงานมีเครื่องมือวัดผลรองรับ และมีมาตรฐานเดียวกัน มีระบบการปฏิบัติงานที่คอยเตือนว่าบุคคลยังทำงานไม่เสร็จ หรือขาดตกบกพร่องส่วนใดก็ร่วมแก้ไขปัญหาด้วยกัน ซึ่งอาจใช้เทคโนโลยี หรือข้อมูลสารสนเทศมาเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหา
3. สร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน สมาชิกในองค์กรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ให้การยอมรับแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียม ทำงานด้วยความไว้วางใจ เข้าใจ ให้เกียรติ หรือไม่สร้างช่องว่างระหว่างลูกจ้างกับข้าราชการ หรือลูกน้องด้วยกัน

4. มีระบบสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากรและครอบครัว เช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาล สวัสดิการการศึกษาบุตร สวัสดิการหลังเกษียณอายุ หรือสวัสดิการในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ และปฏิเสธไม่ได้เลยว่าสังคมยุคปัจจุบัน และต่อไปในอนาคตระบบสวัสดิการที่ดีขององค์กรจะสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเห็นความสำคัญ และเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ระบบสวัสดิการที่ดีจะเป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ต่อไปโดยไม่เปลี่ยนหน่วยงาน

5. มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งยังรวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาช่วยเสริมในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมของเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ เช่น มีการรับประทานอาหารเที่ยงร่วมกัน หรือการรับประทานอาหารนอกสถานที่ร่วมกัน หรือมีกิจกรรมที่สร้างความผูกพันความเป็นกันเองของบุคลากรจะทำให้ องค์กรมีบุคลากรเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอันจะเป็นแรงขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

6. การมอบหมายงานที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ตรงความรู้ความสามารถของบุคลากรตามสายงานจะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และมีความรับผิดชอบ ในงานที่เกิดขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง นอกจากนี้การมอบหมายงาน หรือทำงานของบุคลากรก็ มิจำเป็นที่จะต้องทำในสำนักงานเสมอไป เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่ทันสมัยเข้ามามี บทบาทในสังคมปัจจุบันมากขึ้น ก็อาจเปิดโอกาสให้มีการทำงานนอกสถานที่ หรือการทำงาน (Work from home) ก็อาจเป็นตัวเลือกหนึ่งที่น่าสนใจ และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

7. สนับสนุน และเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร หรือสนับสนุนให้ ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนความรู้ของตนให้สูงขึ้น เช่น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้ทุนใน การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

8. สนับสนุนค่าตอบแทน และรวมถึงผลตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน-ค่าจ้างให้ บุคลากร หากมีการทำงานล่วงเวลา ต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้เหมาะสม ไม่ควรทำให้บุคลากรรู้สึก เหนื่อยและท้อแท้กับการทำงาน

บทสรุป

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานยุคปรกติใหม่ ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร แต่ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าสังคมที่เกิดพลวัตในปัจจุบันนี้ จะนำพาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน เพราะบุคคลยังมีความต้องการพื้นฐานตลอดจนเป้าหมายในชีวิตการทำงาน และองค์กรยังต้องการความสำเร็จที่วางไว้ ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน และการบริหารองค์กรได้ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร จึงต้องมีการประยุกต์ ปรับใช้ และสร้างแรงจูงใจ ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน สำหรับปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้คนอยากทำงาน อันมี



ความสำเร็จเป็นเป้าหมาย ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรอาจกระตุ้นด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย สร้างความรับผิดชอบที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจให้การยกย่องนับถือ หรือการยอมรับในองค์กร เช่น การมอบประกาศเกียรติคุณบัตรแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม หรือการมอบความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรอาจกระตุ้นด้วย การสร้างหรือสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน เช่น การอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานตามลักษณะงาน ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ต ที่พร้อมในการทำงาน หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานในสถานที่ที่เขาต้องการ หรือการมีนโยบายในการบริหารงานที่เป็นมิตรไม่เคร่งครัดเกินไป มีสวัสดิการเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่เหมาะสมกับสภาวะงานในปัจจุบัน มีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันและผู้บังคับบัญชาที่ดี นอกจากนี้ผู้บริหารอาจประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ แม็คเกรเกอร์ที่ทฤษฎี X ตั้งสมมติฐานตามธรรมชาติของมนุษย์ในทางลบที่ว่า บุคลากรไม่ชอบการทำงาน และหลีกเลี่ยงการทำงานอยู่เสมอ ขาดความทะเยอทะยาน และความต้องการพัฒนาตนเอง ประสงค์แต่ความมั่นคงเฉพาะตัว อาจใช้กฎระเบียบแบบแผนในการบังคับ หรือการลงโทษจึงจะจูงใจให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนทฤษฎี Y เป็นการตั้งสมมติฐานในทางบวก เชื่อมั่นว่าบุคลากรมีความต้องการและความรับผิดชอบในการทำงาน โดยมีค่าจ้างผลตอบแทนอื่นๆ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประกอบกับความทะเยอทะยานในตัวบุคคลที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งทฤษฎี Y นี้ ไม่จำเป็นต้องใช้กฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรยังมีมุมมองและแนวความคิดให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน หรือแก้ไขปัญหาเพราะเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีศักยภาพเพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาได้ หากผู้บริหารหรือผู้นำเข้าใจในทฤษฎีดังกล่าวก็สามารถที่จะบริหารและปรับประยุกต์ใช้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

หากผู้บริหารหรือผู้นำมีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีระบบแผนงานที่ทันสมัย มีมาตรฐานและระบบการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ มาเป็นส่วนหนึ่งในการอำนวยความสะดวกในการทำงานหรือแก้ไขปัญหา รวมถึงการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี หรือมีอิสระในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ในสถานที่อื่น ๆ ที่ไม่ใช่สำนักงาน มีกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จูงใจและเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ แต่สิ่งที่จูงใจบุคลากรได้ดีมากยิ่งขึ้น คือ มีการสนับสนุนค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการทำงาน และระบบสวัสดิการที่ดีทั้งต่อตนเองและครอบครัว นอกจากนี้เปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร หรือผู้บริหารสนับสนุนในความก้าวหน้าของลูกน้องของตนโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือสนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ก็จะจูงใจและเพิ่มคุณค่าในงานที่ปฏิบัติได้

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564). *โควิด-19 ยุคทองขายของออนไลน์ พาณิชย์แนะพ่อค้า-แม่ค้าออนไลน์ สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2565 จาก* https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469419403
- จักรี ศรีจารุณีธัญญาน และสุรศักดิ์ อุดมืองเพ็ญ. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน. *วารสาร มจร. อุบลราชธานี*, 5(1): 424-436.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วี พรินท์.
- ธานินทร์ สนธิรักษ์. (2564). การสื่อสารการแพทย์ออนไลน์ในยุค COVID-19. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2565 จาก <https://dmh.go.th/news/view.asp?id=2343>
- นริศ สังสนา. (2558). การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปิยวรรณ งามสง่า. (2564). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัชร เนตรวิจิตร. (2560). แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลลาดบัวหลวงจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนตรี.
- รุ่งลาวรรณ บารุงศรี. (2558). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2556). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภา ชูพิกุลชัย ชปีลมันน์. (2565). *อยู่อย่างมีคุณภาพเพื่อชีวิตที่เป็นสุข ยุค New Normal*. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2565 จาก https://www.orst.go.th/royin/iwfm_search.asp
- เสาวรัจ รัตนคำฟู. (2563). *ผลกระทบของการทำงานที่บ้าน (Work from home) ในช่วงโควิด-19: กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2565 จาก <https://tdri.or.th/2020/05/impact-of-working-from-home-covid-19/>



Alderfer, P. C. (1972). *Existence Relatedness and Growth: Human need in Organization Settings*. New York: Free Press.

Gibson, James L. John M. Ivancevich, and James Donnelly, Jr. (1982). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 4th ed. Texas: Business Publication, Inc.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara B. Synderman. (1959). *The motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. 2nd ed. New York: Harper & Row.

McGregor Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.

