

# ความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา Organization Commitment of the Employees Student Loan Fund

อุมาพร อินทนิล

Umaporn Intanil

สำนักงานกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

Student Loan Fund Head Office

E-mail: umaint.1911@gmail.com

Received 24-10-2023; Revised 27-11-2023; Accepted 01-12-2023

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายเนื้อหาสาระเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การ โดยใช้วิธีการตรวจสอบและสังเคราะห์งานการศึกษาก่อนหน้า มาใช้ในการอภิปรายครั้งนี้ ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ (1) ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ (2) ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ และกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ความหมายของแรงจูงใจ (2) ประเภทหรือองค์ประกอบของแรงจูงใจ (3) ความสำคัญของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (4) ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (5) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งความผูกพันที่มีต่อองค์การและปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานจะถูกนำมาใช้เป็นกรอบทางความคิดในงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาต่อไป

**คำสำคัญ** ความผูกพันต่อองค์การ; ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน; กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

## Abstract

This article aims to discuss the subject matter of engagement with the organization. using methods of reviewing and synthesizing previous studies. To be used in this discussion consisted of concepts and theories about organizational commitment, namely (1) the meaning of organizational

commitment (2) theories on organizational commitment. and discusses the concepts and theories about motivation in performance: (1) the meaning of motivation (2) the type or element of motivation (3) the importance of motivation affecting work efficiency (4) the importance of Performance satisfaction (5) Theories related to job motivation. Both the organizational commitment and the performance motivation will be used as a conceptual framework in further research on the organization's commitment to the Student Loan Fund.

**Keywords :** Organization Commitment; Performance Motivation; Student Loan Fund

## บทนำ

ในปัจจุบัน เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร” ยังคงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นจาก ทั้งนักบริหารและนักวิเคราะห์องค์กร เนื่องจากการศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้น มีจิตใจและพลังในการทุ่มเท อุทิศพลังในการทำงานให้แก่องค์กรมากขึ้น และถือเป็นการศึกษาด้านหนึ่งของพฤติกรรมขององค์กร อิศเรศ รุ่งณรงค์รักษ์, (2541) ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษา เพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากรในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ให้มีความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน พร้อมใจในการทุ่มเทกำลังในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ พัฒนาให้องค์กรเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

บทความวิชาการนี้เป็นการศึกษาและตรวจสอบประเด็นเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กรจากผลงานการศึกษาต่าง ๆ เพื่อสร้างกรอบทางความคิด (Conceptual framework) สำหรับนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไป โดยจะกำหนดขอบเขตในการศึกษาประเด็นดังกล่าวเพื่อให้เกิดความรัดกุม

ประเด็นความผูกพันที่จะกล่าวต่อไปประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ความหมายของแรงจูงใจ 2) ประเภทหรือองค์ประกอบของแรงจูงใจ 3) ความสำคัญของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน 4) ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดจะได้กล่าวต่อไป

### **ความผูกพันต่อองค์การ**

ในเบื้องต้นผู้เขียนจะให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การซึ่งประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

### **ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ**

ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นความปรารถนาของพนักงานที่จะอยู่ต่อ หรือลาออกจากองค์กร ขณะที่การลาออกและการจ้างพนักงานใหม่มีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ดังความหมายของนักวิชาการ ต่อไปนี้

Allen and Meyer, (1990) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ของสมาชิกในองค์การ โดยแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. ความผูกพันด้านจิตใจ กล่าวถึง การรับรู้ของพนักงานด้านจิตใจที่ผูกพันต่อองค์การ 2. ความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง กล่าวถึง การรับรู้ของพนักงานด้านค่าตอบแทน กับการลาออกจากองค์กร 3. ความผูกพันตั้งใจที่จะอยู่ต่อ กล่าวถึง การรับรู้ของพนักงานด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กร

Grusky, (1966) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของสมาชิกต่อระบบทั้งหมด และมีปัจจัย 2 อย่างที่ทำให้บุคคลยึดติดกับองค์กร คือ รางวัลที่เขาได้รับจากองค์กร และประสบการณ์ที่เขาได้รับจากองค์กร

Kanter, (1968) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความเต็มใจที่บุคคลยินดีที่จะทุ่มเท กำลังกาย และความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Mowday, Steers and Porter, (1982) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดี เป็นเจตคติที่แสดงออกมาใน 3 ลักษณะ คือ การยอมรับในเป้าหมาย ความเต็มใจในการพยายาม ปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร

Porter, Lyman and Steers, Richard, (1974) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การ ว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรมี ความตั้งใจ และพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร และมีความเชื่อ รวมทั้งยอมรับในคุณค่า และเป้าหมายขององค์กร

Steer, (1977) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นการยอมรับ เป้าหมาย

และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องาน

Sheldon M., (1971) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้น กับองค์กรและ เป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

David, (อ้างถึงใน นวพร อัมพวา และคณะ, 2556) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยจะแสดงออกมา 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และมียอมรับในค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มความสามารถ 3) มีความต้องการอย่างมากที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

Buchanan, (อ้างถึงใน เชื้อมพร แอมไร่, 2546) ได้ให้คำนิยามความผูกพันขององค์กร หมายถึง

1) การระบุตนเองเข้ากับองค์กร (Identification) ด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือเสมือนเป็นของตน 2) การเข้ามามีส่วนเกี่ยวพันในองค์กร (Identification) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) รู้สึกผูกพันต่อองค์กร

กานดา จันทรไธม์, (2546) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าพนักงานมีความผูกพันมาก แนวโน้มที่จะลาออกก็จะลดน้อยลง แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมองได้ 3 แนวทาง คือ 1) มองว่าพนักงานทำงานกับองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหน เพราะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร 2) มองว่าพนักงานต้องการอยู่กับองค์กร เพราะจำเป็นต้องอยู่ ไม่เช่นนั้นอาจสูญเสียผลประโยชน์หลายอย่างที่ควรจะได้จากการลงทุน 3) มองว่าพนักงานผูกพันต่อองค์กรเพราะคิดว่าควรอยู่ หรือทำในสิ่งที่ควรจะทำ

ภรณ์ กิรติบุตร, (2529) ให้ความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ความยึดมั่นผูกพันเป็นทางการ (Formal Attachment) ต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) ความยึดมั่นผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

จารุณี ธรนิตยกุล, (2541) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงาน และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ธีระ วีระธรรมสาธิต, (2532) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาของสมาชิกขององค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อสมาชิกในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง หรือคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายงานไปไหน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร โดยมีความรู้สึกที่ดี มีความเต็มใจและทุ่มเททำงาน มีความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดี เสียสละเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรตลอดไป

### ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

ผู้เขียนได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการของไทยที่ได้ สรุปทฤษฎีนักวิชาการต่างประเทศมีไว้ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom, Victor Vroom, (1964) นำมาใช้กระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานได้ตรงเป้าหมาย การจ่ายตามผลงานมีความเกี่ยวข้อง กับพื้นฐานการกระตุ้นให้เกิดผลงานด้วย องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้คือ

- 1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือการที่บุคคลรับรู้ถึงความเป็นไปได้ ว่าถ้าตนมีความพยายามมากขึ้น ผลแห่งความพยายามจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น หรือความพยายามจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2) การรับรู้ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานที่กระทำลงไป (Instrumentality) การที่บุคคลรับรู้ว่าความเป็นไปได้ของผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มมากขึ้นย่อมนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ
- 3) การให้คุณค่าแก่สิ่งที่ได้รับ (Valence) คือ การที่บุคคลให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ตนต้องการเพียงใด การให้คุณค่าต่อผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละคน ดังนั้นสิ่งที่ได้รับก็คือรางวัลหรือผลลัพธ์ที่เป็นความชอบและความพอใจของบุคคลนั่นเอง

โดยสรุป ทฤษฎีนี้ โดยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้  $M = E \times I \times V$  M คือ การจูงใจ (Motivation) E คือ ความคาดหวัง (Expectancy) I คือ การรับรู้ความเป็นไปได้ (Instrumentality) V คือ การให้คุณค่าแก่สิ่งที่ได้รับ (Valence)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของแรงจูงใจ

“แรงจูงใจ : Motivation” ในความหมายทางจิตวิทยานั้น หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดมุ่งหมายปลายทาง และนอกจากนี้ยังมีได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “แรงจูงใจ” ไว้ดังนี้

สารานุกรมเสรี ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดจากความต้องการ (Needs) พลังขับ (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) อันจะทำให้มนุษย์พยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Stephen P. Robbins, (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548) นิยามแรงจูงใจไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งผู้ที่มีแรงจูงใจ จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นพลังบวกให้บุคคลเต็มใจในการกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล

สมใจ ลักษณะ, (2549) ได้ให้ความหมายว่า แรงกระตุ้นที่ผลักดันซึ่งนำไปสู่บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ จะเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีเงินทอง มีชื่อเสียง และมีเกียรติยศศักดิ์ศรี เป็นต้น โดยมีความต้องการ (Needs) เป็นปัจจัยพื้นฐานของแรงจูงใจ เพราะธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนนั้น จะทำหรือแสดงพฤติกรรมที่จะให้เกิดความสบายใจ และพึงพอใจ

เสนาะ ดิยาวี, (2546) กล่าวว่า แรงจูงใจนั้นเป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การจนบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนอง ความต้องการของคนคนนั้น แต่อีกความหมายหนึ่ง คือ การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นเพื่อให้สามารถไปยังเป้าหมายนั้น ๆ ได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกที่สามารถเป็นแรงกระตุ้น แรงผลักดัน แรงชักจูง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มากกระตุ้นให้บุคคลเกิดความทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีความเพียรพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมนี้ต่อไปเพื่อให้สามารถไปยังเป้าหมายนั้น ๆ ได้

### ประเภทหรือองค์ประกอบของแรงจูงใจ

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, (2563) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น ได้แก่ เจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจพิเศษ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพึงพอใจ ความต้องการ เป็นต้น ซึ่งสามารถเป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น หากบุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร โดยมองว่าองค์กรสามารถให้งานที่ดีทำให้ผลตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต

ส่งผลให้ตนเองและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา คือ ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ ความก้าวหน้า การได้รับการยกย่องสรรเสริญ การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัล เป็นต้น ซึ่งสิ่งดังกล่าวนี้จะเป็นสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น หากบุคคลต้องการความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะทำให้บุคคลพยายาม มุ่งมั่น พยายาม ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น และสามารถได้รับผลตามที่ตนเองต้องการ เป็นต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับ พะยอม วงศ์สารศรี, (อ้างถึงใน ฐิติวัชร ธรรมโชติวรศิริ, 2558) ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท เช่นกัน ได้แก่ 1) การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีของตัวเอง โดยไม่ใช้การถูกผู้อื่นบังคับ หรือเพราะเกิดจากสิ่งจูงใจใด ๆ 2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางหรือความสำเร็จ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในทางที่ดี

ซึ่งจากการศึกษาข้างต้นสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในตัวบุคคลและจากภายนอกตัวบุคคล สามารถเป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ดีได้ เช่น ความมุ่งมั่น พยายาม ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อหวังผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้ตนเอง

### **ความสำคัญของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน**

จากความหมายของแรงจูงใจ ซึ่งจะทำให้เข้าใจพฤติกรรม แรงกระตุ้นของคนในการทำงานว่าทำไมคนบางคนจึงมีความขยัน มีความมุ่งมั่นพากเพียร และส่งผลให้มีการปฏิบัติงานได้ดี ดังนั้น จึงนับได้ว่าแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญที่กระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ ดังต่อไปนี้

กองบัญชาการศึกษาศึกษา, (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า 1. ช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลมีพลัง (Energy) คือ เป็นกำลัง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้บุคคลทำงานด้วยความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ 2. ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคลความพยายาม (Persistence) คือ ทำให้บุคคลมีความพากเพียร มุ่งมั่น ตั้งใจ คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความ

พยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคมากน้อย 3. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล การเปลี่ยนแปลง (Variability) คือ รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบ ช่องทางดำเนินงาน ที่ดีกว่าหรือประสพผลสำเร็จมากกว่า 4. ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่ สมบูรณ์ให้บุคคล บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัตุว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics)

นรา สมประสงค์, (อ้างถึงใน ศักรินทร์ นาคเจือ, 2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้ 1. ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร 2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน 3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร 4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและ กลุ่มคนในองค์กร 5. ช่วยให้การควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปด้วยความ ราบรื่น 6. ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ 7. ช่วยเสริมสร้างความ เจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 8. ช่วยให้องค์กรมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

จากความสำคัญของแรงจูงใจข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรใดที่มีบุคลากรซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติภารกิจจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และมีความ เจริญก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ เพราะบุคลากรดังกล่าวจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงานและองค์กร การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่น ทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น และช่วยสร้างคนให้ได้ดีเพราะ มนุษย์ทุกคนเกิดมาต้องทำงาน และการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ เพราะหากมนุษย์ ทำงานประสพผลสำเร็จแล้ว จะทำให้ชีวิตมีคุณค่า มีความหมาย

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

วันชัย มีชาติ, (2548) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ไว้ว่า มาสโลว์มองว่า “มนุษย์มีความต้องการ มีความปรารถนาที่จะได้รับสิ่งที่ ตอบสนองความต้องการให้กับตัวเอง โดยเมื่อได้ความต้องการในระดับที่หนึ่งหรือต่ำสุดแล้ว มนุษย์ก็จะมี ความต้องการในขั้นอื่น ๆ ที่สูงขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ ตามลำดับ โดยไม่มีที่สิ้นสุด” ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 5 ขั้น ได้แก่ 1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์เพื่อให้ สามารถดำรงชีวิตให้อยู่รอดได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศหายใจน้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น 2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and security needs) เป็นความ



ต้องการขั้นที่ 2 กล่าวคือ มนุษย์จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไปอีกระดับหนึ่ง เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน เป็นต้น

3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs Belongingness and Love needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 3 บุคคลมีความต้องการที่จะผูกพันและได้รับการยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มองค์กรหรือของสังคม โดยต้องการมีเพื่อน ต้องการได้รับความพอใจในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และเน้นในเรื่องมิตรภาพ

4. ความต้องการการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self – esteem needs, ego, status) เป็นความต้องการขั้นที่ 4 กล่าวคือ จะมีความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือความต้องการมีความรู้ความสามารถ ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

5. ความต้องการประจักษ์ตนและการบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดหรือขั้นสุดท้ายของแต่ละบุคคล บุคคลจะมีความต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตน และใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ เช่น ความต้องการความเจริญเติบโต ความต้องการความก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น

ซึ่งจากทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ชั้นของ Maslow จะเป็นความต้องการที่เป็นลำดับขั้น จากขั้นที่ 1 ไปถึงขั้นที่ 5 โดยความต้องการจะไม่มีขั้นข้ามชั้น ความต้องการที่จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานหรือแสดงพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจหรือความต้องการได้อีกต่อไป ในการกระตุ้นให้คนทำงานจึงมีความจำเป็นต้องทราบถึงแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรก่อน ว่ามีแรงจูงใจในเรื่องใดบ้าง มีความสามารถใดและทำอะไรได้ดีที่สุดและจะได้ทำสิ่งนั้นได้

ทฤษฎี ERG (Alderfers ERG Theory) : ความต้องการของมนุษย์ในองค์การ

วันชัย มีชาติ, (2548) ได้กล่าวถึงทฤษฎี ERG ไว้ว่า แนวความคิดนี้เสนอโดย Clayton Alderfer ซึ่งอาศัยแนวความคิดของ Maslow เป็นฐานในการพัฒนา โดยได้แบ่งความต้องการ ของมนุษย์ เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1. E : Existence คือ ความต้องการที่จะดำรงชีวิตหรือความต้องการที่จะคงอยู่ คือ ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต 2. R : Relatedness คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ต้องการมีพวกพ้อง การยอมรับจากสังคม เพื่อนฝูง (สังคม) 3. G: Growth คือ ความต้องการด้านการเจริญเติบโต ได้แก่ ความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มขึ้น

จากทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของ Maslow และทฤษฎี ERG ของ Alderfer นั้นกล่าวไว้เหมือนกันคือ มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น เมื่อขั้นที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ เพียงแต่ ERG ไม่เชื่อว่ามนุษย์จะมีความต้องการที่ละลำดับขั้นในทิศทางเดียวกันเสมอ (จากลำดับต่ำไปหาลำดับสูงเท่านั้น) แต่อาจจะมีความต้องการที่ขึ้นไปอยู่ในระดับสูงแล้วกลับไปสู่ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้

### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom

Victor Vroom, (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ไว้ว่า การที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมานั้น จะต้องมีความหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้เกิดความสมหวังหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้เสนอรูปแบบการจูงใจไว้ ดังนี้

1. ความคาดหวัง (E : Expectancy) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงความเป็นไปได้ หากตนเองมีความพยายามที่จะทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลงานที่ดี
2. คุณค่าของผลตอบแทน (V : Valence) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้น เช่น หากบุคคลมีความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับหรือมีชื่อเสียง ในสังคม บุคคลนั้นก็จะให้ความสำคัญกับตำแหน่งของตนหรือการได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น
3. การเป็นเครื่องมือ (I : Instrumentality) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานจะนำไปสู่ผลที่ต้องการ เช่น หากบุคคลมีความพยายาม ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้เกิดความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่แสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งความคาดหวังจะต้องควบคู่กับความสามารถ ทักษะ ความรู้ของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลพยายามและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ผลงานที่ดีออกมา โดยผลงานดังกล่าวก็จะนำไปสู่การได้รับรางวัล เช่น ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้น รูปแบบการจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง จะเป็นแนวความคิดที่ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและแนวคิดอื่น ๆ เข้ามาอธิบายพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งการที่จะสามารถจูงใจคนได้ซึ่งจำเป็นต้องรู้ถึงความต้องการของบุคคลและคุณค่าของรางวัลแต่ละแบบ ตลอดจนจะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่า หากทุกคนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานนั้น จะนำไปสู่รางวัลที่พวกเขาต้องการ ซึ่งหากผู้บริหารในองค์กรนำไปปฏิบัติจะส่งผลดีต่อองค์กร

### ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

Three Needs Theory ของ David McClelland, (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548) ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานทั้ง 3 ด้านของคน ซึ่งเชื่อว่า บุคคลจะมีความต้องการแต่ละด้าน มากน้อยต่างกัน โดยอาจจะมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งสูง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ามีความต้องการ ด้านอื่นต่ำ ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement : n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะให้ความสำคัญในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ความต้องการด้านสังคม (Need for Affiliation : n-Aff) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น ความต้องการมีเพื่อนฝูง ต้องการเป็นที่รักของคนอื่น ความต้องการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมกับผู้อื่น
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power : n-Pow) เป็นความต้องการ

ที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีอำนาจควบคุมผู้อื่น ความต้องการที่จะมีอำนาจนั้นอาจมีทั้งอำนาจในทางที่ดี (Positive power) คือ ความต้องการอำนาจที่จะส่งผล เอื้ออำนวยให้การทำงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนความต้องการอำนาจในทางที่ไม่ดี (Negative power) คือ ความต้องการที่จะมีอำนาจได้ตอบสนองความต้องการของตนเอง

ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า จากความต้องการทั้ง 3 ด้านตามที่กล่าวข้างต้น นั้น จะนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกัน เพราะการที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้น บุคคลอาจจะต้องมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงานหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งหากทำงานมีประสิทธิภาพแล้วจะส่งผลให้ได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสม คำนวณเป็นต้น

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Federick Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Federick Herzberg, (อ้างถึงใน โชติกา ระโส, 2555) โดย Herzberg มีแนวคิดว่าการที่ความต้องการให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยจากแนวความคิดดังกล่าว ได้แบ่งปัจจัยที่สามารถจูงใจคนในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงานและจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ 1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่สามารถทำงานได้สำเร็จจลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับได้รับความสนใจ เป็นที่ชื่นชมยินดี ในความสามารถหรือผลการปฏิบัติงาน 3. ความเจริญเติบโตและก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 4. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย (Work itself) หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย น่าสนใจและมีคุณค่าต่อตัวผู้ที่ได้รับ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายรู้สึกภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญและเป็นงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร 5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การยอมรับทั้งความผิดและความชอบที่เกิดขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ถึงแม้ว่าผลที่ปรากฏออกมาจะประสบความสำเร็จล้มเหลว ก็ยอมรับผลนั้นด้วยความเต็มใจ

2. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) หรือ ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกตัวบุคคล แม้ไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน แต่ก็มีผลสำคัญ เพราะหากไม่มีปัจจัยเหล่านี้ หรือมีแต่ไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน ภารกิจขององค์กร ก็อาจทำให้คนในองค์กรเกิดความไม่พอใจ ไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองขององค์กรได้ โดยปัจจัยสุขวิทยานั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีจึงจะทำให้คน

พึงพอใจในการทำงานหรือมีแรงกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ 1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Policy and Administration) หมายถึง นโยบายและแนวทางในการบริหารงานขององค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เหมาะสม มีหลักการ วิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ รวมทั้งสายการบังคับบัญชาที่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ต้องมีความชัดเจน เหมาะสม 2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง วิธีการสั่งการ การตัดสินใจ การกำกับควบคุมของผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาต้องมีความเอาใจใส่ติดตามความคืบหน้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้หาหนทางแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความถูกต้อง เป็นไปตามกฎ ระเบียบในเรื่องนั้น ๆ รวมไปถึงการมอบหมายผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ มีความชัดเจน เป็นธรรม และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation: superior) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้สามารถทำงานประสาน สอดคล้องกันได้เป็นอย่างดี 4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation: subordinate) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจที่ดี คำแนะนำ คำปรึกษาที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation : peers) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถประสานความร่วมมือในการทำงาน สนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน อันจะส่งผลดีในการทำงาน เช่น การติดต่อประสานงาน การเจรจา เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 6. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary) หมายถึง ได้รับเงินเดือนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นที่น่าพอใจ รวมถึงมีหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส เป็นธรรม และมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 7. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ รวมไปถึงอุปกรณ์สำหรับเหตุฉุกเฉินด้วย 8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสภาพความเป็นอยู่ การดำรงชีวิต อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน ที่จะส่งกระทบทั้งในด้านที่ดีหรือไม่ดีต่อชีวิตความเป็นอยู่สภาพความเป็นอยู่ 9. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในด้านความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงต่ออาชีพ และความมั่นคงขององค์กร

## สรุป

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การ โดยมีความรู้สึกที่ดี มีความเต็มใจและทุ่มเททำงาน มีความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดี เสียสละเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรตลอดไป โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงาน ในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้เขียนจึงได้ศึกษา ตรวจสอบ และอภิปรายเนื้อหาเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การและปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจำกัดสาระ ความรู้เกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การให้ครอบคลุมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยในแต่ละหัวข้อได้มีการนำเสนอ ความรู้พื้นฐานในประเด็นต่าง ๆ ก่อนจะเข้าสู่เนื้อหาที่เจาะจงไว้ตามลำดับ

ประเด็นเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ผู้เขียนนำมาอภิปรายเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การได้แก่ (1) ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ (2) ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งทั้งหมดได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายความผูกพันที่มีต่อองค์การ และทฤษฎีความผูกพันที่ใช้ คือแนวทางการสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับการกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานได้ตรงเป้าหมาย ได้แก่ 1) ความคาดหวัง 2) การรับรู้ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานที่กระทำลงไป 3) การให้คุณค่าแก่สิ่งที่ได้รับ

ประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้เขียนนำมาอภิปรายเกี่ยวกับ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) ความหมายของแรงจูงใจ 3) ความสำคัญของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน 4) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ประเด็นทั้งหมดจะใช้เป็นกรอบทางความคิดของงานวิจัยความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

กองบัญชาการศึกษา. (ม.ป.ป.). สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2563. จาก [https://edupol.org/eduOrganize/\(eLearning/generalStaff/doc/group15/01/02.pdf](https://edupol.org/eduOrganize/(eLearning/generalStaff/doc/group15/01/02.pdf).

กานดา จันทรแย้ม. (2546). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

จารุณี ธรนิตยกุล. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โชติกา ระโส.(2555).*แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครสวรรค์* (ปริญญา นิพนธ์ กศ.บ.) (การอุดมศึกษา).กรุงเทพฯบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ฐิติวัชร ธรรมโชติวรศิริ. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างบริษัทซ่อมบำรุงขนาดเล็ก  
ที่ให้บริการในโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ขนาดใหญ่เขตอำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี. การประชุม  
วิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการ ระดับชาติและนานาชาติประจำปี 2558,  
502-506.
- ธีระ วีระธรรมสาธิต. (2532). ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้า แผนกเทียบ  
เท่าของเครือซีเมนต์ไทย. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์.
- นวพร อัมพวา; และคณะ. (2556). การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อการ ประเมินผล  
การปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ. การประชุมวิชาการประจำปี สังคมศาสตร์  
มนุษยศาสตร์ และศึกษาศาสตร์, 2-18.
- ภรณ์ กิรติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหาร องค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2561). แรงจูงใจ. วันที่สืบค้น 29 มีนาคม 2563, จาก  
<https://th.wikipedia.org/wiki/แรงจูงใจ>
- ศักรินทร์ นาคเจือ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกัน ประเทศและพลังงานทหาร.  
การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์  
การพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อิศเรศ รุ่งณรงค์รักษ์. (2541). ความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท  
การบินไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์บริหารศาสตรมหาบัณฑิตสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.
- เอี่ยมพร แอมไร่. (2546). ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาบริษัท ซีบา สเปล  
เซียลตีเคมิคอลลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ บธ.บ. (การบริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Allen, N. J. , & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, And  
normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(10),  
1-18.

- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10 (March), 488 – 503.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*.33(4), 499–517.
- Mowday, T.R., Porter, W.L. & Steers, R.M. (1982). *Employee–Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press.
- Porter, Lyman. and Steer, Richard M. 1974. Organizational Work and Personal Factors in Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(1), 603–609.
- Steers, R.M. (1977). “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.” *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16, 2 (June): 143–150
- Vroom, H Victor. (1964). *Work and Motivation*. Now York : Wiley and Sons Inc.