

## บทที่ 6 แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงาน

ผศ.ดร. แพรวภัทรา เขียวชะอุ่ม  
สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จุดประสงค์ของบทเรียน

เมื่อสิ้นสุดบทนี้ นักศึกษาจะสามารถ:

- อธิบายแนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน
- วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพของบุคลากร
- ประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในบริบทของภาครัฐ
- เชื่อมโยงแนวคิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานกับการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

---

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

**แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)** หมายถึง กระบวนการภายในจิตใจที่กระตุ้น ทิศทาง และคงไว้ซึ่งพฤติกรรมการทำงานของคุณ เพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กร

---

ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ

### ■ ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories)

ทฤษฎี	ผู้เสนอ	แนวคิดหลัก
ลำดับขั้นความต้องการ	Maslow	คนทำงานตอบสนองจากความต้องการพื้นฐาน → สูงสุด
สองปัจจัย	Herzberg	ความพึงพอใจเกิดจาก “ปัจจัยจูงใจ”, ไม่พึงพอใจเกิดจาก “ปัจจัยสุขอนามัย”
ทฤษฎี ERG	Alderfer	ปรับแนว Maslow เหลือ 3 ระดับ: Existence, Relatedness, Growth

### ■ ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

ทฤษฎี	ผู้เสนอ	แนวคิดหลัก
ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)	Vroom	บุคคลจะมีแรงจูงใจสูงเมื่อ “เชื่อว่า” พยายาม → สำเร็จ → ได้รางวัล
ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory)	Adams	บุคคลเปรียบตนเองกับผู้อื่น → ถ้า “รู้สึกยุติธรรม” → มีแรงจูงใจ
ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-setting Theory)	Locke	เป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย → เพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพ

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) คือ สภาวะอารมณ์เชิงบวกหรือความรู้สึกที่บุคคลมีต่อบทบาทหน้าที่ สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขในการทำงานของตน

---

◇ 6.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

1. เนื้อหาของงาน – ความท้าทาย ความหมาย ความสำคัญ
2. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน – หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมองค์กร
3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ – ความยุติธรรม ความเพียงพอ
4. โอกาสก้าวหน้า – ความก้าวหน้าในสายงาน การยอมรับ
5. สมดุลชีวิตการทำงาน – ความยืดหยุ่น ความเครียด ความมั่นคง

---

◇ 6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความพึงพอใจในงาน

ความสัมพันธ์	ตัวอย่าง
แรงจูงใจสูง → ความพึงพอใจสูง	พนักงานได้รับการยอมรับ → รู้สึกมีคุณค่า → พึงพอใจ
ความพึงพอใจสูง → แรงจูงใจสูง	ได้งานตรงกับความถนัด → ทำงานเต็มที่

หมายเหตุ: ทั้งสองแนวคิดมีความสัมพันธ์แบบสองทางและเสริมซึ่งกันและกัน

---

◇ 6.6 การจัดการแรงจูงใจและความพึงพอใจในภาครัฐ

- สร้างระบบ รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องทางสังคม
- ปรับปรุงการประเมินผลงานให้ ยุติธรรมและโปร่งใส
- ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- พัฒนาทักษะการเป็น “ผู้นำที่จูงใจได้”
- ออกแบบงานที่สอดคล้องกับคุณค่าทางสังคม/บริการประชาชน

---

6.7 แรงจูงใจกับธรรมาภิบาลภาครัฐ

แรงจูงใจเชิงจริยธรรม และ ความพึงพอใจจากการบริการสาธารณะ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมธรรมาภิบาล เช่น:

- ความโปร่งใส: ทำให้ข้าราชการกล้ารายงานข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบ: ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติ
- ความเท่าเทียม: ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นธรรมในที่ทำงาน

แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation : PSM)

แนวคิด Public Service Motivation (PSM) หรือ แรงจูงใจในการรับใช้สาธารณะ เป็นแนวคิดหลักในจิตวิทยาองค์การและรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งใช้เพื่ออธิบายเหตุผลเชิงอุดมการณ์ที่ทำให้บุคคลเลือกและยังคงทำงานในภาครัฐ แม้จะไม่ได้ผลตอบแทนที่สูงเหมือนภาคเอกชน

## 🌟 นิยามของ PSM

Perry และ Wise (1990) ได้ให้คำจำกัดความของ Public Service Motivation ว่า “แรงจูงใจที่มีพื้นฐานมาจากความปรารถนาของบุคคลในการให้บริการแก่ประชาชนและสังคมโดยรวม มากกว่าความปรารถนาเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลตอบแทนทางวัตถุ” (Perry & Wise, 1990, p. 368)

## 🌱 องค์ประกอบหลักของ PSM (Perry, 1996)

Perry ได้เสนอว่า PSM ประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่:

Attraction to Policy Making – ความสนใจในนโยบายสาธารณะและการตัดสินใจเชิงนโยบาย

Commitment to Public Interest – ความยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะ มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

Compassion – ความเมตตาและความรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นในสังคม

Self-sacrifice – การเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม

## 🧠 ความแตกต่างจากแรงจูงใจทั่วไป

แรงจูงใจแบบ PSM มิได้เน้นผลตอบแทนทางวัตถุ เช่น เงินเดือนหรือโบนัส แต่เน้น คุณค่า และ อุทิศการณ

คนที่มีระดับ PSM สูง มักจะมีความผูกพันทางอารมณ์กับภารกิจของรัฐ เช่น ความยุติธรรม การให้บริการที่เท่าเทียม ฯลฯ

## 🏛️ ความสำคัญของ PSM ต่อภาครัฐ

ทำให้ บุคลากรภาครัฐปฏิบัติงานด้วยจิตอาสา

ช่วย ลดปัญหาการลาออกหรือความเบื่อหน่ายในงาน แม้เผชิญกับระบบราชการที่ซับซ้อน ส่งเสริม ประสิทธิภาพในการบริการประชาชน และสร้าง ความไว้วางใจของประชาชนต่อรัฐ

## 🔍 ตัวอย่างในบริบทไทย

งานวิจัยของ Kachornkittiya et al. (2012) พบว่า ข้าราชการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีแรงจูงใจแบบ PSM สูง โดยเฉพาะมิติ “การเสียสละ” และ “ความยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดของระบบราชการในพื้นที่ที่มีความท้าทายสูง

## ◇ 6.8 กรณีศึกษา

**สถานการณ์:** ข้าราชการในกรมหนึ่งรู้สึกหมดไฟ แม้งานจะมั่นคงและได้รับค่าตอบแทนตรงเวลา  
→ นักศึกษาอภิปรายว่า “จะออกแบบระบบแรงจูงใจอย่างไรให้เหมาะสมกับบริบทนี้?”

---

## 📄 กิจกรรมท้ายบท

1. วิเคราะห์ปัจจัยที่จูงใจตนเองในการทำงาน (ใช้ทฤษฎี Herzberg หรือ Vroom)
2. สสำรวจความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในชุมชน (สัมภาษณ์/แบบสอบถาม)
3. เสนอแผนจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับธรรมาภิบาล

---

## 🔍 คำถามท้ายบท

1. เปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow และ Herzberg

2. ปัจจัยใดมีผลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุดในมุมมองของข้าราชการ? เพราะเหตุใด
3. แรงจูงใจภายในกับแรงจูงใจภายนอก ต่างกันอย่างไร และองค์กรภาครัฐควรใช้แบบใดเป็นหลัก
4. การพัฒนาแรงจูงใจสามารถเป็นกลยุทธ์การบริหารราชการได้อย่างไร?

### บรรณานุกรม (References)

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (12th ed.). Transaction Publishers.
- Kachornkittiya, N., Trichan, C., & Lerkiatbundit, S. (2012). Factors affecting public service motivation: Empirical study of municipal employees in the three Southern border provinces of Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 78–85.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. SAGE Publications.
- Thai Civil Service Commission. (2022). *Performance appraisal and motivation in Thai civil service*. Office of the Civil Service Commission.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.