



เรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน

โดย

นางสาวจารุณี เรืองชู  
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 5

ผู้ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว  
สังกัดกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ สำนักบริหารกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ว 12.05.6  
93221

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน



10733

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
• ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
• วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
• ขอบเขตของการวิจัย	4
• ข้อจำกัดในการวิจัย	6
• นิยามศัพท์เฉพาะ	6
• ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
• แรงจูงใจ	10
1. ความหมายของแรงจูงใจ	10
2. กระบวนการเกิดแรงจูงใจ	12
3. ประเภทของแรงจูงใจ	13
4. องค์ประกอบที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน	18
5. ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ	22
6. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	25
• งานเลขานุการ	35
1. ความหมายของเลขานุการ	35
2. บทบาทหน้าที่ของงานเลขานุการ	37
3. ลักษณะงานเลขานุการ	45
• กระทรวงแรงงาน	48
1. ความเป็นมาของกระทรวงแรงงาน	48

2. วิสัยทัศน์	49
3. พันธกิจ	49
4. ภารกิจและอำนาจหน้าที่	49
5. โครงสร้างกระทรวงแรงงาน	58
● งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>63</b>
● วิธีดำเนินการวิจัย	63
● ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	63
● เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	66
● การทดสอบแบบสอบถาม	69
● วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	69
● สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	69
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>71</b>
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>88</b>
● สรุป	88
● อภิปรายผล	92
● ข้อเสนอแนะ	97
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>101</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>104</b>
● แบบสอบถาม	105

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งานของเลขานุการเป็นงานที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจภาคเอกชน และหน่วยงานราชการ เลขานุการจึงเปรียบเสมือนฟันเฟืองแห่งเครื่องจักรที่ทำงานในแต่ละหน่วยงานดำเนินไปได้ด้วยดี ยิ่งงานก้าวหน้ากว้างขวางออกไปมากเท่าใด ความจำเป็นและความต้องการเลขานุการที่มีความสามารถก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ในองค์การธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานราชการ จึงต้องมีบุคลากรอย่างน้อยหนึ่งคนทำหน้าที่เลขานุการ เพื่อแบ่งเบาภารกิจของผู้บริหารหรือเป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา เป็นศูนย์รวมงานขององค์การ เป็นสารพัดประโยชน์ของนายจ้างเกี่ยวกับการดำเนินงาน เป็นกันชนให้ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง เป็นผู้เชื่อมโยงให้ระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างาน หรือระดับพนักงานเสมียน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในปัญหาที่ต้องร่วมกันพิจารณาเพื่อดำเนินการให้สำเร็จ จนทำให้มีบางท่านกล่าวว่า “เลขานุการเป็นเหมือนกระโถนทองพระโรง” จึงนับได้ว่าเลขานุการเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อวงงานทุกสาขา แต่อย่างไรก็ตามต้องไม่ลืมว่า “เลขานุการที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะเป็นผู้ช่วยบริหารงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการ ควรจะมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. **มีบุคลิกดีซึ่งผู้บังคับบัญชาพอใจและภาคภูมิใจ** การมีบุคลิกที่ดีทำให้ผู้ที่พบเห็นเกิดความเชื่อมั่นเลื่อมใสในตัวบุคคลนั้นได้ และการสร้างความเชื่อมั่นเลื่อมใสในตัวบุคคลมีผลเชื่อมโยงไปถึงความเลื่อมใสเชื่อมั่นในองค์กรของผู้บริหารด้วย

2. **มีความฉลาด แนบเนียน** คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้น จะสามารถรู้ว่ตนเองมีความสามารถอะไรบ้าง และจะรู้จักนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตน และสิ่งรอบข้างอย่างไร เลขานุการจะต้องมีความเฉลียวฉลาดที่แนบเนียน จะต้องรู้จักใช้

ปัญญา รู้จักคิดและทำสิ่งต่างๆ ด้วยความรอบคอบ ไตร่ตรอง รู้จักวางแผน และลงมือปฏิบัติอย่างฉลาดแนบเนียน

3. **มีความสามารถคาดเหตุการณ์ล่วงหน้าได้** การที่มีความคิด มองการณ์ไกล คิดและทำในสิ่งที่หวังผลต่อไปข้างหน้า เลขานุการที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ จะต้องเป็นผู้ที่มีสายตากว้างไกล มองอนาคตที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆ ต่อไปข้างหน้าเสมอ ต้องรู้จักวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี

4. **มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์** คือ ความตั้งใจและมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่และเต็มกำลัง ไม่เอาเวลาทำงานไปประกอบธุระอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ไม่กินเวลาเพื่อนร่วมงาน ไม่นำเรื่องขององค์กรและผู้บริหารไปเล่าให้ผู้อื่น หรือพูดในทางเสียหายให้ผู้อื่นฟัง นอกจากนี้ยังรวมถึงการเก็บรักษาความลับของทางราชการอีกด้วย

5. **ปฏิบัติตามคำสั่งได้โดยตลอด** เลขานุการที่ดี จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารได้ทุกอย่าง โดยสามารถทำงานได้ลุล่วงทุกขั้นตอนให้เสร็จสมบูรณ์ รู้จักแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ มีความอดทนต่อการทำงานที่มีความยากลำบาก และต้องทำให้มีประสิทธิภาพด้วย

6. **มีศิลปะในการทำงาน รู้จักการวางแผนงาน** การวางแผนเป็นการคิดวิธีการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน มีการคิดถึงอุปสรรค หรือปัญหาไว้ล่วงหน้าว่าถ้าเกิดปัญหาขึ้นแล้วจะทำการแก้ไขอย่างไร รู้จักใช้วิธีรุกและวิธีรับ เพื่อให้ผลการทำงานลุล่วงไปได้ด้วยดี

7. **มีความไว้วางใจได้** การสร้างความไว้วางใจต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความสามารถ รอบรู้เนื้องานฉลาด และความซื่อสัตย์ สุจริต เพราะผู้ที่ให้ความไว้วางใจเราต้องเชื่อมั่นและแน่ใจได้ว่าเราสามารถทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี

8. **ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของผู้บริหาร** แนวทางการบริหารงานขององค์กร ล้วนมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง กรม มีนโยบายหลักในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการปฏิบัติงาน และอาจ

มีนโยบายบางข้อที่อาจสร้างความลำบากใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่มีผลดีต่อกระทรวงและกรม เลขานุการที่ดีควรตั้งใจและเต็มใจปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดเพื่อความสงบเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามนโยบาย

9. **ทุกคนที่เห็นอกที่จะชมเชยไม่ได้** บุคคลที่เป็นที่ชื่นชมของคนทั้งหลาย เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน อีกทั้งยังต้องมีคุณสมบัติข้ออื่นๆ เช่น เป็นคนที่มีบุคลิกที่ดี สวยงามน่ามอง เป็นผู้ที่ทำงานเก่ง คล่องแคล่ว มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี มีนิสัยโอบอ้อมอารี รู้จักช่วยเหลือบุคคลอื่น มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่เยอหยิ่ง

10. **มีศิลปะในการสนทนา** การพูดที่ดีย่อมสร้างความประทับใจแก่ผู้ฟังได้เป็นอย่างดี และผู้พูดที่ดีย่อมมีศิลปะในการพูดและการสนทนา การพูดที่ดีควรพูดด้วยน้ำเสียงและสำเนียงที่แจ่มใสชัดเจน และรู้จักใช้คำพูดที่สุภาพ ไม่หยาบค้าย ไม่พูดให้ร้ายผู้อื่น และไม่พูดมากจนเกินไป

หลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานหลักของเลขานุการ นอกจากนั้นการปฏิบัติงานเลขานุการให้มีประสิทธิภาพได้ดีจะต้องเป็นคนช่างสังเกต จดจำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี บุคลิกดี รู้จักการประสานงาน มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งต้องเป็นบุคคลที่คอยติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งด้านนโยบายแผนงานของหน่วยงาน ตลอดจนสถานการณ์ทั่วไปที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีอีกด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด หากผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการสามารถปฏิบัติตามคุณสมบัติข้างต้นได้ครบถ้วนแล้ว ย่อมจัดได้ว่าเลขานุการผู้นั้นเป็นเลขานุการที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์โดยตรงต่อตนเอง ผู้บริหาร รวมถึงองค์กรนั้นๆ ด้วย แต่การกระทำทุกอย่างย่อมมีสาเหตุ ไม่ได้เกิดขึ้นเองเฉยๆ พฤติกรรมของมนุษย์ก็ย่อมต้องมีจุดมุ่งหมายปลายทางหรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ กล่าวคือ มนุษย์เราจะทำอะไรย่อมมีจุดมุ่งหมายเสมอ สิ่งที่ทำให้มีกำลังใจทำงานให้สำเร็จ คือ แรงจูงใจ (Motive) นั่นเอง การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพตามคุณสมบัติข้างต้นนั้นก็เช่นกัน ก็ย่อมต้องมีแรงจูงใจเป็นตัวผลักดันให้บุคคลเกิดความพยายามที่จะทำ

สิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ ถ้ามีแรงจูงใจมากแนวโน้มที่งานนั้นจะสำเร็จก็มีมาก ถ้ามีแรงจูงใจน้อย ความสำเร็จก็ย่อมมีน้อยตาม

ดังนั้น ผู้จัดทำในฐานะที่ปฏิบัติงานด้านเลขานุการผู้บริหารมาเป็นระยะเวลาช้านานพอสมควร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะศึกษาว่าสิ่งใดที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร เพื่อที่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเลขานุการเองจะได้เข้าใจในพฤติกรรมของตนเอง และจะใช้เป็นประโยชน์ในการควบคุมตนให้สามารถเลือกแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และบังคับมิให้ตนเองแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้ รวมถึงผู้บริหารและองค์กรก็จะได้เข้าใจในพฤติกรรมที่แสดงออกของเลขานุการ และจะได้นำไปเป็นข้อมูลเพื่อประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล และสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสม อันนำไปสู่การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวง

แรงงานด้านต่างๆ

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน โดยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาเรื่องต่อไปนี้

- ข้อมูลทั่วไปของเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ระดับ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร และระดับรายได้โดยประมาณต่อเดือน

- แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน ด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านลักษณะของงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

มุ่งศึกษาเฉพาะข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไป ในกระทรวงแรงงานเท่านั้น สาเหตุที่เลือกเฉพาะข้าราชการเป็นประชากรในการศึกษาคั้งนี้ โดยไม่รวมถึงลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างชั่วคราว เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารโดยส่วนใหญ่่มักจะเป็นข้าราชการ นอกจากนั้น ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการศึกษาคั้งนี้บางด้านไม่มีผลกระทบต่อลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างชั่วคราวแต่อย่างใด ทำให้มีผลต่อการตอบแบบสอบถามในบางข้อ จึงขอศึกษาประชากรที่เป็นข้าราชการเท่านั้น

สำหรับสาเหตุที่เลือกเฉพาะเลขานุการผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปเท่านั้น เนื่องจาก จากการศึกษาเบื้องต้น ผู้บริหารระดับ 8 บางท่านยังไม่มีเลขานุการโดยตรง แต่ให้ผู้ที่ไว้วางใจเป็นผู้ทำหน้าที่เลขานุการควบคู่ไปกับการทำหน้าที่ปกติ ซึ่งการทำวิจัยคั้งนี้ผู้จัดทำต้องการผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเลขานุการจริงๆ เท่านั้น จึงขอศึกษาเฉพาะเลขานุการผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไป

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยใช้เวลาในการทำวิจัยเรื่องนี้ ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ - เมษายน 2548 รวมระยะเวลาประมาณ 3 เดือน



## ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดที่สำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อจำกัดด้านประสบการณ์ในการทำวิจัยของผู้จัดทำเอง เนื่องจากผู้จัดทำไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำวิจัยมาก่อน แต่อาศัยการเรียนรู้จากเอกสาร ผลงานวิจัย ตำราต่างๆ ประกอบกับการขอคำปรึกษา แนะนำผู้มีประสบการณ์ในการทำวิจัยมาก่อน ดังนั้นเนื้อหาสาระบางประการอาจไม่ครอบคลุมทุกประเด็น และการวิเคราะห์ข้อมูลจึงยังคงใช้วิธีการแบบ Manual ไม่ได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาในครั้งนี้ มีความหมายของศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน” ดังนี้

1. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือเร้าที่ทำให้ข้าราชการซึ่งปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน เกิดการใช้พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลแสดงการกระทำกิจกรรมหรือภารกิจหน้าที่ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ และมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีองค์ประกอบ 10 ด้าน ดังนี้

1.1 **ด้านลักษณะของงาน** หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ความรู้สึกท้าทายให้อยากปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระในการทำงาน ปริมาณของงานเหมาะสม ตลอดจนช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้มากขึ้น

1.2 **ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน** หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายหรือวางแผนในภารกิจต่างๆ ของหน่วยงาน รวมถึงได้รับอำนาจตัดสินใจในการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

1.3 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จและเสร็จตามกำหนดเวลา ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น รวมถึงการร่วมรับผิดชอบแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 ด้านความก้าวหน้า หมายถึง การได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ การได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ รวมถึงการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

1.5 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ รวมถึงเงินพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

1.6 ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยในผลงานและความสามารถ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มาติดต่อ

1.7 ด้านการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชาได้นำมาใช้ในการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อ ผู้บังคับบัญชาของตนเอง

1.8 ด้านความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกันทั้งด้านงานเลขานุการและงานอื่นๆ ด้วย โดยร่วมกันทำงานด้วยความสามัคคี ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.9 ด้านความเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง หมายถึง ความรู้สึกภูมิใจและพอใจในหน้าที่การงานของตนเอง ความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้สึกได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

1.10 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดลอมต่างๆ ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสมช่วยกระตุ้นให้มีความต้องการทำงาน

2. เลขานุการผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน แต่ไม่รวมถึงลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างชั่วคราว

3. ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับ 9 ขึ้นไป ในกระทรวงแรงงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงข้อมูลทั่วไปของเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน
2. ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงานด้านต่างๆ
3. เพื่อให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถนำผลการศึกษาวัดไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่เลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในกระทรวงแรงงาน" ผู้จัดทำได้แบ่งเนื้อหาสาระออกเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- แรงจูงใจ
  1. ความหมายของแรงจูงใจ
  2. กระบวนการเกิดแรงจูงใจ
  3. ประเภทของแรงจูงใจ
  4. องค์ประกอบที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน
  5. ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ
  6. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- งานเลขานุการ
  1. ความหมายของเลขานุการ
  2. บทบาทหน้าที่ของงานเลขานุการ
  3. ลักษณะงานเลขานุการ
- กระทรวงแรงงาน
  1. ความเป็นมาของกระทรวงแรงงาน
  2. วิสัยทัศน์
  3. พันธกิจ
  4. ภารกิจและอำนาจหน้าที่
  5. โครงสร้างกระทรวงแรงงาน
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## □ แรงจูงใจ

### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ motive ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2529, 156) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยู่ให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์

ไพฑูรย์ เจริญพันธ์ (2530, 10) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความจำเป็น (need) ความต้องการ (want) แรงขับ (drives) หรือแรงกระตุ้น (impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจนี้ถูกผลักดันไปสู่จุดมุ่งหมาย (goals)

กังวล เทียนกัณเทศน์ (2534, 359) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง เป็นตัวผลักดันให้เกิดภาวะการณ์ที่เร้าหรือกระตุ้นเตือนให้แสดงพฤติกรรมจนบรรลุเป้าหมาย และแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงขับ (drive) โดยที่แรงขับเกิดจากการมีความต้องการหรือเจตคติ (attitude) หรืออารมณ์ (emotion) หรือภาวะแวดล้อมทางสังคม (social environment) อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างพอเหมาะพอดีที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นได้

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541, 8) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใดๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2533, 359) ได้อธิบายว่า ถ้าบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มองเห็นช่องทางหรือโอกาสที่ตนจะสามารถตอบสนองแรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว จะทำให้ความพึงพอใจดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูง หากฝ่ายบริหารจัดการจัดให้คนได้มีโอกาสตอบสนอง แรงจูงใจของตนแล้ว แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานจะสูงและผลงานจะดีตามไปด้วย

เดล เอส บีช (Dale S. Beach 1965 อ้างถึงในจิตลดา พัดเย็น 2543,17) แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จใน

เป้าหมาย (Goal) หรือให้ได้รับรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ช่วยคนให้ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

เบเรลสัน และสไตน์เนอร์ (Berelson and Steiner 1964 อ้างถึงใน จิตลดา พัดเย็น 2543,17) แรงจูงใจ คือ สิ่งชักจูงอันหนึ่ง นั่นก็คือ สถานการณ์ภายใน ซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรม การเคลื่อนไหว แล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติ ตามช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวบุคคล

กิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray 1970 อ้างถึงใน ปรุง บุญผดุง 2535, 35) แรงจูงใจ คือ สิ่งใดก็ตามที่เร่งเร้าช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวบุคคล

แซนฟอร์ด และไรท์แมน (Sanford and Wrighsman 1970 อ้างถึงใน ปรุง บุญผดุง 2535, 35) แรงจูงใจ เป็นความรู้สึกซึ่งไม่อยากจะหยุดนิ่ง เป็นการขาดเป็นพลังอะไรก็ตามที่มนุษย์อยู่ภายใต้การชักจูงบางอย่าง มนุษย์เองก็จะทำอะไรบางอย่างบางอย่างเหมือนกัน ซึ่งโดยทั่วๆ ไปแล้วเป็นการกระทำเพื่อที่จะลบสภาวะการณ์ที่เรียกว่า สภาวะไม่หยุดหย่อน หรือสภาวะการณ์ขาดหรือทดแทนบางสิ่งบางอย่าง

สตีร์ และพอร์เตอร์ (Streers and Porter 1979 อ้างถึงใน วรธรณี ลิ้มอักษร 2540,117) ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม

2. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มีทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน

3. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ช่วยสนับสนุนและรักษาพฤติกรรมนั้นๆ ให้คงอยู่ หรือแรงที่เกิดจากความต้องการ

จากความหมายของแรงจูงใจข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นแรงที่ทำให้บุคคลพยายามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเป้าหมาย เพื่อลดความไม่สบายใจ หรือลดความเครียดที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคล หรือ ถูกกระตุ้นโดยสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ

จะถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ง่ายเมื่อบุคคลกำลังขาดแคลน หรือสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง การขาดแคลนหรือการสูญเสียดังกล่าวทำให้บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น แรงจูงใจจึงมีหน้าที่ทั้งการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมด้วย

## 2. กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

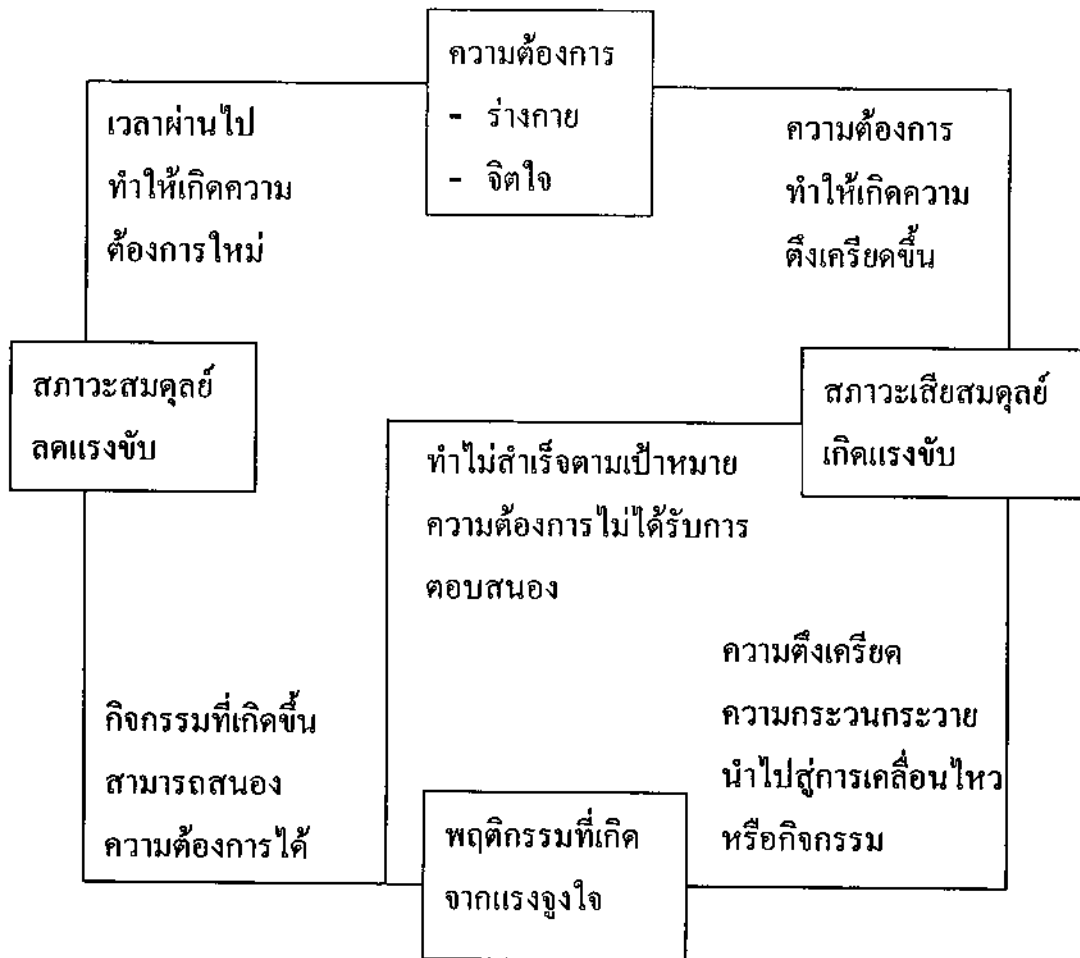
กระบวนการเกิดแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ 2532, 102 – 103) ดังนี้

1. **ขั้นความต้องการ (Need Stage)** จุดเริ่มต้นของกระบวนการเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเกิดความไม่ สมดุลย์ภายในตัวขึ้น ซึ่งการเสียสมดุลนี้อาจเกิดจากการขาดปัจจัยทางกายภาพ หรือทางจิตใจก็ได้ ปัจจัยเช่น การขาดความรักความสนใจ การขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความต้องการขึ้น

2. **ขั้นแรงขับ (Drive Stage)** ภาวะการขาดสมดุลดังกล่าว จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความเครียด ความรู้สึกกระวนกระวายอยู่ไม่สุข ทำให้ร่างกายพร้อมที่จะเกิดการเคลื่อนไหว หรือกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior)** เมื่อเกิดความเครียดหรือเกิดความรู้สึกกระวนกระวายขึ้น ความรู้สึกเหล่านี้จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อลดความเครียด

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction)** ผลจากการกระทำกิจกรรมจะทำให้บุคคลรู้สึกดีขึ้น ลดความกระวนกระวายหรือความกระสับกระส่ายลง และผลของพฤติกรรมนี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้เขาได้พิจารณาว่าจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร เพื่อจะหยุดการเคลื่อนไหวหรือยังคงเคลื่อนไหวต่อ และการเคลื่อนไหวนั้นจะเคลื่อนไหวในลักษณะใดจึงสามารถสนองความต้องการได้



แผนภูมิ : ส่วนประกอบของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

### 3. ประเภทของแรงจูงใจ

พรพิมล จันทรพิลล์ (2539, 160 – 165) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง แบ่งเป็นลักษณะย่อยได้ 3 ประการ คือ

1.1 แรงจูงใจทางร่างกายหรือเพื่อความอยู่รอด แรงขับทางสรีระ มีหลายอย่าง เช่น



- 1) ความหิว
- 2) ความกระหาย อากาศน้ำ
- 3) แรงขับทางเพศ
- 4) ความต้องการอากาศ
- 5) ความต้องการการพักผ่อนนอนหลับ

1.2 แรงจูงใจทางสังคม เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น

- 1) การคาดหวัง
- 2) ความสำเร็จ
- 3) ความสุขสมปรารถนา
- 4) การยกย่อง สรรเสริญ
- 5) การมีชื่อเสียงเกียรติยศ

1.3 แรงจูงใจเกี่ยวกับคุณค่าของตน      ต้องการการนับถือตนเอง

แรงจูงใจส่วนบุคคล มีหลายอย่าง เช่น

- 1) การติดยาเสพติด (ต้องการเทียม) เกิดเฉพาะผู้ติดยา  
เช่น ปลิ้น
- 2) ระดับความมุ่งหวังเป็นจุดมุ่งหมายที่ตั้งก่อนทำสิ่งใด
- 3) แรงจูงใจเกี่ยวกับความก้าวร้าว ทำให้บุคคลป้องกันตัว  
ทำร้ายผู้อื่น
- 4) แรงจูงใจได้สำนึก เราพยายามลิ้มสิ่งที่ไม่พอใจ แล้วถูก  
เก็บกดไว้แต่ยังคงค้างอยู่ในความทรงจำ

2. แรงจูงใจตามลักษณะกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือความ  
มุ่งหมายทางการกระทำ มี 3 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือ ความ  
ปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในงานเป็นแรงจูงใจภายใน มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ  
ในการทำงานอย่างอิสระ      ความเพียรพยายามที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่อ

อุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงเด่นที่ตั้งใจ

พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ก็คือ ชอบทำสิ่งที่ยากสลับซับซ้อนติดต่อกันไปเป็นเวลายาวนานโดยไม่เบื่อ จะมีลักษณะมีความทะเยอทะยาน (Ambition) ชอบการแข่งขัน (Competitiveness) และมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

สรุป พฤติกรรมที่แสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีดังนี้

- 1) ชอบทำสิ่งยาก ๆ
- 2) ชอบการแข่งขันต้องการชัยชนะ
- 3) มีความทะเยอทะยาน
- 4) ต้องการปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- 5) มีจุดประสงค์ในการทำกิจกรรมที่เด่นชัดและแน่นอน
- 6) พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีเอกลักษณ์ของตัวเอง
- 7) เป็นผู้ทำงานมีแผน
- 8) เป็นที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง
- 9) มีความพยายาม มานะบากบั่น พยายามเอาชนะความ

ล้มเหลวต่าง ๆ

2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation) หมายถึง ความปรารถนาประเภทหนึ่งของบุคคลที่จะนำตัวเข้าร่วมในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นเคารพ รัก นับถือ หนุนถนอม ยอมรับ สุขใจเมื่ออยู่ร่วมในกลุ่ม มีความรู้สึกไม่ดีต่อความโดดเดี่ยว พลัดพราก การทะเลาะวิวาท จะรู้สึกเสียใจเมื่อเสียมิตรภาพ ดังนั้น พฤติกรรมของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานของมิตรภาพ

ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง จะชอบคลุกคลีอยู่กับงานที่เป็นทีมหรือเป็นหมู่ มีความเข้าใจและเห็นใจเพื่อนร่วมงาน ไม่ทอดทิ้ง เอาตัวรอดเมื่อเผชิญอุปสรรค

คลอสเบอร์ก (Grosbock) ให้ทัศนะว่า

1) คนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง จะมีหิริโอตตัปปะ มีสติ รอบคอบ มีความรับผิดชอบ รู้จักใช้ปัญญา ชอบทำงานเป็นทีม และไม่เป็นคนมีอารมณ์ดิ่งเครียด

2) คนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแต่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ต่ำ มักได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพในทางสังคมดี มีจิตใจมั่นคง เหมาะที่จะเป็นหัวหน้างาน แต่เพื่อนวัยเดียวกันจะมีความรู้สึกว่าคุณคนประเภทนี้จะมีความเข้าใจผู้อื่นน้อย

3) คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำแต่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง จะเป็นคนที่มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มได้เป็นอย่างดี สามารถปรับตัวได้ดี รู้จักตัวเอง ชอบเลียนแบบผู้อื่น ชอบฟังผู้อื่น

4) คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำและมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ต่ำ จะเป็นคนที่ระแวง สงสัย ขาดความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับกลุ่มน้อย ชอบฟังผู้อื่น ไม่ชอบใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา ปรับตัวไม่ค่อยได้

**สรุป** คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง จะมีพฤติกรรม ดังนี้

- 1) ทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
- 2) เข้าใจและเห็นใจกัน ในหมู่เพื่อนร่วมงาน
- 3) ไม่ทอดทิ้งเพื่อนเพื่อเอาตัวรอด
- 4) มีความสัมพันธ์กับคนอื่นเสมอ อย่างคงเส้นคงวา
- 5) พฤติกรรมทุกอย่างจะตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งมิตรภาพและ

ไมตรี

2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นความต้องการจะมีอำนาจเหนือผู้อื่น มนุษย์มีความพอใจถ้าตนมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม พยายามควบคุมสิ่งที่จะมีอำนาจเหนือตน ต้องการมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของคนอื่น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม บางครั้งอาจจะยิ้มแย้มแจ่มใสแต่เป็นการแสดงพฤติกรรมให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ใต้อำนาจของตน เปลี่ยนเจตคติสู่ความคิดของตน

ผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้มี Power Motive สูง จะชอบตกเถียง ได้แย้งจะไม่ใคร่นึกถึงผู้อื่น พอใจที่จะทำงานในลักษณะที่เป็นผู้นำ แต่จะไม่พอใจกับการทำงานที่มีผู้นำหลายคน จะไม่พอใจหนักยิ่งขึ้น ถ้ารู้สึกตนเองถูกผู้อื่นแนะนำ

ความต้องการจะมีอำนาจเหนือผู้อื่นมีการพัฒนามาจากความรู้สึกที่ต่ำต้อย รู้สึกว่าตนเองขาดทั้งด้านการศึกษา ฐานะเศรษฐกิจ ฐานะความเป็นอยู่ทางสังคม เกิดความรู้สึกที่เรียกว่าปมด้อย Inferiority feeling ยิ่งขาดมากเท่าไร ยิ่งแสดงลักษณะไว้อวด หรือโอ้อวดมากขึ้น เพื่อกลบเกลื่อนลักษณะที่เป็นปมด้อยต่างๆ ของตนด้วยการแสดง “ปมเด่น” จะออกในลักษณะเด่นเกินไป

คนที่มีความรู้สึก “ต่ำต้อย” จะแสดงออกในลักษณะ “ยกตนข่มท่าน” หรือ “เบ่ง” เพื่อปกปิดลักษณะด้อยของตน สังเกตดูได้คนที่ด้อยต่ำในด้านเศรษฐกิจการเงินมักจะทำอะไรใหญ่ เพื่อไม่ให้ใครดูถูก

การแสดงพฤติกรรมของพวกมีปมด้อยส่วนใหญ่จะออกมาในรูปการป้องกันตนเองมิให้ใครโจมตี ความรู้สึกที่ไม่ทัดเทียมผู้อื่นจึงมักจะมองโลกในแง่ร้าย ชอบแสดงความคิดเห็นขัดแย้ง มักจะขัดขวางผู้อื่น

### 3. แบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะการเกิด

3.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของ กิจกรรมที่ทำ จึงทำด้วยความเต็มใจ ตระหนักว่าการบรรลุผลสำเร็จ ในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่ในตัวแล้ว

ส่วนการจูงใจภายใน หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผล และความชอบของตนเอง (ทำเพราะอยากทำ)

แรงจูงใจที่มีและเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเกิดจาก

- 1) ความสนใจ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจขึ้น
- 2) ความต้องการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและกระทำพฤติกรรม

ออกมา

3) เจตคติ เป็นความรู้สึก ความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อสิ่งใด  
 สิ่งหนึ่ง

3.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) เป็นการกระทำที่เกิด  
 จากการหวังผลจากกิจกรรมนั้น ไม่ได้ทำด้วยอุดมคติ มีความผูกพันทางจิตใจกับกิจกรรม  
 นั้นน้อยมาก จุดมุ่งหมายของการกระทำอยู่นอกเหนือไปจากตัวกิจกรรม

สิ่งภายนอกที่เป็นแรงจูงใจ คือ

1) เป้าหมาย (Goal) ของการเรียนรู้ หรือกิจกรรมใดๆ เป็น  
 สิ่งกระตุ้นให้คนเกิดแรงจูงใจกระทำพฤติกรรมอย่างถูกต้องเหมาะสม

2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าเมื่อบุคคลทราบ ย่อมทำ  
 ให้เกิดแรงจูงใจและมีกำลังใจในการทำดีและประพฤติดีอื่นๆ ขึ้นไป

3) เครื่องล่อ เช่น การให้รางวัล การชมเชย การลงโทษ  
 การติเตียน การแข่งขัน การทดสอบ

4. แบ่งประเภทของการจูงใจตามลักษณะการใช้ แบ่งเป็น 2  
 ลักษณะคือ

4.1 การจูงใจแบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Bases Motivation)  
 การจูงใจที่ตั้งไว้เป็นกฎหรือเป็นเกณฑ์ หากใครสามารถทำงานไปถึงขั้นหรือระดับตาม  
 เกณฑ์นั้น บุคคลนั้นก็จะได้รับรางวัล เช่น ทำงานครบ 10 ปี จะได้โบนัสก้อนใหญ่

4.2 การจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ (Non - Criterion Motivation)  
 หมายถึง การจูงใจโดยไม่มีกฎเกณฑ์ตั้งเอาไว้ แต่ใช้เทคนิคทางจิตวิทยาในการจูงใจ  
 มากกว่า และละเอียดอ่อนกว่า

#### 4. องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน

แม้ว่านักวิจัยและนักทฤษฎีทางการบริหาร และนักพฤติกรรม-  
 ศาสตร์ยังไม่เห็นพ้องกันมากนักว่าอะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดการทำงาน แต่อย่างไร  
 ก็ตามมีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้ล้วนแต่มีส่วนในการจูงใจ

ให้คนอยากทำงานได้ ซึ่งได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529, 57 – 61 อ้างถึงใน ศรีรัตน์ บุญอริยะ 2538, 27 – 29)

### 1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

มีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกด แรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

### 2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไปคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงาน ขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคนยิ่งอยู่ในระดับสูงมากเท่าใด ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตามซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การกำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้มีความต้องการที่จะทำงานเท่านั้น

### 3. การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ชมเชย และการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้น มีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และมีองค์ประกอบอื่นๆ เป็นอย่างไร คนทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้อง และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน และแน่นอนที่สุดการให้การยกย่องชมเชยนั้น ต้องทำด้วยความจริงใจ และยึดหลักของการให้การยกย่องว่าให้สำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานเหนือกว่าขั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วก็เป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชมสำหรับผู้ได้รับและจะเป็นที่เยาะเย้ย ถากถางจากบุคคลอื่นด้วย

ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกัน และเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการมาก แต่บางคนซึ่งเป็นคนที่ยากกลับไม่ชอบให้คนยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอายที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณะชนเช่นนั้น เป็นต้น

#### 4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

ไม่ว่าใครก็ตามหวังการที่จะมีความรับผิดชอบและอำนาจบารมีเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็มีคนจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการมีการคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจ และการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่างๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ภายในจิตของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำหรือเนื่องจากเกรงว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จบำนาญตอนออกจากงานนั่นเอง แต่สิ่งที่มีมีความสำคัญและยากยิ่งประการหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญ ก็คือ การกำหนดว่าควรจะต้องให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การทำให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือเกินมากไป ก็สามารถจะเป็นอันตราย ไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปคนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มั่นคงกว่า ให้ค่าจ้างดีกว่า หากให้มากไปคนงานงานก็อาจจะมีการพัฒนาความเฉื่อยชาในการทำงานขึ้นได้ และทำให้มีผลผลิตมากดังเช่นองค์กรต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกา

สิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่เป็นสิ่งจูงใจ  
 อย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

## 6. ความเป็นอิสระในการทำงาน

คนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่ง  
 บางอย่างด้วยตัวเองทุกคน แม้กระทั่งในตัวของตัวเอง มักได้ยินพูดกันเสมอว่า ปล่อยให้  
 ให้ทำตามที่ยากจะทำบ้างเถิด ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงาน  
 บางอย่างในบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความ  
 เชื้อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลง  
 และทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งจะเห็นว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ความ  
 ไม่พอใจเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและการอธิบาย สิ่งต้องการในแผน ซึ่ง  
 วิธีการนี้เรียกว่า job enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมี  
 ความน่าสนใจมากขึ้น ทำทหายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงาน  
 มากขึ้นนั่นเอง

## 7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือ  
 เจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือ  
 ของการจูงใจที่ดีคือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินงานตามสัญญานั้นๆ ในเรื่องโอกาส  
 ส่วนบุคคลที่จะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการ  
 ทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีการเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้นจะ  
 ผูกแน่นกับความจริงที่ว่า มนุษย์เป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมาย องค์กรต่างๆ  
 ที่มีการให้การฝึกอบรมและมีโครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่  
 การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่างๆ  
 ล้วนแต่ใช้ วิธีการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงาม ส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการ  
 ปฏิบัติงานเท่านั้น



## 8. โอกาสในการก้าวหน้า

สิ่งที่คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาส มีการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจ แม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร แต่ก็มีคนส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้าอันนี้ มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงจำนวนไม่น้อยที่เปลี่ยนใจละทิ้งงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่า การเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้นค่อนข้างจะช้าหรือ ทำได้ยากมาก สิ่งที่ต้องดูใจในองค์กรใหม่ และมีความทะเยอทะยาน มีความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอนาคตที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

## 5. ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และโดยทั่วไป ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่าง จริงใจ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิด ความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้าง แรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณาดังนี้ (ดารณี พานทอง พาลุสุข 2530, 290)

1. อะไรเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีกำลังใจ มีความตั้งใจ และมีความเต็มใจในการทำงานที่สุด

2. จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้บังคับบัญชา ให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียไม่ได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงข้าม หากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ (motivation) เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานได้ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ 2536, 125 – 126)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การและหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

3. สร้างกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
  4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
  5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมี ศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
  6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ
  7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
  8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- การจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับหรือการจูงใจแบบนิเสธอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ วิธีดังกล่าวไม่เป็นการจูงใจที่ดี และไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของการจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้สรรหาเทคนิคการจูงใจได้ถูกต้องและก่อเกิดการแก้ไขไม่ถูกจุด นอกจากนี้จะทำให้การจูงใจไม่ได้ผลและขวัญเสื่อมทรมานแล้วยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาอีกด้วย ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอในเรื่องการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อธำรงรักษาพลังร่วมของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับตามต้องการเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานให้สนองวัตถุประสงค์ของ องค์การที่กำหนดไว้อย่างสูงสุด

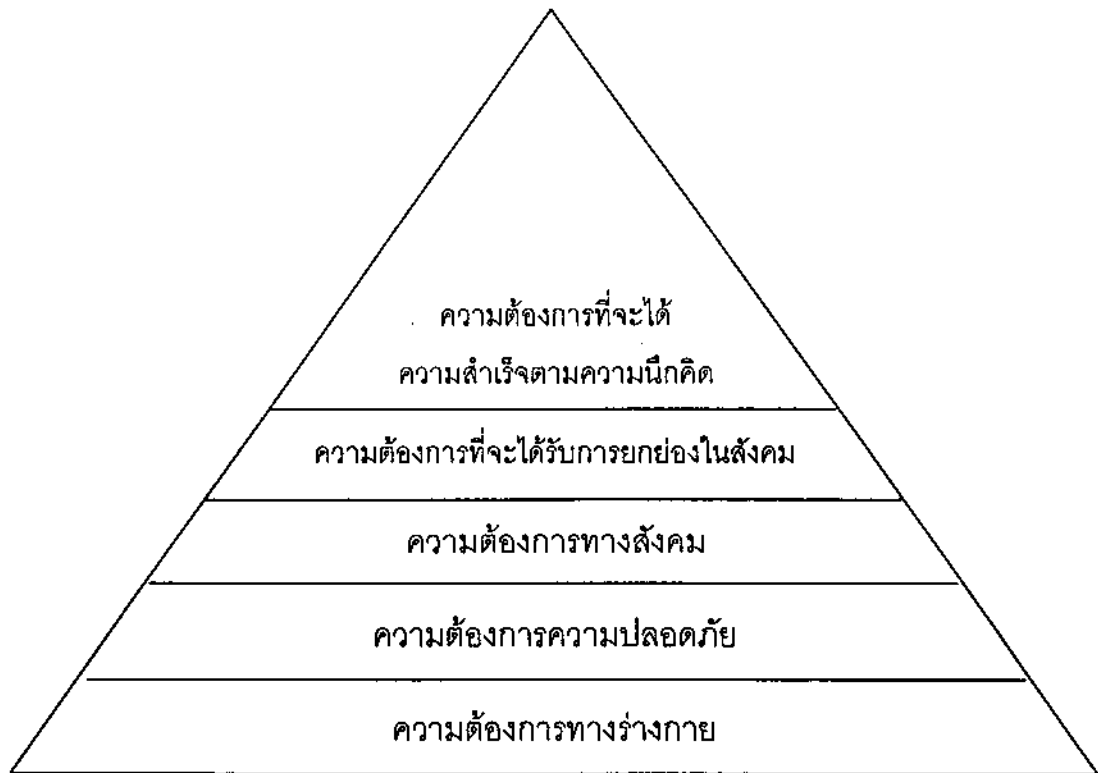
## 6. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ได้มีนักจิตวิทยาเสนอทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ไว้หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยบำบัดของ เฮอริชเบอร์ก ทฤษฎีการจูงใจของ เดวิด แมคเคลแลนด์ ทฤษฎี x และทฤษฎี y ของ แมคเกรเกอร์ ซึ่งจะได้เสนอรายละเอียดดังนี้

**ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow 's general theory of human motivation)**

มาสโลว์ (Maslow 1954 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2519, 225 – 227) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow 's general theory of human motivation) ไว้ และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมติฐานดังกล่าวมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็เข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามความสำคัญ (A hierarchy of need) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction)



### แผนภูมิ ลำดับขั้นของความต้องการของศาสตราจารย์ Maslow

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological need) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ในขั้นแรกนี้องค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนโดยการจ่ายค่าจ้างเพื่อคนงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิตเพื่อการดำรงชีพของแต่ละคน

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security need) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามา

มีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ (Predictable world) ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อกำลังใจของลูกจ้างทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีแก่องค์กร หัวหน้างานจึงมีหน้าที่จะจัดให้คนงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออกหรือไล่ออกควรจะมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบพอส่วนตัว (Favoritism) การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือน ต่อทำที่ ขวัญ และกำลังใจของคนงานมากที่สุด

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belonging need) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเป็น เข้าร่วม และได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของตน องค์กรยอมรับตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็น และความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับควรจะมีการยกย่องชมเชย และให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึก ความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or egoistic needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กรหรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคม

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self – realization or self actualization) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากนี้ก็อยากจะเป็น นึกอยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่

บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษไป เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือนักกีฬาที่มีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับยกย่องจากบุคคลทั่วไป แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป

### ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยบำรุงรักษาของเฮอริเบอร์ก (Motivation – Hygiene Theory)

Frederick Herzberg (1956, 85 - 90 อ้างถึงในสุภาพรรณ คำมวง 2525, 36 - 37) ได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ และได้เสนอแนวความคิดว่าการแยกปัจจัยสองอย่างที่เกี่ยวกับการจูงใจออกจากกัน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) กับปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) โดยมีสมมติฐานว่าการได้รับการตอบสนองความต้องการบางอย่างนั้นเป็นแต่เพียงช่วยป้องกันการร้องเรียนหรือลดความไม่พึงพอใจบางอย่าง แต่ไม่จำเป็นว่าจะมีการเพิ่มความพยายามที่จะตั้งใจทำงานให้ได้ผลสูงสุด แต่ในขณะเดียวกัน Herzberg เชื่อว่าการได้รับการสนองตอบความต้องการบางอย่างเป็นการช่วยเพิ่มพลังแรงจูงใจในการทำงาน และสิ่งนี้คือตัวปัจจัยจูงใจที่แท้จริง

Herzberg ได้แยกปัจจัยดังกล่าวออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำโดยตรง เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์การแล้วจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยคำจุนเหล่านี้ ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน มีความพึงพอใจในงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จของ

งาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และ ความก้าวหน้า

เป็นที่น่าสังเกตว่า “ปัจจัยจูงใจ” เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน ส่วน “ปัจจัยบำบัด” เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน Herzberg สรุปว่า ปัจจุบันฝ่ายบริหารให้ความสนใจกับ “Hygiene Factor” มากเกินไป และมักเข้าใจผิด คิดว่าปัจจัยบำบัดเป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคคลทำงานโดยผลผลิตสูง

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่เรียกว่า “ปัจจัยจูงใจ” เท่านั้น ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่แท้จริง
2. ตัวงานนั่นเองที่เป็นสิ่งจูงใจคนได้สำคัญยิ่งกว่าสภาพแวดล้อมของงาน
3. การให้ความสนใจต่อปัจจัยบำบัดจะช่วยสามารถลดความไม่พอใจที่จะทำงานแต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริง
4. “ปัจจัยบำบัด” เป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ และไม่สามารถสร้างความพอใจที่แท้จริง
5. ในทุกๆ ระดับ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจอย่างแท้จริง เมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งท้าทายสำหรับเขา
6. ผลจากการที่ฝ่ายบริหารละเลยที่จะแยกแยะระหว่างปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้ออกจากกัน คือ การขาดความเข้าใจในปัญหาที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เลือกแนวทางการจูงใจไม่ถูกต้อง

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยบำบัด ของเฮร์ซเบอร์ก เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่ามีปัจจัยใดที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานแก่องค์กรอย่างเต็มที่ หรือปัจจัยใดคือปัจจัยจูงใจผู้ปฏิบัติงานที่แท้จริง ทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกส่งเสริมปัจจัยต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง อันจะเป็นการสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจได้อยู่เสมอ เพราะปัจจัยที่จูงใจในการทำงานด้านต่างๆ นั้น



หากได้รับการยอมรับ ตอบสนองเป็นอันดีจากหน่วยงาน หรือเห็นสำคัญ มีการแก้ไขปรับปรุงภายในหน่วยงาน องค์กรแล้ว ย่อมมีผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดียิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานย่อมจะมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเอง

### ทฤษฎีการจูงใจของ David McClelland (Achievement Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland 1961 อ้างถึงใน ประจักษ์ สุวรรณภักดี 2532, 13 - 15) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงขับเพื่อที่จะให้งานที่ทำนั้น ประสบผลสำเร็จดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้องเป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่สนิทชิดชอบกัน เป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่นหรือผิดไปจากที่ต้องการ หรือเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั่นเอง

บางคนมีพฤติกรรมมุ่งไปสู่ความต้องการทางด้านความสำเร็จเพียงเพื่อให้ได้ความสำเร็จเพียงอย่างเดียว ซึ่งMcClelland เรียกแรงขับแบบนี้ว่า ความต้องการความสำเร็จ จากการวิจัยของเขาเกี่ยวกับเรื่องนี้ McClelland พบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายแตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไปที่ว่า พวกนี้จะมี ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ เป็นพวกที่แสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการรับผิดชอบแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการดำเนินงานของเขาให้เร็วที่สุด จะแสวงหางานที่เขาสามารถจะกำหนดเป้าหมายงานที่มีลักษณะท้าทายต่อ

ความสามารถ ไม่ชอบความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากโชค หรือจากโอกาสมีความต้องการที่จะแข่งขันและมองหาสิ่งที่ท้าทาย และจะหลีกเลี่ยงงานหรือสิ่งที่เขาเรียนรู้หรือเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย และมักจะเป็นผู้ที่พัฒนาแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ความต้องการมีอำนาจมักจะถูกแสดงออกในลักษณะของความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ต่างๆ คนที่มีแรงจูงใจหรือถูกจูงใจอย่างสูงจากความต้องการมีอำนาจ ส่วนมากมักจะเป็นคนที่พูดเก่ง อาจชอบการโต้แย้ง ชอบมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น และมีการแสดงการใช้อำนาจ ความต้องการทางด้านความรัก ความเป็นพวกพ้อง มีแฝงอยู่ในมนุษย์เราทุกคน เว้นแต่ว่าจะมีมากหรือน้อย บุคคลที่มีความต้องการทางด้านความรักนี้ ต้องการการยอมรับและความรักจากบุคคลอื่น และให้ค่าของความเป็นพวกพ้องสูงมาก

### ทฤษฎี x และทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์

Mcgregor (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ 2539, 19 – 17 อ้างถึงใน สุพัทธาสุภาพ 2538, 152) เสนอทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมาก แนวความคิดของทฤษฎีตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานที่ว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ที่ตั้งใจทำงานกับไม่ตั้งใจทำงาน

ความเชื่อทฤษฎี x มีว่า

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องการมีการใช้อำนาจบังคับควบคุม

แนะนำ ชูจะลงโทษ

3. ชอบให้ผู้อื่นแนะนำชี้แนวทางในการทำงานหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

นั่นคือทฤษฎี x มีสมมติฐานว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงาน เพราะมนุษย์เกียจคร้าน และไม่คอยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดก็จะมีมาตรการโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก

ทฤษฎีนี้จึงเหมาะใช้ในในที่ที่ขาดคนงานและมีมาตรฐานการครองชีพต่ำ McGregor กล่าวว่า ถ้าคนได้ตามที่ต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล

เมื่อตั้งทฤษฎี x ขึ้นมา แมคเกรเกอร์ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของคน ตามทฤษฎีนี้จะ ถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้ทุกสถานการณ์หรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติ ไม่ได้ เขาจึงพัฒนาทฤษฎี พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี y ซึ่ง เชื่อว่ามนุษย์นั้น โดยธรรมชาติมิใช่ เกียจคร้าน และเชื่อถือไม่ได้ หากแต่มนุษย์สามารถ ควบคุมตัวเองได้ และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด หากได้รับการจูงใจอย่าง เหมาะสม ผู้บริหารยอมรับทฤษฎี y เขาจะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้บังคับบัญชาให้ อยู่ในความกลัว แต่จะพยายามช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาควบคุมตัวเองและมีโอกาสแสดง ความก้าวหน้าอย่างกว้างขวาง

แมคเกรเกอร์อธิบายทฤษฎี y โดยชี้ให้เห็นว่า

1. ความพยายามของมนุษย์ทางกำลังใจต่องานมีมากเท่ากับการเล่น และการพักผ่อน
2. การควบคุมและการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เพราะคนยอมที่จะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง
3. มนุษย์มีความพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความตั้งใจ
4. คนเราไม่เพียงเรียนรู้แต่เพียงการยอมรับผิดชอบเท่านั้น ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. ความสามารถในการใช้ความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่มแก้ปัญหาลักษณะต่างๆ ที่ประสบ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกคน
6. ในสังคมปัจจุบันมนุษย์แต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

นั่นคือตามทฤษฎี y เชื่อว่ามนุษย์มีความคิดริเริ่ม ความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคน หรือจูงใจคนเหล่านี้ อย่างถูกต้องได้แค่ไหน เพียงไร วิธีการคือต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้

ผู้ได้บังคับบัญชาได้สมดังหวัง และองค์การก็จะได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาจะส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง หากอยากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม นั่นก็คือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจทำงานอย่างมีความสุข จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น หรือทำมากกว่าที่มอบหมาย หรือพยายามเสนอแนะการปรับปรุงงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ยอมทุ่มเทเวลาให้เต็มที่เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาคงจะได้ก้าวหน้าในการทำงาน

แมคเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี y และเขาต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี y จูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี x แต่ 'ทั้งนี้มิได้มีความหมายว่าจะละเลยต่อการควบคุมเสียโดยสิ้นเชิง

#### ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์วรูม (Victor Vroom 's Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลต่อผลที่เกิดขึ้น โดยวรูม (Vroom 1964, 174) ได้ทำนายว่า บุคคลจะร่วมกิจกรรมคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือได้สิ่งต่างๆ ตามที่ปรารถนา และมีความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมอาจจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น โดยที่วรูม (Vroom) เรียกว่าความคาดหวัง (expectancy) ซึ่งสามารถเขียนสรุปเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความอยาก} \times \text{ความคาดหวัง}$$

จากแนวความคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้น การจะคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (individuals) ว่าเมื่อได้ทำสิ่งนั้นแล้ว

ผลที่ได้รับจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนจะมีความอยากและความคาดหวังเฉพาะคน ซึ่งเป็นกลไกที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว วรูม (Vroom 1964, 174 อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน 2541, 49) ได้ชี้ให้เห็นอีกต่อไปว่า แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เป็นการเฉพาะเจาะจงอยู่กับความต้องการของมนุษย์ที่เป็นรูปแบบของแรงจูงใจภายในเท่านั้น แต่แรงจูงใจก็มักจะเกิดขึ้นจากลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายที่บุคคลต้องการจะได้รับ โดยมีได้เน้นที่สถานะภายในของคนงานเท่านั้น แต่จะเน้นที่จุดประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ รวมไปถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ความก้าวหน้าของงาน ความมั่นคงในอาชีพ และเป็นงานที่แต่ละบุคคลให้ความสนใจ เพราะในแต่ละบุคคลนั้นมักจะเป็นเป้าหมายที่เหมือนกัน และจะเน้นให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายด้วย โดยการให้ผู้ที่ทำงานในหน่วยงานนั้นได้รู้ได้เห็นอย่างเด่นชัด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ได้รับ ซึ่งทุกคนที่มีความปรารถนาที่จะให้ได้ผลผลิตที่สูง แต่ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ควรที่จะมุ่งหวังให้บุคคลสนใจในคุณค่า เช่นนั้นมากนัก ควรให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเชื่อมั่นถึงความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตที่ออกมา รวมทั้งการได้รับเป้าหมายที่ปรารถนาด้วย

3. ลักษณะของบุคคลควรมีอิทธิพลต่อผลผลิตในระดับใด กล่าวคือ ถ้าหากคนงานมีความเชื่อมั่นว่าผลผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานแล้ว ความพยายามที่จะผลิตออกมาก็อาจจะลดลงตามไปด้วย ดังนั้น ความเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลผลิตจึงเป็นสิ่งที่ต้องนับเป็นความสำคัญด้วย

ดังนั้น แนวความคิดของวรูม (Vroom) จึงได้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ (ประยงค์ มีใจชื้อ 2541, 161)

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงาน (effort performance relationship)

2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ  
(performance reward relationship)

3) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและเป้าหมายส่วนบุคคล (reward personal goals relationship)

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของ วรูม (Vroom) เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ยังจะทำให้ทราบอีกว่าความต้องการในแต่ละบุคคลไม่สามารถทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคคลนั้นๆ ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจของความต้องการเหล่านั้นได้ เนื่องจากในยุคปัจจุบันหรือในยุคโลกาภิวัตน์นั้น การพิจารณาผลของการปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วยก็คือโอกาสที่จะปฏิบัติงาน (opportunity to perform) ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับความสามารถ การจูงใจและโอกาส เป็นต้น

## ๐ งานเลขานุการ

### 1. ความหมายของเลขานุการ

คำว่า "เลขานุการ" เป็นคำสนธิมาจากคำว่า เลขฯ สนธิกับ อนุการ ดังนั้น เลขฯ + อนุการ รวมเป็น "เลขานุการ"

คำว่า "เลขฯ" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 แปลว่าสายร้อยเขียน ตัวอักษร การเขียน

คำว่า "อนุการ" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าการทำตาม การเอาอย่าง

ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า "เลขานุการ" แล้ว จึงมีความหมายว่า ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสือตามที่ผู้ใหญ่สั่ง ซึ่งความจริงแล้วเลขานุการมิใช่มีหน้าที่แต่เฉพาะการ

เขียนหนังสือตามคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น งานของเลขานุการจัดได้ว่าเป็นงานที่ กว้างขวาง ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความเฉลียวฉลาดรอบคอบ ประกอบกับมี ปฏิภาณที่ดี ตัดสินใจต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

จากคำจำกัดความของนักวิชาการและตามพจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ที่ให้ความหมายไว้ สามารถขยายคำจำกัดความของคำว่า "เลขานุการ" ได้ดังนี้ "เลขานุการเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้มีความสามารถในทักษะ ทุกเรื่องของสำนักงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่ โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือ สั่งการ ทั้งยังสามารถใช้ความคิดริเริ่มพิจารณาตัดสินใจในขอบเขตแห่งอำนาจที่ได้รับ มอบหมายได้ทันที"

คำว่า เลขานุการ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ "SECRETARY" ซึ่งมาจาก ภาษาละตินว่า "SECRETUM" แปลว่า ความลับ หรือ SECRET

ดังนั้น คำว่า SECRETARY จึงแปลว่า "ผู้รู้ความลับ" ซึ่งก็หมายถึง ผู้ที่ ทำงานในตำแหน่งเลขานุการก็คือ ผู้รู้ความลับ และต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้เก็บ ความลับของผู้บังคับบัญชาและขององค์กรนั้นๆ ด้วย งานเลขานุการจึงเป็นงานสำคัญที่ ผู้เป็นเลขานุการต้องรอบคอบ ไว้นิ่งเพื่อใจได้ และเหมาะกับตำแหน่ง

คำว่า SECRETARY เป็นคำที่มีอักษร 9 ตัว ด้วยกัน และมีความหมาย ตามตัวพยัญชนะดังนี้

1. S = SENSE คือ ความมีสามัญสำนึก รู้จักรับผิดชอบว่าสิ่งใดควร ทำและไม่ควรทำและไม่ควรทำ มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ทั้งไม่เป็นผู้ที่ทำงานโดย ปราศจากความยั้งคิด
2. E = EFFICENCY คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ และจะแสดงให้เห็นถึงสมรรถภาพของงานด้วย
3. C = COURAGE คือ ความมุมานะ ความกล้า และกล้าที่จะ ทำงานโดยไม่กลัวว่าจะเกิดความผิด ซึ่งขึ้นอยู่กับจิตใจของบุคคลนั้น แล้วงานก็จะสำเร็จ สมความมุ่งหมาย

4. R = RESPONSIBILITY คือ ความรับผิดชอบในการทำงาน กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่ทำงานนั้นๆ เอง และต้องรับผิดชอบด้วย

5. E = ENERGY คือ การมีกำลังใจและสุขภาพดีในการทำงาน โดยธรรมชาติของการทำงานแล้ว อาจต้องเหน็ดเหนื่อยบ้าง แต่เลขานุการต้องรู้จักการผ่อนสั้นผ่อนยาวในการทำงาน รู้จักแบ่งเวลาทำงานให้ถูกต้อง เพื่อร่างกายจะได้รับการพักผ่อนบ้างตามความเหมาะสม

6. T = TECHNIQUE คือ การมีเทคนิคในการทำงาน รู้จักดัดแปลงให้เหมาะสม ซึ่งเทคนิคนี้เป็นของแต่ละบุคคล แต่อาจเลียนแบบจากผู้อื่นได้ และพัฒนาให้ดีขึ้น ดังนั้นเทคนิคจึงเป็นเรื่องที่บอกหรือสอนกันไม่ได้

7. A = ACTIVE คือ ความว่องไว ไม่เฉื่อยชา การตื่นตัว เลขานุการทุกคนต้องมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นอยู่เสมอ แม้ว่าจะงานที่ทำจะมีมากหรือเหน็ดเหนื่อยแค่ไหนก็ตาม

8. R = RICH คือ ความเป็นผู้มีศีลธรรม มีความสมบูรณ์ในด้านจิตใจ มิได้หมายถึงความร่ำรวยแต่อย่างใด หากเลขานุการมีคุณธรรมที่ดีจะนำความเจริญมาสู่ตัวเลขานุการและองค์การที่ทำงานอยู่

9. Y = YOUTH คือ อยู่ในวัยหนุ่มสาว เพราะงานของเลขานุการนั้น จะต้องติดต่อกับคนทุกๆ ไป

## 2. บทบาทและหน้าที่ของเลขานุการ

โดยทั่วไปแล้วคนส่วนมากจะคิดว่า เลขานุการควรจะเป็นสุภาพสตรี เพราะคิดว่าลักษณะที่คล่องแคล่ว พุดจาจะฉฉาน และปราดเปรียวต่างๆ เหล่านี้ จึงเหมาะที่จะเป็นเลขานุการ แต่ความจริงแล้ว ไม่ว่าจะสุภาพสตรีหรือสุภาพบุรุษก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการได้ทั้งนั้น

ส่วนใหญ่แล้วเราจะพบว่าเลขานุการจะเป็นสุภาพสตรีเสียมาก เพราะคุณสมบัติเลขานุการควรเป็นนอกจากความรู้ความสามารถและความคล่องแคล่วแล้ว สิ่งที่สำคัญคือ ความสุภาพอ่อนน้อมความนุ่มนวลและสุภาพสตรีจะมีอยู่ครบถ้วนโดยเฉพาะ



สตรีไทย จึงทำให้อาชีพเลขานุการเป็นที่ สนใจของสุภาพสตรีเกือบทุกคน นอกจากนี้ผู้ที่ สนใจในการเป็นเลขานุการยังต้องเป็นผู้ที่ทันสมัย สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นการเพิ่ม คุณค่าให้กับตนเองเสมอ

เลขานุการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีส่วนเหล่านี้คือ

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
2. มีทักษะในการทำงานดี
3. มีปฏิภาณไหวพริบดี
4. มีบุคลิกภาพดี
5. มีความมั่นใจในตัวเองสูง
6. มีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง
7. มีการปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ดี
8. รู้จักกาลเทศะ
9. รู้จักควบคุมอารมณ์
10. มีความซื่อสัตย์สุจริต
11. มีใจรักงาน
12. มีจิตใจดีงาม
13. มีการพัฒนาการใช้ภาษา
14. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นดี

สิ่งที่เลขานุการไม่ควรทำ

1. รุ้กับงานส่วนตัว
2. ซ้ำอายน ขาดความมั่นใจ
3. ใจน้อย หงุดหงิด ซ้ำโมโห
4. พุดมากเกินไป
5. มีความคิดว่างงานประจำมากพอแล้ว
6. ไม่สนใจที่จะทำเกินขอบเขตงานเลขานุการ
7. ชอบถกเถียงถึงปัญหาไร้สาระ

8. พยายามปกปิดความผิด
9. ไม่จริงใจต่อผู้อื่น
10. ไม่ตรงไปตรงมาในสิ่งที่นายควรรู้
11. ชอบตีโพยตีพาย
12. ชอบแก้ตัว ปองกันตัวเองมากเกินไป
13. ชอบคุยเรื่องงาน ช่างนินทา
14. ไม่มีอารมณ์ขัน

คุณสมบัติที่เจ้านายคาดหวังว่าเลขานุการควรมีด้วยนั้น คือ

1. ขยัน มีความรับผิดชอบดี
2. ทำงานเก่ง รู้งาน
3. ยิ้มแย้มแจ่มใส
4. อารมณ์ดีเป็นนิจ
5. กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว
6. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
7. เก็บความลับได้ดี
8. ไม่พูดมาก
9. แต่งตัวโดยรู้จักกาลเทศะ
10. สุภาพเรียบร้อย
11. มีไหวพริบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ได้ดี
12. ดูแลรักษาผลประโยชน์ของเจ้านาย

#### หน้าที่ทั่วไปของเลขานุการ

งานในหน้าที่เลขานุการนั้น ถ้าจะพูดโดยทั่วๆ ไปแล้ว อาจจะไม่ค่อยมีขอบเขตว่าอะไรเป็นหน้าที่ของเลขานุการ แล้วแต่ผู้บังคับบัญชาจะสั่งและให้ปฏิบัติการนั้นๆ แต่เราขอสรุปหน้าที่ให้เป็นหลักกว้างๆ ดังนี้

## 1. งานนอกหน้าที่ คือ

1.1 คอยสดับรับฟังข่าวสารหรือเหตุการณ์ว่ามีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงผิดปกติอย่างไร ควรจะเริ่มรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที เพื่อจะได้แก้ไขให้ทันเวลาที่

1.2 ปฏิบัติกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายไปทำนอกที่ทำการ ควรต้องทำสำเร็จเรียบร้อย

1.3 ควรยกย่องสรรเสริญผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร และเมื่อมีผู้ใดกล่าวตำหนิ ผู้บังคับบัญชาโดยเข้าใจผิด ก็ควรชี้แจงให้เข้าใจโดยถูกต้อง

1.4 ต้องรักษาความลับส่วนตัวและครอบครัวของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด

1.5 เมื่อผู้บังคับบัญชาจะต้องไปต่างจังหวัดหรือสถานที่ใดต้องเตรียมสิ่งของในการเดินทางตลอดจนเครื่องเขียน และทำโปรแกรมในการเดินทางหรือประสานงานกับอีกฝ่ายหนึ่งให้เรียบร้อย

## 2. งานในหน้าที่ คือ

2.1 รวบรวมหนังสือต่างๆ หรือจดหมายที่มาติดต่อประจำวันเข้าแฟ้มเสนอและตรวจก่อนเสนอ หากมีอะไรบกพร่องในหนังสือนั้นๆ ควรส่งคืนหรือทักท้วง และรายงานกิจการสำคัญๆ ที่สั่งให้ทำไปแล้ว กล่าวคือ รายงานผลของงาน

2.2 ตรวจร่างหนังสือและหนังสือโต้ตอบโดยหน้าที่ในสำนักงานของเลขานุการ

2.3 ปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อประสานงานภายในวงกาารให้ทันความประสงค์

2.4 ทำรายงานตรวจการที่ผู้บังคับบัญชาไปตรวจตามสถานที่ต่างๆ

2.5 กิจการใดที่พิจารณาเห็นสมควรเปลี่ยนแปลงแก้ไขควรบันทึกเสนอความเห็น

### 3. งานหน้าที่พิเศษในที่ประชุม คือ

- 3.1 จัดสถานที่และตรวจดูให้เรียบร้อย
- 3.2 เครื่องเขียนประจำตัวบุคคล
- 3.3 เบี้ยประชุม
- 3.4 เครื่องดื่มถ้าสามารถจัดได้

นอกจากหน้าที่ทั่วไปของเลขานุการแล้ว เลขานุการยังมีหน้าที่ที่สำคัญคือ มีหน้าที่วางระเบียบปฏิบัติงาน และเป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา ทำงานเกี่ยวกับเรื่องหนังสือ การร่างเอกสาร การติดต่อ การโต้ตอบจดหมายต่างๆ การต้อนรับแขก และทำงานแทนผู้บังคับบัญชาเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ หรือเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทน

#### ความรับผิดชอบของเลขานุการ

เลขานุการแต่ละประเภทที่กล่าวมาแล้วนั้น จะมีภาระรับผิดชอบตามลักษณะงานขององค์การนั้นๆ แต่จะมีความรับผิดชอบพื้นฐานของงานเลขานุการที่เหมือนกัน สามารถแยกเป็นประเภทได้ ดังนี้

1. **งานบันทึก** ได้แก่ การจดและบันทึกเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การทำตาราง การผลิต การร่างสัญญา เขียนคำสั่ง บันทึกรายการสิ่งของต่างๆ เป็นต้น
2. **งานคำนวณ** ได้แก่ การคำนวณราคาทุน ราคาขายของสินค้า ปริมาณการผลิต เป็นต้น และองค์การบางแห่งยังนำเอาตัวเลขที่บันทึกไว้ในวาระต่างๆ มาเปรียบเทียบและวิเคราะห์เพื่อประเมินผลทางสถิติด้วย
3. **การแยกประเภทและเก็บค้นเอกสาร** ได้แก่ การแยกประเภทเอกสารต่างๆ แล้วจัดเก็บให้เป็นระบบระเบียบ ซึ่งเอกสารเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเก็บไว้เพื่อใช้อ้างอิงในอนาคต จึงต้องจัดเก็บให้เป็นระเบียบเพื่อสะดวกและประหยัดเวลาในการค้นหา
4. **งานด้านติดต่อ** การติดต่อทั้งภายในและภายนอกเป็นงานที่สำคัญส่วนหนึ่ง การติดต่อภายใน เช่น การเขียนโต้ตอบ การใช้เครื่องพูดภายในการประชุม เป็นต้น การติดต่อภายนอก เช่น การพูดโทรศัพท์ การสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น

ภาระความรับผิดชอบของเลขานุการที่แยกเป็นประเภททั้ง 4 ประเภทดังกล่าวแล้วนั้น เลขานุการยังมีงานที่ต้องปฏิบัติอีกมากมาย ซึ่งเป็นหน้าที่เลขานุการพึงปฏิบัติโดยทั่วไปมีดังนี้

1. ดูแลรับผิดชอบจดหมายเข้าและออก
2. จดขวเลขการสั่งงานและถอดข้อความจากขวเลขได้รวดเร็วและถูกต้อง
3. เขียนจดหมายโต้ตอบและพิมพ์งานต่างๆ ที่สำคัญ ตลอดจนรู้และสามารถอัดสำเนาเอกสารได้
4. รวบรวมเอกสารข้อมูล เพื่อเตรียมเขียนรายงานและร่างสุนทรพจน์ พิมพ์ร่างเอกสารที่จะนำไปพิมพ์โฆษณา
5. โทรศัพท์ติดต่องานและรับโทรศัพท์
6. ต้อนรับผู้มาติดต่อและจัดการนัดหมายให้นายจ้าง
7. ช่วยจัดการเกี่ยวกับการประชุม
8. จัดทำบันทึก รายงาน ร่างเอกสารต่างๆ ทำสถิติ แผนงาน แผนภาพ ตลอดจนสามารถวางรูปแบบพิมพ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสำนักงาน
9. เขียนและส่งโทรเลขบางโอกาส
10. เก็บและรักษาเอกสารให้เป็นระเบียบ ค้นหาได้ง่ายเมื่อต้องการ
11. ช่วยวางระเบียบต่างๆ และตรวจตราความเรียบร้อยของงานแทนนายจ้าง
12. จัดหาหนังสืออุเทศต่างๆ ที่จำเป็น
13. จัดการชำระค่าเช่า ค่าประกันภัย และค่าภาษีต่างๆ
14. จัดการบัญชีการเงินของสำนักงาน ติดต่อธนาคาร บริษัทประกันภัย จ่ายเงินเดือนพนักงาน
15. ควบคุมเสมียนพนักงานและประสานงานโดยรับคำสั่งจากนายจ้างมา แจกแก่คนงานและนำเสนอความคิดเห็นของคนงานมายังนายจ้าง
16. เสนอหนังสือและส่งหนังสือที่สั่งการแล้วไปยังแผนกต่างๆ

17. ช่วยผู้บังคับบัญชาปรับปรุงภาระการทำงาน และดูแลความสะอาดเรียบร้อยของสำนักงาน

18. จัดซื้อเครื่องทุนแรง อุปกรณ์สำนักงาน ตลอดจนเครื่องเขียนและวัสดุที่จำเป็น

19. งานด้านคอมพิวเตอร์ ต้องดูแลการวางระบบคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยงานด้านเอกสารสามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ทั้งการเก็บข้อมูลและจัดทำสถิติได้ด้วย

จากลักษณะทั่วไปของงานเลขานุการที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเป็นพื้นฐานให้กับผู้ที่จะคิดจะเป็นเลขานุการว่าต้องมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบที่สูง และมีความอดทนในหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งมีจำนวนมาก ดังนั้น ผู้ที่จะก้าวมาเป็นเลขานุการจนถึงขั้นการเป็นเลขานุการที่ดีได้นั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่างและพร้อมที่จะแสวงหาความรู้ให้กับตนเองตลอดเวลาด้วย

#### คุณสมบัติของเลขานุการ

ผู้ที่จะสามารถทำหน้าที่เลขานุการได้ดีมีทั้งคุณภาพและทักษะความรู้พื้นฐานกว้างๆ ทางธุรกิจ และโดยเฉพาะต้องมีความรู้ในกิจการที่ตนเองทำงานอยู่ด้วย คุณสมบัติทั้งหมดนี้แบ่งออกได้เป็น 4 ประการ ที่สำคัญๆ ด้วยกัน คือ

1. **พื้นฐานการศึกษา (Wide General Education)** หน้าที่เลขานุการต้องติดต่อกับบุคคลหลายระดับ โดยเฉพาะระดับผู้บริหารขององค์การ ด้วยเหตุนี้เลขานุการจึงต้องมีพื้นฐานการศึกษาที่ดี เพราะจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะพื้นฐานทางด้านภาษา ผู้ที่จะเป็นเลขานุการให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้นั้น อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีชีวิตการศึกษาจนถึงอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี หากรู้ตัวว่าพื้นฐานการศึกษายังด้อยอยู่ เลขานุการจะต้องขวนขวายเรียนเพิ่มเติม โดยต้องศึกษาลักษณะกิจการและงานขององค์การ เพื่อจะได้เพิ่มเติมความรู้ให้ตรงกับองค์การของตน เช่น หากเป็นองค์การที่เกี่ยวกับการค้า ควรศึกษาด้านภาษา ทั้งไทย อังกฤษ จีน ญี่ปุ่น เป็นต้น นอกจากนี้ เลขานุการยังต้องมีพื้นฐานความรู้ทางด้านกฎหมาย บัญชี

เศรษฐศาสตร์ด้วย ซึ่งล้วนแต่จะช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการสามารถไต่เต้าขึ้นสู่เลขานุการระดับสูงสุดได้

2. **ทักษะในงานเลขานุการ (Mastery of the Secretarial Skills)** ทักษะในงานของเลขานุการที่สำคัญคือ พิมพ์ดีด การจดชวเลข และถอดข้อความ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ ผู้เป็นเลขานุการควรพิมพ์ดีดได้ไม่ต่ำกว่า 50 คำต่อนาที และควรจดชวเลขได้ไม่น้อยกว่า 100 คำต่อนาที นอกจากนี้ เลขานุการต้องเป็นคนคล่องงานสะกดคำ และรู้วิธีใช้เครื่องหมายต่างๆ อย่างแม่นยำ จดหมาย และหนังสือทุกฉบับที่ต้องรอการลงนามต้องถูกต้องเรียบร้อยไม่มีข้อผิดพลาด

ทักษะต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนับว่าเป็นประโยชน์ต่องานเลขานุการโดยตรง แต่เลขานุการทุกคนจะต้องมีทักษะส่วนตัวด้านอื่นๆ อีกด้วย คือ การจัดเก็บเอกสาร การทำบัญชี มีความสามารถในการต้อนรับแขกที่มาติดต่อรู้สึกประทับใจ และมีศิลปะในการพูดโทรศัพท์ได้อย่างดี นอกจากนี้เลขานุการจะต้องมีสติในการรับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้ดีด้วย

3. **ความรู้ในธุรกิจ (Business Knowledge)** ผู้ที่ทำหน้าที่เลขานุการมิใช่ว่าจะต้องมี พื้นฐานการศึกษาดีเท่านั้น ส่วนหนึ่งที่สำคัญคือ พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรนั้นๆ ด้วย พร้อมทั้งต้องหมั่นติดตามข่าวสารทุกด้านอยู่เสมอ โดยอาจใช้เวลาเพียงช่วงละไม่กี่นาที ระหว่างการเดินทางไป - กลับ ที่ทำงาน หรือใช้เวลาเพียงวันละ 10 นาทีของทุกวัน เพื่ออ่านข่าวหรือบทความต่างๆ ที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และต้องหัดให้เป็นคนมีตาหูฟัง รู้เหตุการณ์ รอบตัว รู้จักสังเกตลักษณะต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ ผู้บริหารประสงค์ให้เลขานุการรอบรู้เรื่องของ องค์กรที่ทำงานอยู่อย่างละเอียดลึกซึ้ง แม่นยำ เพราะเลขานุการที่รอบรู้จะเป็นผู้ให้ข้อมูลช่วยให้คณะผู้บริหารหรือคณะกรรมการขององค์กรสามารถตัดสินใจบางอย่างได้ดีขึ้น

4. **บุคลิกลักษณะ (Personal Qualities)** บุคลิกเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง เพราะการเป็นเลขานุการนั้นต้องติดต่อกับคนทั่วไป บางคนอาจคิดว่าบุคลิกลักษณะเป็นเรื่องของพรสวรรค์ บางคนอาจมีลักษณะบางอย่างมาตั้งแต่เล็ก แต่คนเราสามารถ