

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถบรรทุกในเขตจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาดำเนินการรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้ครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ตามลำดับดังนี้

1. ลักษณะการทำงานของพนักงานขับรถบรรทุก
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ
3. ความหมายของแรงจูงใจ
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ลักษณะการทำงานของพนักงานขับรถบรรทุก

#### ลักษณะงานของพนักงานขับรถบรรทุก

1. ตรวจสอบสภาพการทำงานของรถบรรทุกก่อนเดินทางไปทำงานและแจ้งข้อมูลเมื่อพบสิ่งผิดปกติ
2. จัดเตรียมอุปกรณ์ประกอบการทำงานในแต่ละครั้งให้พร้อม
3. ขับรถบรรทุกไปทำงานอย่างปลอดภัยและให้ถึงก่อนเวลาทำงานที่ได้ตกลงไว้
4. สอบถามลักษณะการทำงานกับผู้ว่าจ้างเพื่อทำงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

5. สอบถามเพื่อทราบถึงน้ำหนักของสิ่งของและระยะเวลายกแล้วเปรียบเทียบกับกราฟ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างน้ำหนักสิ่งของกับระยะเวลายกที่ห่างจากตัวรถ เพื่อไม่ให้งานนั้นเกินความสามารถของรถเครน
6. ควบคุมระบบการทำงานของเครนในการยกสิ่งของอย่างปลอดภัย
7. แก้ไขสิ่งบกพร่องเล็กน้อยของรถเครนได้ด้วยตนเอง เพื่อให้รถเครนสามารถทำงานได้ตามปกติ

### ลักษณะของงานที่ใช้รถเครน

1. ยกย้ายสิ่งของทั่วไป เช่น เหล็ก วัสดุต่างๆ
2. ยกย้ายตู้สินค้า
3. ยกย้ายหรือติดตั้งเครื่องจักรในโรงงานอุตสาหกรรม
4. งานก่อสร้างและรื้อถอน เช่น เทปูนคอนกรีต ยกจั่วอาคาร ยกแผ่นหลังคาโรงงาน เป็นต้น
5. งานก่อสร้างสิ่งก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น ยกติดตั้งคานสะพานข้ามแม่น้ำ ยกติดตั้งคานสะพานลอย เป็นต้น
6. งานซ่อมบำรุงประจำปีของโรงงานอุตสาหกรรมที่ต้องการความปลอดภัยสูง

### ความก้าวหน้าในอาชีพ

1. บุคคลที่มีความสนใจในอาชีพพนักงานขับรถเครนและไม่มีประสบการณ์ในการขับรถเครนมาก่อนจะได้รับการบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานส่งสัญญาณประจำรถเครน
2. พนักงานขับรถเครนที่พัฒนามาจากพนักงานส่งสัญญาณจะได้รับมอบหมายให้ขับรถเครนที่มีความสามารถในการยกสิ่งของที่มีน้ำหนักน้อยที่สุดก่อน เช่น ขับรถเครนที่มีความสามารถในการยกสิ่งของสูงสุด 11 ตัน เพราะงานที่ทำจะมีลักษณะที่ไม่อันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินมากนัก
3. พนักงานขับรถเครนที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงๆ และมีประวัติการทำงานดีจะได้รับความสะดวกใจให้ขับรถเครนที่มีความสามารถในการยกสิ่งของน้ำหนักมาก เช่น รถเครนที่มีความสามารถในการยกสิ่งของที่มีน้ำหนัก 20-160 ตัน เป็นต้น หรือถ้าบริษัทจัดซื้อรถเครนที่มีความสามารถในการยกสิ่งของขนาดเท่าเดิมแต่เป็นรุ่นใหม่กว่าเดิมก็จะได้รับการพิจารณาก่อน

4. เนื่องจากรถยนต์เป็นเครื่องจักรที่ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ และมีราคาที่สูง ดังนั้นในแต่ละปีบริษัทผู้ให้บริการเช่ารถยนต์บางแห่งไม่สามารถจัดซื้อรถยนต์เพื่อขยายธุรกิจของตนได้ทำพนักงานขับรถที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงและมีประวัติการทำงานที่ดีต้องขับรถคันเดิม แต่จะได้รับพิจารณาค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้น

#### ความรับผิดชอบของพนักงานขับรถ

1. สามารถนำรถออกจากบริษัทเพื่อทำงานได้ก่อนเวลา 8.00 น. เพื่อเดินทางไปยังหน่วยงานที่ทำงาน ซึ่งอาจจะอยู่ห่างจากสถานประกอบการเกินระยะทาง 100 กม.
2. สามารถเดินทางไปทำงานต่อจากสถานที่ทำงานเดิมเพื่อทำงานในสถานที่ซึ่งอยู่ห่างจากสถานที่เดิมเล็กน้อยแต่ห่างจากบริษัทมาก โดยพักผ่อนและล้างแรมในรถหรือในห้องเช่าที่บริษัทจัดหาไว้ให้
3. รับผิดชอบค่าปรับตำรวจในกรณีที่ทำผิดกฎจราจร ยกเว้นความผิดเรื่องเอกสารทะเบียนรถและพ.ร.บ.
4. รับผิดชอบความเสียหายที่เกิดจากความประมาท เนื่องจากการขับรถเดินทางและการบังคับควบคุมระบบการทำงานของรถตามที่บริษัทพิจารณาตามข้อมูลการทำงาน
5. รับผิดชอบค่าอุปกรณ์ประกอบการทำงานในกรณีสูญหายตามมูลค่าที่ประเมินตามสภาพของสิ่งนั้นๆ
6. ถูกไล่ออกและดำเนินคดีตามกฎหมาย เมื่อสามารถพิสูจน์ได้ว่านำสิ่งของจากรถหรือจากบริษัทไปขายโดยไม่ได้รับอนุญาต
7. มีสิทธิที่จะไม่ทำงานตามที่ฝ่ายการตลาดตกลงไว้ เมื่อเห็นว่างานนั้นเกินความสามารถของรถของตนจะทำงานได้อย่างปลอดภัย และแจ้งข้อมูลเพื่อให้พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลการทำงานมาช่วยตัดสินใจว่าสามารถทำได้หรือไม่ ถ้าทำได้พนักงานผู้กำกับดูแลงานจะเป็นผู้รับผิดชอบ
8. สามารถติดต่อได้และพร้อมทำงานตลอดเวลาเมื่อได้รับการแจ้งจากฝ่ายการตลาด เพื่อการทำงานเมื่อมีลูกค้ามาติดต่อ ซึ่งอาจเป็นเวลาหลังจาก 17.00 น.
9. ไม่ดื่มสิ่งมีนเมาขณะปฏิบัติงาน

## ค่าตอบแทน

1. พนักงานส่งสัญญาณและพนักงานขับรถเครนจะได้รับค่าตอบแทน 2 ส่วน คือ ส่วนหนึ่งเป็นเงินเดือน ขึ้นอยู่กับขนาดของรถเครนและระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัท อีกส่วนหนึ่งเป็นค่าตอบแทนรายวันซึ่งจะคิดให้ในวันที่พนักงานส่งสัญญาณและพนักงานขับรถเครนได้ทำงานในแต่ละวัน โดยขึ้นอยู่กับขนาดของรถเครนที่ขับว่าเป็นรถเครนที่มีขนาดน้ำหนักการยกที่เท่าใด เช่น พนักงานขับรถเครนขนาดการยก 16 ตัน จะได้รับค่าตอบแทนรายวัน 250 บาท/วัน พนักงานขับรถเครนขนาดการยก 45 ตัน จะได้รับค่าตอบแทนรายวัน 500 บาท/วัน เป็นต้น

2. พนักงานขับรถเครนจะได้รับค่าตอบแทนปกติสำหรับการทำงาน 8 ชั่วโมง แต่ถ้ามีการทำงานนอกเหนือเวลางาน 8 ชั่วโมง จะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลาตามอัตราส่วนที่ได้กำหนดจากกระทรวงแรงงาน โดยมีอัตราค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับขนาดของรถเครน

3. ในกรณีที่พนักงานขับรถเครนทำงานจนครบเวลา 8 ชั่วโมง แล้วมีการสั่งให้ทำงานเพิ่มโดยไม่ใช้สถานที่ทำงานเดียวกัน ทางบริษัทจะมีการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มตามความเหมาะสม

4. ในแต่ละครั้งที่พนักงานขับรถเครนไปทำงานยังหน่วยงานที่มีระยะทางห่างจากบริษัท ไกลกว่า 100 กม. จะได้รับเบี้ยเลี้ยงค่าเดินทาง ซึ่งแตกต่างกันตามระยะทางที่ไกลออกไป

5. อัตราค่าตอบแทนจะมีการปรับขึ้นทุกปีตามความเหมาะสม

6. ทุกสิ้นปีพนักงานจะได้รับเงินพิเศษอีกส่วนหนึ่ง โดยพิจารณาจากผลการทำงาน

7. อัตราค่าตอบแทนในแต่ละเดือนส่วนหนึ่งจะถูกหักส่วนของประกันสังคม และกองทุนเพื่อการออมของพนักงาน โดยจะจ่ายคืนทั้งหมดพร้อมดอกเบี้ยในวันที่พนักงานลาออก

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ

เป็นที่ตระหนักและยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้นทรัพยากรมนุษย์ก็ยังไม่เหมือนกับทรัพยากรการบริหารอื่นๆ เพราะมนุษย์อาจได้รับการจูงใจ โน้มน้าวให้ผลิตหรือทำงานมากขึ้นกว่าเดิมได้ ดังนั้นนอกจากหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในองค์การ อาทิ การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน ทำการวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ มากน้อยลดหลั่นต่างกันไปตามระดับชั้นการบังคับบัญชาแล้ว นักบริหาร หัวหน้างาน หรือผู้นำในทุกระดับยังต้องมีหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องอีกประการหนึ่ง นั่นก็คือ การจูงใจโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจขององค์การลุล่วงไปด้วยดี

## ความหมายของแรงจูงใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 81) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นความต้องการ (need) ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

วรรณรต แสงมณี (2543, หน้า 278) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่ริเริ่มกำกับและกำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล ซึ่งการจูงใจจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล และเนื่องจากแรงจูงใจคือปัจจัยภายใน แรงจูงใจจึงไม่สามารถถูกสังเกต วัด หรือวิเคราะห์ได้โดยตรง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 106) กล่าวว่า การจูงใจ (motivation) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 287) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการจิตวิทยาที่ทำให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่มกำกับและกำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล

สมใจ ลักษณะ (2543, หน้า 65) กล่าวว่า แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง แรงที่กระตุ้นผลักดันซึ่งนำไปสู่บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือคงเว้น ไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่า สิ่งจูงใจ (motivator) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

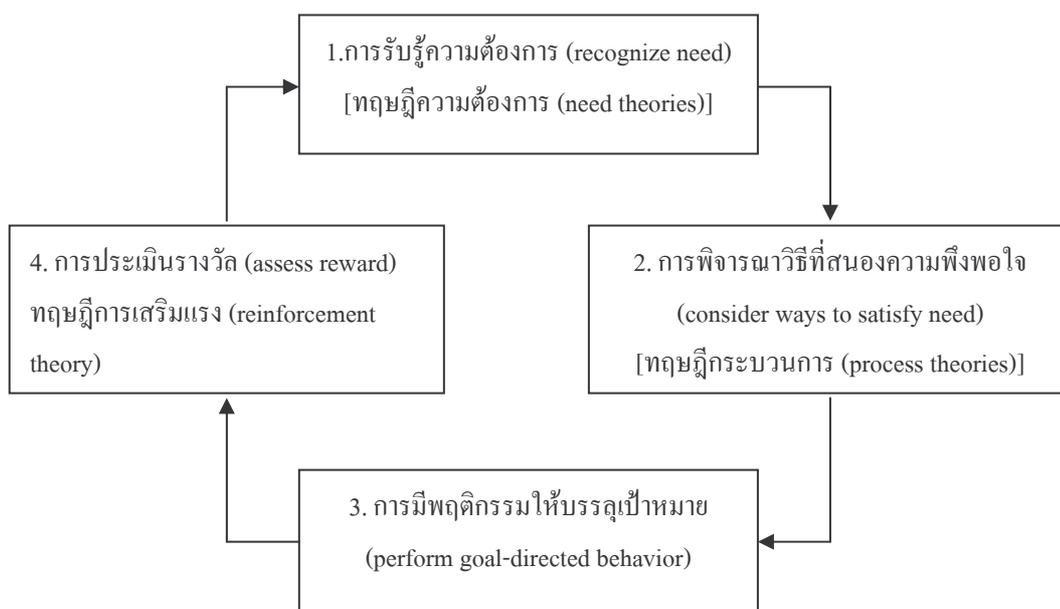
เซอร์มีรอน, ฮันท์ และออสโบน (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, pp.G-7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เซอร์โท (Certo, 2000, p. 555) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

จากความหมายของแรงจูงใจดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่กระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือตอบสนองความต้องการของตน โดยสิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่า สิ่งจูงใจ (motivator) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

### กระบวนการของการจูงใจ (The motivation process)

กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นด้วย (1) มีความต้องการ (need) เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคล (พนักงาน) ที่ไม่สมหวัง (2) พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการงานที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการยอมรับจากกลุ่มงาน (3) ความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมาย (4) สามารถกระตุ้นโดยการให้รางวัล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ชวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545, หน้า 307) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงโมเดลพื้นฐานของการจูงใจ (basic model of motivation)

## ประเภทของแรงจูงใจ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 209) กล่าวว่า ประเภทของแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน และโดยปกติจะถูกประยุกต์ใช้ด้วยตัวเอง ความรู้สึกทางความสำเร็จ ความท้าทายและความสามารถที่ได้มาจากการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งจะเป็นตัวอย่างของสิ่งจูงใจภายใน
2. แรงจูงใจภายนอก เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน โดยปกติจะถูกประยุกต์ใช้โดยบุคคลบางคนที่ไม่ใช่บุคคลที่ถูกจูงใจ เช่น รายได้ สวัสดิการ และนโยบายบริษัทจะเป็นตัวอย่างของสิ่งจูงใจภายนอก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 107-108) กล่าวว่า ประเภทของการจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกละดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

- 1.1 ความต้องการ (need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่งซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

- 1.2 ทศนคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

- 1.3 ความสนใจพิเศษ (special interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของรถยนต์กลไกเขาก็จะพยายามศึกษา และใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความสำเร็จอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมิบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (reward) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย (praise) การติเตียน (blame) การประกวด (contest) การแข่งขัน (competition) หรือแม้แต่การทดสอบ (test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

### ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 288-289) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ (ความปรารถนาที่จะทำงาน) ความสามารถ (ความสามารถที่จะทำงาน) และสภาพแวดล้อมของงาน (เครื่องมือและข้อมูลที่ต้องใช้ทำงาน) ถ้าบุคคลขาดความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถให้การฝึกอบรมหรือทดแทนบุคคลได้ ถ้าพวกเขาไม่มีความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าแรงจูงใจคือปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะมีหน้าที่ที่ท้าทายมากขึ้น พฤติกรรมของบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจจะไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าทำไมบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะถูกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร ดังนั้น การจูงใจจะมีความสำคัญ เพราะว่าการจูงใจจะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสามอย่างคือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ (ดูภาพที่ 3) ถ้าบุคคลมีความสามารถที่จำเป็น รวมทั้งถูกสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กรและถูกจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว พวกเขาจะมีโอกาสดีที่สุดในที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ถ้าปัจจัยอย่างหนึ่งของปัจจัยเหล่านี้ขาดหายหรืออ่อนแอแล้ว ผล

การดำเนินงานขององค์กรจะเสียหายอย่างแน่นอน ภายในหลายกรณี ผู้บริหารสามารถช่วยเหลือบุคคลพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางการปฏิบัติงานได้ด้วยการปรับปรุงแสงสว่างและความปลอดภัยให้ดีขึ้น แต่กระนั้นผู้บริหารมักจะพบว่าการจัดการกับบุคคลที่ขาดแรงจูงใจจะยุ่งยากมากขึ้น

$$\boxed{\text{ความสามารถ}} \times \boxed{\text{สภาพแวดล้อม}} \times \boxed{\text{แรงจูงใจ}} = \boxed{\text{ผลการปฏิบัติงาน}}$$

ภาพที่ 3 ผลการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยปัจจัยสามอย่าง : ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ขวลิต ประภวานนท์ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545, หน้า 307) กล่าวว่า การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ การที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน เหล่านี้มีสาเหตุมาจากการจูงใจ ซึ่งการปฏิบัติงานขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ (1) ความสามารถ (2) สภาพแวดล้อม (3) การจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 140) กล่าวว่า การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กรขึ้น คนจะได้ร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานของตนเองเต็มที่
5. สนใจและพอใจในงานที่ทำนั้น

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

แนวคิดของทฤษฎีการจูงใจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถสรุปได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เเสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545, หน้า 309-310)

### 1. แนวคิดของการจูงใจในยุคแรก

#### 1.1 แนวคิดของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ในการจูงใจ (The scientific management approach to motivation)

เป็นแนวคิดของ Taylor ซึ่งเป็นบิดาของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (father of scientific management) Taylor ได้สนใจการจูงใจพนักงานโดยใช้การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (time-and-motion studies) ซึ่งเป็นวิธีที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับพนักงานในการปฏิบัติงาน และสนใจในการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยเชื่อว่าบุคคลได้รับการจูงใจด้วยเงิน Taylor ยังใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจซึ่งจ่ายให้พนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เขาปฏิบัติงานมากขึ้น แนวคิดของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์โดยบุคคลต่อมาคือ Lillian M. Gilbreth ได้ศึกษาถึงการใช้สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างที่สูงขึ้น จำนวนชั่วโมงทำงานที่น้อยลง และวันหยุด ทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีอำนาจ โดยเฉพาะเมื่อจัดให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจเฉพาะบุคคล นักทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล และมุ่งที่ระบบการให้รางวัลด้วยเงิน โดยลืมนพิจารณาส่วนประกอบอื่น เช่น ความรู้สึกและจิตใจของบุคคล

## 1.2 แนวคิดของการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจ: ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปแสดงในข้อสมมติฐาน 2 ประการ ของ Douglas McGregor ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง McGregor ได้ศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X (theory X assumptions) ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor เกี่ยวกับทฤษฎี X มีดังนี้

1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจการถูกบังคับ ต้องการเลี้ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

2. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y (theory Y assumptions) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y ของ McGregor มีดังนี้

2.1 มนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3 ระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ

2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่ยังมีแสวงหาด้วย

2.5 สมรรถภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับของจินตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์ และความคิดสร้างสรรค์

2.6 ภายใต้สภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากข้อสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในทางตรงกันข้าม ทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดี ยืดหยุ่นได้ และเป็นกลไกที่มุ่งที่จะควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัว และความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตามยังเป็นที่น่าสงสัยว่าแต่ละข้อสมมติฐานจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่และกิจกรรมในการจัดการหรือไม่

ในความคิดที่ผ่านมานักทฤษฎีการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ เช่น Douglas McGregor ได้เสนอกระบวนการของการจูงใจ คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดย ทฤษฎี X มีแนวคิดด้านการจัดการแบบดั้งเดิม (traditional management) มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่สนใจทำงาน และต้องการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y มีแนวคิดที่ว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสนใจในการทำงานที่มีความสำคัญ McGregor เชื่อว่าพนักงานเต็มใจที่จะให้ผลประโยชน์และใช้สติปัญญาในการทำงานให้กับองค์กร โดยเสนอว่าผู้บริหารควรจูงใจพนักงานโดยการให้โอกาสในการพัฒนา สติปัญญา และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทของผู้บริหารในความหมายของ McGregor ไม่ใช่การควบคุมพนักงาน แต่จะต้องสนับสนุนให้เห็นถึงความต้องการขององค์กรและแปลงความต้องการนี้มาสู่ความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถควบคุมตัวเองและการทำงานที่จะสามารถสนองการจูงใจได้

## 2. แนวคิดของแรงจูงใจในยุคปัจจุบัน (Contemporary approaches to motivation)

### 2.1 ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of motivation)

มีสาระสำคัญดังนี้ (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 91)

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (content theories of motivation) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามบ่งชี้หรือกำหนดว่าอะไรที่เป็นเหตุทำให้มนุษย์สร้างและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ สาเหตุนี้อาจจะเนื่องมาจากสภาพภายในตัวเอกบุคลหรือสภาพแวดล้อมของการทำงาน สำหรับสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลก็ได้แก่ความต้องการต่างๆ ซึ่งจะสร้างแรงขับต่างๆ รวมถึงการบ่งชี้ว่าความต้องการหรือแรงขับต่างๆ นั้นมีการจัดลำดับอย่างไร ดังนั้นจึงเรียกทฤษฎีกลุ่มนี้ว่าทฤษฎีแรงขับ (drive theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับสภาวะความขาดแคลนในร่างกายมนุษย์ในระยะเวลาหนึ่งอันเป็นเหตุทำให้ร่างกายต้องสร้างพฤติกรรม และพฤติกรรมนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่มุ่งสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ สำหรับสาเหตุอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมก็ได้แก่ชนิดของสิ่งจูงใจหรือ

เป้าหมายที่บุคคลพยายามมุ่งไปสู่ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการหรือแรงขับภายในตนเอง ในสมัยการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เงินนั้นนับเป็นสิ่งจูงใจแต่เพียงประการเดียวก็ว่าได้ แต่ในระยะสมัยต่อมาโดยเฉพาะระยะสมัยมนุษยสัมพันธ์ สภาพการทำงาน ความมั่นคงและแบบของการควบคุมบังคับบัญชาโดยเฉพาะการควบคุมบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยก็นับเป็นสิ่งจูงใจด้วย ต่อมากลุ่มทฤษฎีนี้ก็ได้ขยายความครอบคลุมไปถึงความต้องการหรือแรงจูงใจในระดับสูง อาทิ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จสูงสุด (ทฤษฎีของมาสโลว์) ความรับผิดชอบการประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า (ทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ค) และการพัฒนาส่วนบุคคล (ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์)

สำหรับทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญซึ่งอยู่ในกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาได้แก่ ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จ เป็นต้น

### 2.1.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow

มีสาระสำคัญดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 383-389)

จากที่เราได้ทราบแล้วว่า พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่างๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่า แรงจูงใจหรือความต้องการ (motive, wants) ของคนงานในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องจนกระทั่งตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (general theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นได้ ผู้ตั้งทฤษฎีนี้ คือ A.H. Maslow ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนที่ว่า คนทุกคนต่างก็จะมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด นับตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะมียุ่มีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่างๆจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตาม

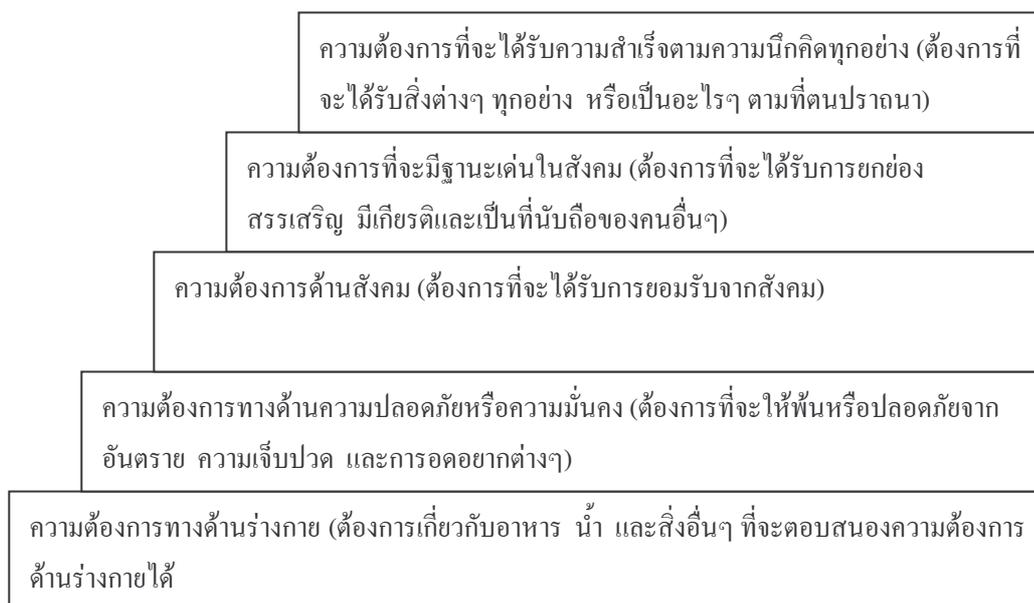
ความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความ ต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “hierarchy of needs”

### ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง

ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรก ของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มี ชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำต้องไปหาสิ่งเหล่านี้ มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่างๆทุกอย่าง แล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นความต้องการด้าน ร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการ ตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวข้องกับจิตใจหรือความนึกคิด ก็ ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว



ภาพที่ 4 แสดง “hierarchy of needs” ตามทฤษฎีของ Maslow

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security or safety needs) หรือถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ (security needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของค้ำประกันสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว ในองค์การธุรกิจ ความจำเป็นในด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่เราจะพบเห็นได้อยู่เสมอ ก็ได้แก่กรณีที่คนงานเกิดความรู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ การที่จะต้องออกจากงานยอมทำให้คนงานขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่างๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย ความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตเห็นได้จากกรณีที่คนงานได้รับรายได้ที่เพียงพอ สำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายแล้ว คนงานก็จะทำการออมเงินเพื่อให้มีไว้เป็นเครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบรายได้ในอนาคตได้ คนงานดังกล่าวอาจจะทำงานหนักขึ้นหรือขยันขันแข็งขึ้น เพื่อให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของตนและจ้างเขาต่อไป หรือในกรณีที่คนงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิม เขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ให้ความมั่นคงแก่เขามากกว่า เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social or belongingness needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เขาจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ปกติมักจะเป็นไปในรูปของความ ต้องการ ในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่างๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอดน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์การธุรกิจ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงาม หรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่น ความพยายามที่จะให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักจะแสดงออกในรูปที่ว่า บุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่นๆทั่วไป

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (self-actualization or self-realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดดังกล่าวนี้อาจมีลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน แต่ละคนก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จ ในสิ่งอันสูงส่งในทรรศนะของตน ตัวอย่างของความ ต้องการในชนิดนี้ก็มี เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดค้นทฤษฎีความรู้ อย่างใดอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับดาราโลก อยากมีครอบครัวที่มีบุตรหญิงชายในจำนวนเหมาะสม อยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายกฯ หรืออยากจะทำประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของตน หรืออยากที่จะช่วยเหลือการกุศลเพื่อให้ได้รับความสุขทางใจ เป็นต้น

## ตัวอย่างความต้องการประเภทต่างๆ

### ความต้องการทางด้านร่างกาย

- 1.อาหารและน้ำ
- 2.การหลับนอนพักผ่อน
- 3.การมีสุขภาพปกติ
- 4.ความอบอุ่น
- 5.การออกกำลังกายและการพักผ่อน
- 6.ความต้องการทางเพศ

### ความต้องการทางด้านความปลอดภัย

- 1.ความมั่นคงและความปลอดภัย
- 2.การป้องกัน
- 3.ความสุขสบายและความสงบ
- 4.ไม่มีภัยหรืออันตราย
- 5.ความเป็นระเบียบและมีสภาพแวดล้อมสะอาดหมดจด
- 6.มีความมั่นใจที่จะได้มีการอยู่ดีกินดีในระยะยาว

### ความต้องการทางด้านสังคม

- 1.การเป็นที่ยอมรับ
- 2.ความรู้สึกมีส่วนร่วม
- 3.การเป็นสมาชิกของกลุ่ม
- 4.ความรักและความอบอุ่น
- 5.การมีบทบาทร่วมกับกลุ่ม

### ความต้องการที่เกี่ยวกับฐานะเด่น

- 1.การยกย่องและมีเกียรติ
- 2.มีความมั่นใจ ภูมิใจในตัวเองและการเป็นผู้นำ
- 3.ความสามารถและการสำเร็จผลที่ปรากฏ
- 4.มีความแข็งแกร่งและฉลาดกว่า

### ความต้องการตามความนึกคิด

1. ความภาคภูมิใจที่ตัวเองทำสิ่งที่ตนเองต้องการสำเร็จลงได้
2. ได้มีโอกาสทำสิ่งซึ่งท้าทายความสามารถของตน
3. การมีเซาว์ปัญญารอบรู้สิ่งต่างๆมากกว่าคนอื่น
4. การได้มีโอกาสได้ทำสิ่งคิดค้นใหม่ๆ และได้มีโอกาสสัมผัสหรือชมเชยสิ่งสวยงาม
5. การรับรู้ความจริงต่างๆ

ในขณะที่ความต้องการของคนเคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับสูงขึ้นไปเรื่อยๆ นั้นก็ย่อมแสดงว่าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลนั้นน้อยลง ความสัมพันธ์ของความต้องการต่างๆเหล่านี้ และในขณะที่ความต้องการของบุคคลดังกล่าวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆนั้น จำนวนและชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น และความต้องการขั้นใดขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญสำหรับการจูงใจ ก็ต่อเมื่อความต้องการของขั้นก่อนได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว (บรรลุถึงยอดสูงสุดของเส้นโค้งแล้ว) นอกจากนี้ยังมีข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งที่ว่า ความต้องการประเภทต่างๆเหล่านี้ ยังมีลักษณะควบคู่หรือคาบเกี่ยวกันไปและไม่แยกกันโดยเด็ดขาด (ดังจะเห็นได้จากเส้นโค้งที่ซ้อนกัน) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการในขั้นต่อไปอาจเริ่มมีขึ้นได้ โดยที่ความต้องการชนิดก่อนหน้าไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเต็มที่ทั้ง 100% ก่อน ยกตัวอย่างเช่น ขณะที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควร (ยังไม่เต็มที่ 100%) นั้น ความต้องการทางด้านความปลอดภัยก็จะเกิดขึ้นได้แล้ว

จากข้อความข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่า ในขณะที่ใดขณะหนึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งจูงใจ (motives) หลายอย่างที่เกิดขึ้นพร้อมกัน และนอกจากนี้สิ่งจูงใจที่เกิดขึ้นพร้อมกันดังกล่าวยังอาจจะเข้ากันไม่ได้หรือขัดแย้งกันเองในตัว ซึ่งย่อมเป็นสิ่งบังคับให้บุคคลดังกล่าวจำเป็นต้องจัดลำดับให้มีความสำคัญระหว่างสิ่งจูงใจต่างๆด้วยตนเอง และจะทำการเลือกตอบสนองตามลำดับความสำคัญของสิ่งจูงใจดังกล่าว

ตัวอย่างที่จะแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนที่แสดงออกในขณะที่ใดขณะหนึ่งนั้น จะมิได้ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะก็คือ ในกรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งกำลังปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น (financial incentives) แท้จริงถึงแม้ว่าจะเป็นที่เข้าใจว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินจะเป็นสิ่งที่ใช้ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย (physical dimension of motives) ก็ได้ เช่น บุคคลดังกล่าวอาจใช้จ่ายผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น เพื่อซื้อสิ่งจำเป็นสำหรับตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายก็ได้ หรืออาจจะใช้เงินดังกล่าวเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย เช่น การซื้อกรรมกรรมประกันชีวิตก็ได้ หรืออาจจะใช้จ่ายเงินเพื่อเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมหรือสโมสร เพื่อต้องการที่จะได้รับการ

ตอบสนองทางด้านความพอใจที่ได้เข้าไปคบหาสมาคมกับกลุ่มคนในสังคมก็ได้ หรืออาจจะใช้เงินดังกล่าวซื้อบ้านหรือรถสวยๆ หรือนั่งเครื่องบินไปที่ขอรอบโลกเพื่อให้เป็นคนเด่นในสังคมก็ได้ หรือในที่สุดเขาอาจใช้เงินดังกล่าวไปบริจาคช่วยเหลือการกุศลต่างๆ เพื่อให้ได้รับความสุขทางใจตามความนึกคิดก็ได้เช่นกัน

ด้วยเหตุผลที่ว่า พฤติกรรมของบุคคลมักจะถูกกำหนดโดยสิ่งจูงใจหลายอย่างที่เกิดขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกัน และสิ่งจูงใจต่างๆเหล่านี้อาจขัดแย้งกันหรือเข้ากันไม่ได้ เช่น มีข้อจำกัดในการจัดหาสิ่งต่างๆมาตอบสนองที่จะให้ได้ครบถ้วน ดังนั้นจึงย่อมเป็นสิ่งบังคับให้บุคคลดังกล่าวต้องทำการเลือกเป้าหมาย (หรือสิ่งจูงใจหรือสิ่งของ ฯลฯ) เท่าที่เหมาะสม และเป็นไปได้ดีที่สุดที่สุดในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

### 2.1.2 ทฤษฎีความต้องการ:ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

มีสาระสำคัญดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ขวาลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545, หน้า 312-313)

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ Alderfer ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท เหลือเพียง 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด [existence needs (E)] เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ [related needs (R)] มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [growth needs (G)] เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

Alderfer ไม่เชื่อว่าบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่าง ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความ

อยู่รอด) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น Alderfer ค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกรับรู้สร้างสรรค์เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

Alderfer ยังขยายทฤษฎีมาสโลว์โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตน โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้าสัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้ และในทางตรงกันข้ามหลักของการถดถอย-ความตึงเครียด (frustration-regression principle) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นเขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระลึกว่าความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

### 2.1.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two factors theory)

มีสาระสำคัญดังนี้ (พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 166-168)

เป็นทฤษฎีความต้องการของ เฟรเดริก เฮอริชเบอร์ก Frederick Herzberg บางท่านเรียกว่าทฤษฎีปัจจัยสองประการ (two factors theory) หรือทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (motivation hygiene theory) หรือทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (motivation maintenance theory) ซึ่งแบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation factor) ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นผลผลิตดีขึ้น ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจและรักงาน ปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจ เช่น โอกาสความเจริญก้าวหน้า ความสนใจและการรับรู้การทำงานของนายจ้าง ความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้น ตำแหน่ง หน้าที่ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดี

2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) เป็นปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความรู้สึกไม่พอใจงานที่ทำ แม้จะไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยตรงก็ตาม แต่แน่นอนก็เป็นการจูงใจแฝงหรือทางอ้อม เช่น ความมั่นคง ความยุติธรรมในค่าตอบแทน นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ความปลอดภัย

ปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เช่น มอบหมายงานที่ทำทาย มีความรับผิดชอบสูงขึ้น สนับสนุนความคิดริเริ่ม เลื่อนตำแหน่ง หากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากรขององค์กรได้ เช่น น้ดหยุดงาน ประท้วงเรียกร้อง วิวาทษ์วิจารณ์ให้เสียหาย ผู้บริหารอาจจัดโครงการผลประโยชน์พิเศษเพื่อพยุง ชำรงรักษา ป้องกันความไม่พอใจรวมตัวกันเรียกร้อง ต่อรองของบุคลากรในองค์กร แม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำ ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ช่วยป้องกันไม่ให้คนงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่นั้น หากไม่มีปัจจัยนี้ความรุนแรงจากความไม่พอใจอาจเกิดขึ้นได้

Herzberg เชื่อว่า ความต้องการทางด้านการจูงใจประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงกับปัจจัยเกี่ยวกับการบำรุงรักษา มีความสำคัญสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคืองานที่ทำทาย สนุกเพลิดเพลิน ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกก้าวหน้าภูมิใจได้รับความเชื่อถือให้เป็น ผู้รับผิดชอบได้รับการยกย่อง

2. บุคลากรจะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าหากสิ่งต่อไปนี้เป็นไปอย่างเหมาะสม ค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ต่างๆ การยอมรับความมีอาวุโส เวลาหยุดพัก แสงสว่าง กฎระเบียบของ องค์กร

3. พนักงานจะไม่พอใจในการทำงาน ถ้าไม่มีโอกาสได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จ ของงาน

4. ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยด้านการจูงใจ เช่น การยกย่อง ความ รับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ เขาจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้าน บำรุงรักษา

5. ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลง หากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการ ตอบสนองความพอใจแล้ว

การจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานอยู่ในระดับสูงโดยการนำทฤษฎี Herzberg มาใช้ จะต้องดำเนินการดังนี้

1. สร้างความพอใจ ในขณะที่ทำงานให้แก่พนักงานทุกคน ด้วยปัจจัยความต้องการพื้นฐานอย่างพอเพียง เช่น จ่ายค่าจ้างในอัตราที่ยุติธรรม เหมาะสม
2. จะต้องป้องกัน ไม่ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กร จัดระบบการสื่อสารให้ดีที่สุด สามารถสื่อสารได้ทั่วถึง มีลักษณะสองทาง (two ways) คือ ผู้บริหารถึงพนักงาน และพนักงานก็ติดต่อถึงผู้บริหาร
3. สร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน มีหลักประกันดี รู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ค่าตอบแทนดี สภาพของงานดี
4. ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับผู้มีผลงานดี ผู้บริหารยุติธรรม มีการวางแผน มีโครงการมีกรอบอัตราค่าจ้าง

ที่เรียกชื่อว่า ทฤษฎีปัจจัยสองประการ คือ ปัจจัยแห่งความพอใจในการทำงาน และปัจจัยแห่งความไม่พอใจในการทำงาน โดยมีสมมุติฐานว่า ความไม่พอใจจะนำไปสู่การหลีกเลี่ยงงาน และความพอใจ จะนำไปสู่ความตั้งใจทำงาน ความพอใจและไม่พอใจนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกันมากกว่าที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเดียวกัน

Herzberg ได้ทำงานศึกษา การตอบสนองความต้องการของพนักงานและผลของแรงจูงใจ อันเกิดจากการตอบสนองนั้นๆ ได้ข้อสรุปว่า

- (1) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานมักเป็นสาเหตุของความพอใจในการทำงาน (job satisfaction) ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การรับรู้ในผลงานที่ดี ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าอันเกิดจากงาน
- (2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน มักจะเป็นสาเหตุของความไม่พอใจในการทำงาน (job dissatisfaction) ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพการทำงาน
- (3) ปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งความพอใจในการทำงานเรียกว่า “สิ่งจูงใจ” (motivators) เพราะถ้าเป็นไปในทางบวกก็จะทำให้ความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้รับการตอบสนอง สำหรับปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งความไม่พอใจในการทำงานนั้น เรียกได้ว่าเป็น “ปัจจัย รักษาสุขลักษณะของจิต” (hygiene factors) เพราะถ้าเป็นไปในทางบวกก็จะปัจจัยที่รักษาสภาพพฤติกรรมไว้และช่วยป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายงานได้

### 2.1.4 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland

มีสาระสำคัญดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 92)

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (McClelland's acquired needs theory) ในช่วงปี ค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล [thematic apperception test (TAT)] เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น McClelland ได้ระบุถึงแนวความคิดด้านความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ [need for achievement (nAch)] เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบทำงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน [need for affiliation (nAff)] เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพัน (nAff) สูง จะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ [need for power (nPower)] เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจ (nPower) สูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

McClelland ได้เสนอว่า ความต้องการ 3 ประการในช่วงเวลานั้นเป็นผลจากประสบการณ์ในชีวิต โดยเขาจะกระตุ้นผู้บริหารให้เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะระบุถึงความต้องการความสำเร็จ (nAch) ต้องการความผูกพัน (nAff) ต้องการอำนาจ (nPower) ของบุคคลทั้งหลายที่มีต่อบุคคลอื่น เพื่อที่จะให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีนี้มีประโยชน์ เพราะแต่ละความต้องการจะมีการเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงาน ในลักษณะต่างๆ โดย McClelland พบว่า (1) ความต้องการอำนาจในระดับปานกลางถึงระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความต้องการความผูกพันระดับต่ำในความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง

(2) ความต้องการอำนาจระดับสูงจะทำให้บุคคลเต็มใจที่จะมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อบุคคลอื่น

(3) ความต้องการความผูกพันในระดับต่ำจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยปราศจากความวิตกกังวลว่าบุคคลอื่นจะเกิดความไม่พอใจ นอกจากนี้ McClelland ยังพบรูปแบบการจูงใจความสำเร็จที่ชัดเจนที่สุดในบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งประธานบริษัทมีการจูงใจด้านความสำเร็จสูงมาก ในขณะที่พบว่าบริษัทขนาดใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะมีการจูงใจด้านความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการในด้านความมีอำนาจและความผูกพันสูง ส่วนผู้บริหารในระดับกลางและระดับสูงจะมีการจูงใจด้านความสำเร็จสูงกว่าประธานบริษัท

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเนื้อหาของงานการจูงใจมีสมมติฐานที่ความสำเร็จของงานอยู่ที่การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรอยากจะทำงาน โดยใช้ปัจจัยเพื่อจูงใจนอกเหนือจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม เพราะคนไม่อาจจะจูงใจโดยอาศัยเรื่องปัจจัยด้านเงินและการได้รับการยกย่องเท่านั้น แต่ปัจจัยในเรื่องคุณค่าของงานจะจูงใจให้คนอยากจะทำงานได้ ทฤษฎีนี้ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ที่พฤติกรรมของคนในทุกระดับขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นถึงองค์ประกอบเรื่องความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรจะต้องสร้างงานที่มีคุณค่าให้กับสังคมมากกว่าการสร้างคนที่มีคุณค่าให้กับงาน

## 2.2 ทฤษฎีการจูงใจที่ว่าด้วยกระบวนการ (Process theories of motivation)

ทฤษฎีที่ว่าด้วยกระบวนการของการจูงใจเป็นการค้นหาว่า สิ่งใดเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในกระบวนการของการจูงใจ ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาถึงทฤษฎีการจูงใจของ Victor H. Vroom และของ Stacy J. Adams (สร้อยตระกูล (ศิวานนท์) ธรรมานะ, 2542, หน้า 112-115)

### 2.2.1 ทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎีวี (VIE) ของวรูม

ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) หรือทฤษฎีวี (VIE) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ซึ่งเสนอเมื่อปี ค.ศ. 1964 นี้เป็นทฤษฎีที่มีรากเหง้ามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาชน (cognition) ซึ่งเป็นเรื่องของความคิดความเชื่อซึ่งนักจิตวิทยา เคอร์ท เลวิน (Kurt Levin) และเอ็ดเวิร์ด โทลแมน (Edward Tolman) ได้เสนอไว้และมีความคิดพื้นฐานที่ว่ามนุษย์นั้นยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (rational-economic man)

ทฤษฎีที่วรูมเสนอมีแนวความคิดสำคัญ 3 ประการ คือ จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (valence) ความเป็นเครื่องมือ (instrumentality) และความคาดหวัง (expectancy) ได้มีการ

นำเอาปัจจัยชนะแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษมาเรียงต่อกัน รวมเรียกว่าทฤษฎีวี (VIE) สมมติฐานพื้นฐานที่มีในทฤษฎีนี้ก็คือการเลือกของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (ท่ามกลางบรรดาทางเลือกต่าง ๆ นั้น) จะสัมพันธ์อย่างมีกฎเกณฑ์กับสภาพทางจิตวิทยา ซึ่งจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันกับพฤติกรรม

สำหรับแนวคิด 3 ประการ ที่กล่าวมาข้างต้นอาจอธิบายได้ดังนี้

**จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (valence)** หมายถึงระดับความชอบของเอกบุคคลในผลลัพธ์โดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือระดับความมากน้อยของความชอบหรือการเห็นในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้จากการกระทำนั่นเอง ดังนั้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ valence นี้ก็คือ ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทักษะ และอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกรสนิยมใจดีต่อผลลัพธ์ที่จะได้และจะมีค่าติดลบเมื่อบุคคลนั้นไม่ยอมรับผลนั้นเลย

**ความเป็นเครื่องมือ (instrumentality)** หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในระดับแรกจะทำให้ได้รับผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับต่อไป ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น สมมุติว่าบุคคลหนึ่งปรารถนาที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเขาเห็นว่าการทำงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เป้าหมายของเขาเป็นผลได้ ดังนั้นผลลัพธ์ในระดับแรกของเขาจึงเป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีและผลลัพธ์ระดับแรกจะมี valence ในทางบวก เพราะผลลัพธ์ระดับแรกนี้จะมีสัมพันธ์ภาพกับผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ที่คาดหวัง นั่นก็คือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ระดับแรกจะเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 2 นั่นเอง

**ความคาดหวัง (expectancy)** หมายถึงความเป็นไปได้ที่การกระทำ หรือความพยายาม โดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่ 1 โดยเฉพาะความคาดหวังนี้ต่างจากความ เป็นเครื่องมือ โดยที่ความคาดหวังจะเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 1 ในขณะที่ความเป็นเครื่องมือนี้จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ภาพของผลลัพธ์ในระดับที่ 1 และที่ 2

ในทัศนะของวูม ระดับความจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับผลคูณของ valence กับความเป็นเครื่องมือ และความคาดหวังและหากบุคคลกระทำการหลายอย่างก็เอาระดับการจูงใจที่หาได้มารวมกันก็จะได้พลังในการจูงใจ

เท่าที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าทฤษฎีของวูมนี้เป็นทฤษฎีที่มีได้เข้าใจง่ายเหมือนกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาที่กล่าวถึงความต้องการที่แตกต่างกันของมนุษย์ ตรงกันข้ามในแง่ของการจูงใจ วูมเห็นว่ามนุษย์นั้นจะประกอบไปด้วย valences ความเป็นเครื่องมือ และความคาดหวัง ทั้ง 3 ปัจจัยจะรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในตัวมนุษย์ แนวความคิดนี้ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงกระบวนการจูงใจที่สลับซับซ้อนได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยนักบริหารในการวิเคราะห์การจูงใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล โดยมองเห็นตัวแปรที่เกี่ยวข้อง แต่หากพิจารณาในทางปฏิบัติ แนวความคิดนี้ไม่ได้ถูกนำมาใช้มาก

ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจ เพราะปกติบุคคลจะไม่มาทำรายการผลลัพธ์ที่คาดหวังสำหรับพฤติกรรมที่คิดว่าจะกระทำ ไม่ประเมินความคาดหวัง ไม่หา valence และนำสิ่งเหล่านั้นมาคูณกันแล้วหาผลรวมตามทฤษฎี ปกติบุคคลโดยทั่วไปจะพิจารณาผลลัพธ์ที่คิดว่าจะเป็นผลจากการกระทำซึ่งนำหนักและประเมินทางเลือกต่างๆ และนำมาประมาณค่าในสิ่งเหล่านั้นมาใช้ประกอบการตัดสินใจของตนเท่านั้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีของวรูมนี้ก็ได้ให้แง่มุมในการคิดเกี่ยวกับการจูงใจและชี้ให้เห็นว่าแง่มุมต่างๆนั้นสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งช่วยทำให้เห็นความสลับซับซ้อน และช่วยในการวิเคราะห์และบ่งชี้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการจูงใจได้กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยทำให้เข้าใจในสัมพันธภาพระหว่างเป้าหมายบุคคลและเป้าหมายขององค์การได้

แม้ทฤษฎีของวรูมจะไม่ได้ให้เทคนิควิธีและข้อสรุปโดยตรงแก่นักปฏิบัติ แต่ทฤษฎีนี้ก็อาจนำมาปรับใช้ได้ การปรับใช้ทฤษฎีความคาดหวังนี้จะเกี่ยวข้องกับแนวความคิดสัญชาน (cognitive concepts) และทฤษฎีการเสริมแรง (reinforcement theory) ดังจะกล่าวต่อไป การปรับใช้ทฤษฎีความคาดหวังในลักษณะรูปธรรมมีดังนี้

1. ค้นหาว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการผลลัพธ์แบบใด หากนักบริหารไม่สามารถล่วงรู้ถึงความคิดความต้องการของผู้ปฏิบัติงานของเขาได้ในที่นี้อาจใช้เทคนิคของการทดสอบสอบถาม หรือสังเกตถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อรางวัลหรือผลตอบแทนในกรณีอื่นๆ หรืออาจจะใช้วิธีตั้งคำถามโดยตรง อาทิ ถามว่าท่านต้องการอะไรจากหน่วยงาน หรือเพื่อที่จะทำงานนี้ ท่านต้องการอะไรเป็นสิ่งตอบแทน

2. กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ยอมรับ ยังสามารถกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติงานที่ดีได้เท่าใด การปฏิบัติงานดีที่ปรารถนาก็ดูเหมือนจะเกิดขึ้นได้มากเพียงนั้น ดังนั้นหากมิได้มีการกำหนดรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับงานให้ชัดเจนก็ยังคงดูเหมือนจะเป็นการยากที่จะบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยเฉพาะได้

3. ต้องมั่นใจว่าระดับการปฏิบัติงานที่ปรารถนานั้นสามารถจะทำได้ ความพยายามในการปฏิบัติให้เป็นไปตามความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้ปฏิบัติกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานซึ่งคิดว่าเป็นไปได้อยู่ในระดับสูงเกินกว่าความเป็นจริงแล้ว บุคคลผู้นั้นก็อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ และที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดความท้อถอยหรือระดับการจูงใจต่ำลงนั่นเอง

4. เชื่อมโยงรางวัลหรือผลตอบแทนเข้ากับการปฏิบัติการ ระดับการจูงใจจะสูงขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับการปฏิบัติการได้ บางกรณีอาจเป็นการจำเป็นที่จะต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสัมพันธ์ดังกล่าว

5. วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดหากมีความคาดหวังที่ขัดแย้งกัน ระดับการจูงใจจะสูงก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติเห็นรางวัลหรือผลตอบแทนมากมาย (และในขณะเดียวกันก็เห็นการลงโทษน้อย) สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดีที่คาดว่าจะกระทำ

6. ผลตอบแทนบางอย่างควรจะทำในลักษณะของกลุ่มมากกว่าที่จะให้เป็นรายบุคคล รางวัลสำหรับกลุ่มนั้นเป็นสิ่งจำเป็นหากต้องการพฤติกรรมที่มีลักษณะร่วมมือ (cooperative behavior) นักบริหารจะต้องตระหนักหรือระมัดระวังในความคาดหวังชนิดอื่นๆ ที่กลุ่มอุปถัมภ์อาจสร้างขึ้น และตรวจตราดูว่าความคาดหวังเหล่านั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์การหรือไม่

7. ผู้ควบคุมบังคับบัญชาจะต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งในการคิดสร้าง สรรหา บำรุงรักษา ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพ บทบาทประการหนึ่งของนักบริหารในเรื่องการจูงใจก็คือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน บ่งชี้ความคาดหวังในรางวัลที่ได้อย่างกระจ่าง และให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่ผู้ทำงานที่แตกต่างกัน

8. องค์การต้องมีความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์กับบุคคลแต่ละคน ซึ่งต่างก็แตกต่างกัน เหมือนกัน ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายต่างก็แตกต่างกัน เขาจะมีความต้องการ มีค่านิยม มีความคาดหวังต่างกัน ดังนั้นเขาจึงมี valences ไม่เหมือนกัน

## 2.2.2 ทฤษฎีการจูงใจโดยให้ความเสมอภาค (Equity Theory)

มีสาระสำคัญดังนี้ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 33-35)

Adams ได้พัฒนาทฤษฎีความเสมอภาคขึ้นจากแนวความคิดที่ว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลในองค์การได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาค ในสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าคนงานคิดว่าเขาได้ค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างเดียวกัน และคุณภาพอย่างเดียวกัน จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจขึ้นและจะแสวงหาวิธีการลดความไม่เป็นธรรม คือ ความไม่เสมอภาคนั้นลง ระดับความมากน้อยของความเสมอภาคนั้นอธิบายได้ในรูปของอัตราส่วน (ratio) ผลลัพธ์ที่คนหนึ่งได้รับ คือ ค่าจ้าง (pay) กับสิ่งที่ใส่เข้าไปในการทำงานก็คือ การกระทำ (effort) เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่เหมือนกันกับบุคคลที่ต้องการเปรียบเทียบ ขบวนการเปรียบเทียบจะเป็นไปในลักษณะที่แสดงไว้ข้างล่าง

บุคคล	เปรียบเทียบกับ	บุคคลที่ต้องการเปรียบเทียบ
<u>ผลลัพธ์ที่ได้</u> สิ่งนำเข้า		<u>ผลลัพธ์ที่ได้</u> สิ่งนำเข้า

เมื่อคนนั้นพบว่าผลลัพธ์ของเขาที่ได้และสิ่งนำเข้าไม่สมดุลกับผลลัพธ์และสิ่งนำเข้า  
ของบุคคลที่เปรียบเทียบความรู้สึกว่าไม่มีความเสมอภาคจะเกิดขึ้น

#### 1. องค์ประกอบของสิ่งนำเข้า (input) กับสิ่งนำออก (output)

สิ่งนำเข้าจะรวมถึงสิ่งใดที่บุคคลรับรู้ หรือเรียกว่า เป็นการลงทุนในการทำงานและมี  
ค่าที่จะต้องได้รับผลตอบแทนมาบ้าง ดังเช่น ทักษะ ความอาวุโส อายุ การกระทำ ความสมบูรณ์  
ของร่างกาย อัตราของความเสี่ยงอันตราย และอื่นๆ เป็นต้น สิ่งนำออกอาจจะเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ได้  
ที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผลตอบแทนที่ได้กลับมาจากสภาพของการทำงาน สิ่งนำออกที่มีผลใน  
ทางบวกรวมความถึงค่าจ้าง รางวัลในแง่จิตใจที่เกิดจากการทำงาน การนิเทศงานที่น่าพอใจ  
ประโยชน์จากการมีอาวุโส สถานภาพในการทำงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งและสิ่งจำเป็นต่างๆ  
อย่างไรก็ตามสิ่งนำออกอาจจะเป็นค่าทางลบได้ อาทิ สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ไม่ดี ความไม่  
แน่นอนหรือไม่มั่นคงของงาน และสิ่งที่สร้างความไม่พอใจที่เรียกว่า องค์ประกอบทางด้าน  
เสริมแรง (hygienic factor)

#### 2. การเปรียบเทียบความไม่เสมอภาค (inequality comparisons)

แม้ว่าบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบนั้น โดยปกติแล้วจะเป็นบุคคลอื่น แต่ก็อาจจะเป็นการ  
เปรียบเทียบกับตัวเองในงานที่เคยทำมาก่อนได้ ในกรณีเช่นนี้ก็จะเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่มีอยู่  
ในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่เคยได้ในอดีตและสิ่งนำเข้า เพื่อจะดูหรือกำหนดว่าเท่ากันหรือไม่ และ  
บุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบกับบุคคลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบอาจจะหมายถึงความถึงกลุ่มต่างๆ  
มากกว่าบุคคลเดี่ยวๆ ได้

เมื่อไรก็ตาม การที่คนคนหนึ่งเปรียบเทียบอัตราส่วนของสิ่งที่ได้รับกับสิ่งนำเข้าของเขา  
กับบุคคลอื่นจะมีผลเกิดขึ้น 3 ประการ คือ ถ้าอัตราส่วนเท่ากัน ภาวะความเสมอภาคจะยังคงอยู่  
อย่างไรก็ตามหากคนนั้นมีการรับรู้ว่าอัตราส่วนดังกล่าวมาแล้วของเขาน้อยกว่าบุคคลที่เขา  
เปรียบเทียบ ภาวะความไม่เสมอภาคก็จะเกิดขึ้น

ความเสมอภาคอาจจะแสดงได้ในสมการดังต่อไปนี้

$$\frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}} = \frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}$$

ความไม่เสมอภาคดังที่กล่าวมามีได้ 2 รูปแบบ แบบแรกเป็นสภาวะการณ์ที่อัตราส่วนน้อยกว่า

$$\frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}} < \frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}$$

เมื่ออัตราส่วนของสิ่งนำออกกับสิ่งนำเข้าของบุคคลหนึ่งน้อยกว่าบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ อาจจะเรียกภาวะต่างๆ ไปว่าเป็นภาวะของการให้ค่าจ้างต่ำ โดยทางตรงกันข้าม หากมีสภาวะการณ์ที่อัตราส่วนที่เปรียบเทียบมากกว่าเรียกสภาวะการณ์นั้นว่า การให้ค่าจ้างสูง ดังสมการ

$$\frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}} > \frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}$$

ในกรณีอย่างนี้ แสดงให้เห็นว่าอัตราส่วนของสิ่งนำออกกับสิ่งนำเข้าของบุคคลที่ต้องการเปรียบเทียบสูงกว่าของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบนั่นเอง

### 3. การจูงใจ

ความไม่เสมอภาคกันทำให้เกิดภาวะความไม่พอใจ หรือทำให้เกิดภาวะของความมีอารมณ์ที่ไม่ดีขึ้นกับบุคคล ซึ่งมีผลต่อเนื่องอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก การเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคของบุคคลหนึ่งจะทำให้เกิดความตึงเครียด หรือความเค้นภายในจิตใจของคนคนนั้น ซึ่งความเครียดนี้จะเป็นส่วนกับปริมาณของความไม่เสมอภาคที่มีอยู่ หากความไม่เสมอภาคมีมากขึ้นเท่าใด ความเครียดก็จะสูงขึ้นตามขึ้นเท่านั้น ประการที่สอง ความเครียดที่เกิดขึ้นภายในคนคนนั้นจะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่เราให้เขาต้องกำจัดหรือลดความเครียดนั้นลง ความเข้ม หรือความรุนแรงของการจูงใจจะเป็นสัดส่วนกับความเครียดที่เกิดขึ้น นั่นคือ ประสิทธิภาพที่มีต่อความเครียดนั้นสูงมากเท่าใด แรงจูงใจที่จะลดความเครียดนั้นก็สูงขึ้นไป คนเราแสวงหาความเท่าเทียมกันหรือเพื่อลดความไม่เสมอภาค ความรุนแรงหรือความเข้มของแรงจูงใจในการแก้ไขจะขึ้นโดยตรงกับปริมาณของความไม่เท่าเทียมกันที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์มาด้วย

### 4. การลดความไม่เสมอภาค (reducing inequality)

วิธีการลดความไม่เสมอภาคอาจกระทำได้หลายวิธีดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงปริมาณสิ่งนำเข้า คนเราสามารถจะเปลี่ยนแปลงปริมาณสิ่งนำเข้าได้ โดยการลดหรือเพิ่มปริมาณสิ่งนำเข้านั้นเสีย ซึ่งจะขึ้นอยู่กับว่าความไม่เสมอภาคนั้นเป็นแบบการได้

ค่าจ้างค่าตอบแทนสูงหรือได้ค่าจ้างที่ต่ำ การเพิ่มสิ่งนำเข้าจะลดความรู้สึกไม่เสมอภาคลงได้ ตัวอย่าง ถ้าหากว่ามีรายได้ค่าจ้างที่สูงบุคคลหนึ่งอาจจะทำงานมากขึ้น หรือเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น แต่ถ้าหากว่าได้ค่าจ้างต่ำ บุคคลนั้นอาจจะลดสิ่งนำเข้าของเขาเองโดยการทำงานน้อยลง

(2) การเปลี่ยนแปลงปริมาณสิ่งนำออก คนเราสามารถจะเพิ่มปริมาณของสิ่งนำออกขึ้น ถ้าหากว่าอัตราส่วนของสิ่งนำออกกับสิ่งนำเข้าของเขาน้อยกว่าของบุคคลที่เขาใช้เปรียบเทียบ โดยนัยกลับกันการลดปริมาณสิ่งนำออกอาจจะลดความรู้สึกไม่เสมอภาคถ้าหากอัตราส่วนดังกล่าวของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบสูงกว่าของตน

(3) การเปลี่ยนสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออกไปเป็นอย่างอื่น (subjectively change one's inputs or output) บุคคลอาจจะเบี่ยงเบนสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออกไปเป็นอย่างอื่นโดยการทำการประเมินผลใหม่ด้วยการใช้สิ่งอื่นๆ มาเปรียบเทียบแทน อาทิ การใช้ความมีประโยชน์ ความสำคัญ การใช้ประโยชน์ เป็นต้น วิธีการนี้ก็มีผลเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนปริมาณสิ่งนำเข้าหรือสิ่งนำออก ตัวอย่าง การที่บุคคลเห็นความสำคัญน้อยของสิ่งหนึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาของบุคคลนั้น

(4) การหนีงาน การลาออกจากงาน การยอมรับการโยกย้ายและการขาดงาน เป็นวิธีการทั่วไปที่ผู้ทำงานใช้ในการหนีงาน

(5) บุคคลอาจจะกระทำบางอย่างต่อบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ บุคคลอาจจะเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าหรือสิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ หรือบุคคลอาจจะทำให้บุคคลที่ตนใช้เปรียบเทียบยอมรับหรือให้ความสำคัญสูงต่อสิ่งนำออก หรือลดความสำคัญของสิ่งนำเข้าหรือผลงานได้

(6) บุคคลอาจจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนใช้เปรียบเทียบได้ ถ้าบุคคลไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้บุคคลนั้นอาจเลือกเอาบุคคลหรือสิ่งเปรียบเทียบอื่นแทนได้

### 2.2.3 ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับการเสริมแรง (Reinforcement Theory of Motivation)

มีสาระสำคัญดังนี้ (วิทยา ด่านธำรงกุล, 2546, หน้า 283-286)

ในขณะที่ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการและเกี่ยวกับกระบวนการดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น อธิบายสาเหตุการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ในแง่ของการตอบสนองความต้องการ การขจัดความรู้สึกไม่เสมอภาค การพยายามตอบสนองความคาดหวังและเป้าหมายในงาน แต่ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับการเสริมแรงนี้จะอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์ในมุมมองที่แตกต่างออกไป โดยแทนที่จะมองว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากแรงผลักดันภายในเหมือนทฤษฎีที่ผ่านมาทำให้ความสำคัญกับ “สิ่งแวดล้อมภายนอก” (external environment) และ “ผลลัพธ์” (consequence) ของพฤติกรรมในฐานะตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ แนวคิดของทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานของกฎแห่ง

ผลลัพธ์ (law of effect) ของเอ็ดเวิร์ด แอล. ทอร์นไดค์ (Edward L. Thorndike) ที่ว่า “พฤติกรรมใดๆที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงปรารถนามีแนวโน้มจะเกิดซ้ำอีก ในขณะที่พฤติกรรมใดๆที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนามีแนวโน้มจะไม่เกิดซ้ำอีก

นักจิตวิทยาชื่อ บี.เอฟ. สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ได้ทำการทดลองเพื่อทดสอบกฎแห่งผลลัพธ์ดังกล่าวข้างต้นในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ (consequence) ของพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆกัน แนวคิดของสกินเนอร์รู้จักในชื่อ ทฤษฎีการวางเงื่อนไข (operant conditioning theory) อันเป็นที่มาของทฤษฎีเสริมแรงนั่นเอง

ในกระบวนการการเสริมแรงจะมีการกระตุ้นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมและติดตามมาด้วยผลลัพธ์บางอย่าง หากพบว่าผลลัพธ์ที่ติดตามมาเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาก็มีแนวโน้มที่พฤติกรรมนั้นจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อถูกกระตุ้นด้วยตัวกระตุ้นอย่างเดียวกันนั้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากผลลัพธ์ที่ตามมาไม่เป็นที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต ตัวอย่างง่ายๆ คือ การฝึกปลาโลมาในการแสดง จะเห็นว่าครุฟีกจะให้สัญญาณมือหรือเป่านกหวีด ซึ่งเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของปลา คือ กระโดดตลังกาหรือลอดห่วง ทันทีที่เกิดพฤติกรรมนั้นผลลัพธ์ที่ติดตามมาคือ ครุฟีกจะส่งปลาเล็กๆเข้าปากปลาโลมาเพื่อเป็นรางวัลทุกครั้ง นั่นคือ ผลลัพธ์ (consequence) ที่พึงปรารถนาสำหรับปลาโลมา เพื่อพบว่าทุกครั้งที่จะกระโดดแล้วได้กินปลา พฤติกรรมการกระโดดตลังกาหรือลอดห่วงจะเกิดขึ้นซ้ำๆ ภายใต้การวางเงื่อนไขคือทุกครั้งที่ได้ยินเสียงนกหวีดหรือสัญญาณมือ โดยมีรางวัลหรือผลลัพธ์ (ในที่นี้คือปลา) ทำหน้าที่เป็นตัวเสริมแรง (reinforcer) ที่อยู่ภายนอกและมีผลให้เกิดพฤติกรรมนั่นเอง

กลไกดังกล่าวที่เกิดขึ้นกับปลาโลมาอธิบายพฤติกรรมในองค์กรได้เช่นเดียวกัน วิชัยซึ่งเป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์สังกัดฝ่ายการตลาดขอความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน (ตัวกระตุ้น) จากโชคดีให้ช่วยเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการวางตลาดสินค้าใหม่ โชคดีระดมพนักงานของเขาให้ทำงานอื่นชั่วคราวเพื่อมาช่วยเก็บข้อมูลอย่างเต็มที่แม้จะต้องทำงานถึงมิดค่ำ (พฤติกรรม) เมื่องานเสร็จวิชัยชื่นชมผลงานของโชคดีและทีมงานให้ผู้จัดการใหญ่ฟัง ทำให้โชคดีและทีมงานได้หน้า (ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา) แน่ใจว่าในอนาคตหากวิชัยขอความร่วมมือ โชคดีก็ยินดีจะช่วยเหลือเขาอีก แต่หากเมื่องานเสร็จแล้ววิชัยต่อว่าโชคดีว่าข้อมูลบางส่วนบกพร่อง แต่ไม่พูดถึงข้อมูลส่วนที่ดีหรือชื่นชมความพยายามของโชคดีและทีมงานแต่อย่างใด (ผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา) เชื่อได้แน่ๆว่าในอนาคตโชคดีจะไม่ให้ความช่วยเหลือใดๆกับวิชัยอีก จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของโชคดีเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ (learning) ของเขาผ่านการเสริมแรงหรือเรียกว่าเป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior modification)

## ประเภทของการเสริมแรง

ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน (behavior modification) ผู้บริหารสามารถเลือกใช้การเสริมแรง (reinforcement) ได้ 4 ประเภทที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมคือ การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) การลงโทษ (punishment) และการเลิกเสริมแรง (extinction) การเสริมแรงทางบวกและการเสริมแรงทางลบมุ่งหวังที่จะทำให้พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้นซ้ำอีก ในขณะที่การลงโทษและการเลิกเสริมแรงมุ่งหวังที่จะทำให้พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งลดลง

**การเสริมแรงทางบวก** เป็นการให้รางวัลหรือสร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาให้เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น ให้คำชม ให้เงิน ให้การยกย่อง ฯลฯ การเสริมแรงแบบนี้มุ่งหวังจะให้พนักงานมีพฤติกรรมแบบนี้ซ้ำๆอีกในอนาคต เช่น หัวหน้าเอ่ยปากชมผู้ได้บังคับบัญชาที่มาทำงานเช้า คำชมเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ดังนั้นพนักงานจึงมีแนวโน้มจะมาทำงานแต่เช้าอีก เพราะทำแล้วได้รับคำชม

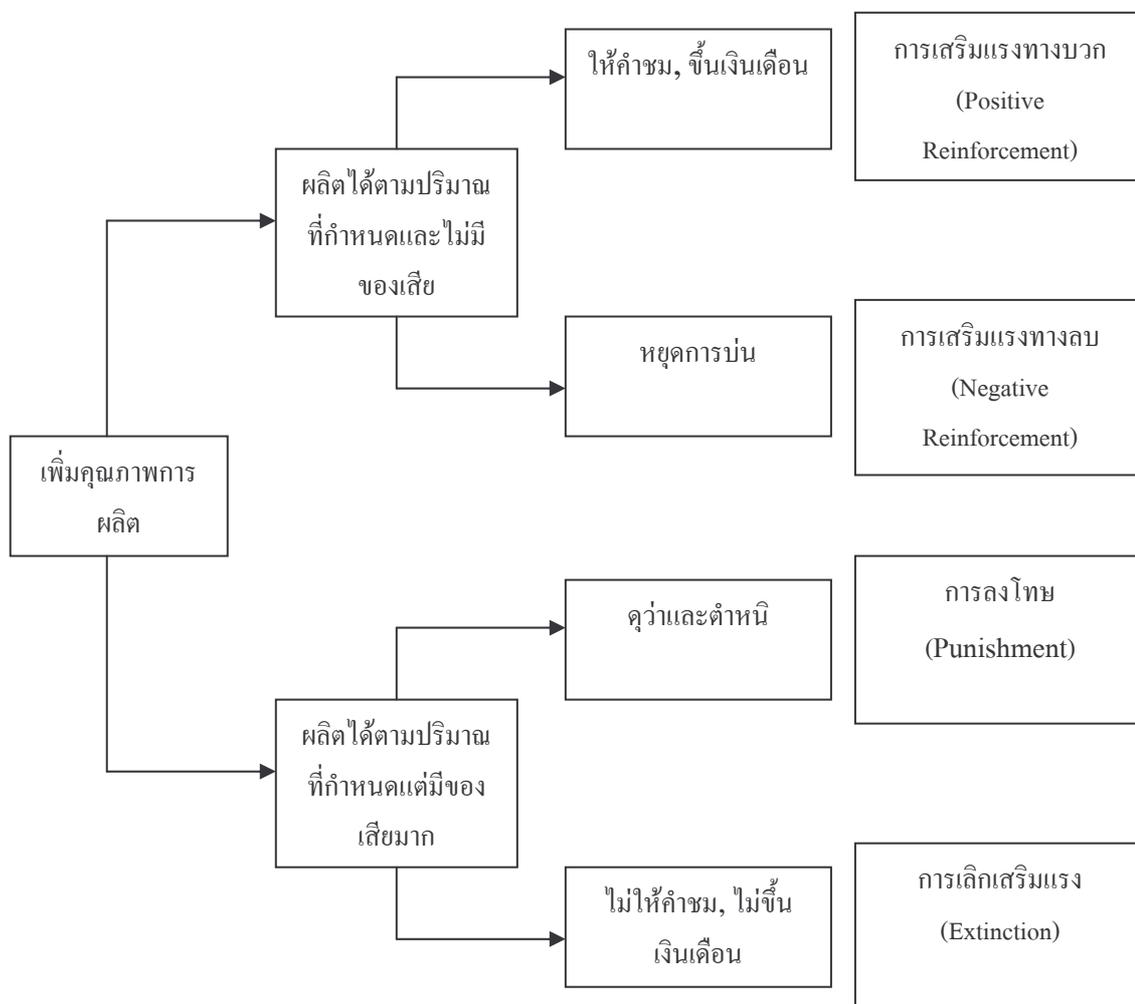
**การเสริมแรงทางลบ** เป็นความพยายามที่จะให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ต้องการซ้ำๆอีกในอนาคต แต่วิธีการจะตรงข้ามกับการเสริมแรงทางบวก คือผู้บริหารจะงดเว้นการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมนั้นๆ เช่น ปกติหากพนักงานมาทำงานสายจะถูกหัวหน้าบ่นตลอดเวลา เมื่อไรที่พนักงานมาทำงานแต่เช้า พบว่าวันนั้นหัวหน้าไม่บ่นเลย ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่พนักงานจะมาทำงานเช้าเพื่อจะได้ไม่ต้องฟังเสียงบ่นของหัวหน้า

**การลงโทษ** เป็นการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาให้เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เช่น การตำหนิ การตัดเงินเดือน ลดขั้น ฯลฯ การเสริมแรงแบบนี้มุ่งหวังให้พนักงานลดและเลิกพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น เมื่อพนักงานมาทำงานสาย หัวหน้าเรียกไปดุคำอย่างรุนแรง พนักงานจึงเลิกการทำงานสายเพราะไม่ต้องการให้หัวหน้าดุคำอีก

**การเลิกเสริมแรง** เป็นการพยายามที่จะให้พนักงานลดและเลิกพฤติกรรมที่ไม่ต้องการด้วยการงดเว้นการสร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมนั้นๆ เช่น เมื่อพนักงานมาทำงานแต่เช้าหัวหน้าจะยิ้มแย้มและชมเชย แต่เมื่อพนักงานมาทำงานสายหัวหน้ากลับไม่ยิ้มแย้มหรือแม้แต่จะทักทาย พนักงานจึงเลิกมาทำงานสาย เพราะไม่อยากจะเห็นหัวหน้าแสดงความเฉยเมย

การประยุกต์ใช้การเสริมแรงประเภทต่างๆเข้ากับการบริหารแสดงไว้ในภาพที่ 5 เป้าหมายของผู้บังคับบัญชา คือ การปรับปรุงคุณภาพในการผลิต ตามรูปจะเห็นถึงการใช้การเสริมแรงทางบวกและการเสริมแรงทางลบเพื่อการลงโทษซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ และการใช้การลงโทษ และการเลิกเสริมแรงเพื่อขจัดพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ

เป้าหมายของผู้บริหาร พฤติกรรมของพนักงาน การเสริมแรง ประเภทของการเสริมแรง



ภาพที่ 5 การประยุกต์ทฤษฎีการเสริมแรง

### แบบแผนการเสริมแรง (Schedules of Reinforcement)

ทฤษฎีการเสริมแรงเน้นการใช้การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) เพื่อกระตุ้นพนักงานให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ในการศึกษาการใช้เสริมแรงทางบวก นักวิจัยค้นพบว่าช่วงเวลาและขนาดของการเสริมแรงทางบวกมีผลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรม (shaping) เพื่อการสร้าง

พฤติกรรมใหม่ ตลอดจนความยืดยาวที่พฤติกรรมนั้นจะคงอยู่ในอนาคต การค้นพบดังกล่าวนำไปสู่แนวคิดของแบบแผนการเสริมแรงที่แบ่งการเสริมแรงทางบวกออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การเสริมแรงแบบต่อเนื่อง (continuous reinforcement schedule) ลักษณะนี้จะให้การเสริมแรงทุกครั้งที่มีพฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้น การที่ครูฝึกป้อนปลาให้ปลาโลมาได้กินทุกครั้งหลังจากกระโดดดีลังกาเป็นลักษณะการเสริมแรงแบบต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่ทุกครั้งพนักงานทำงานถูกต้อง หัวหน้าจะให้คำชมทุกครั้งไป การวิจัยพบว่าแบบแผนการเสริมแรงแบบนี้ได้ผลดีมากในระยะแรกที่พนักงานมีการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่ดี พนักงานเรียนรู้ว่าเมื่อทำงานถูกต้องจะได้รับคำชมเสมอ จึงพยายามปรับพฤติกรรมให้ทำงานถูกต้องทุกครั้ง แต่ในระยะยาวแล้วพบว่าการเสริมแรงแบบนี้จะมีผลน้อยลงไปเรื่อยๆ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าพนักงานรู้สึกคุ้นหรือเคยชินกับการเสริมแรงและทันทีที่การเสริมแรงหยุดลงพฤติกรรมของพนักงานก็จะหยุดลงอย่างรวดเร็วด้วย

2. การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องหรือการเสริมแรงเพียงบางส่วน (partial reinforcement schedule) ลักษณะนี้การเสริมแรงจะไม่เกิดทุกๆ ครั้งที่พนักงานมีพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น ในระยะแรกๆ ที่ต้องการให้พนักงานเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่ต้องการ ผู้บริหารอาจให้การเสริมแรงหรือรางวัลค่อนข้างบ่อยเพื่อให้เกิดพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ จากนั้นจึงลดความถี่ในการให้การเสริมแรงลงแบบแผนการเสริมแรงในลักษณะนี้เป็นไปได้ใน 4 รูปแบบ คือ

2.1 แบบแผนแบบช่วงเวลาตายตัว (fixed-Interval schedule) เป็นการให้การเสริมแรงตามช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน เช่น ผู้จัดการโรงงานอาจลงจากสำนักงานเพื่อเดินตรวจโรงงานทุกวันเวลาบ่าย 3 โมง และเมื่อเห็นว่าพนักงานคนไหนทำงานได้ดีก็จะให้คำชมพนักงานคนนั้น การจ่ายเงินเดือนหรือการจ่ายโบนัสทุก 3 เดือน รวมถึงการจ่ายเบี้ยขยันเพิ่มเติมจากเงินเดือนเมื่อสิ้นเดือนสำหรับพนักงานที่มาทำงานทุกวันโดยไม่สายเลย ล้วนเป็นตัวอย่างแบบแผนแบบช่วงเวลาตายตัวทั้งสิ้น การวิจัยพบว่าแบบแผนการเสริมแรงแบบนี้ จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีออกมาเมื่อใกล้ๆ เวลาที่จะได้รับการเสริมแรง เช่น ใกล้บ่าย 3 โมง พนักงานจะขยันเป็นพิเศษหรือใกล้ๆ โบนัสออกจะกระตือรือร้นผิดปกติ และพฤติกรรมที่ดีนั้นจะค่อยๆ ลดลง จนกว่าจะได้เวลาเสริมแรงครั้งต่อไป และพฤติกรรมที่ดีจะหยุดลงอย่างรวดเร็วเมื่อการเสริมแรงหยุดลง

2.2 แบบแผนแบบอัตราตายตัว (fixed-ratio schedule) ภายใต้แบบแผนนี้จะมีการให้การเสริมแรงเป็นอัตราที่ตายตัวตามจำนวนครั้งของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยไม่กำหนดช่วงเวลา เช่น ผู้บริหารอาจกำหนดว่าพนักงานขายที่สามารถหาสมาชิกบัตรเครดิตมาได้มาทุกๆ 100 ราย จะได้ค่าน้ำมันรถเพิ่มขึ้น 500 บาทหรือพนักงานจะได้รางวัลพิเศษหากเสนอความคิดดีๆ ที่นำไปปฏิบัติได้ทุกๆ 5 ความคิด นอกจากนั้นการจ่ายค่าจ้างตามผลงานรายชิ้นก็เป็นลักษณะหนึ่งของแบบแผนอัตรา

ตายตัว ซึ่งจากการวิจัยพบว่าจะมีผลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้รวดเร็ว เพราะพนักงานจะมีใจจดจ่อ ยิ่งเมื่อผลงานเข้าใกล้กับอัตราที่กำหนดไว้ดังนั้นก็ยิ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สร้างผลงานที่ดี และยืนยาวกว่าแบบแผนในข้อ 2.1 แต่เมื่อการเสริมแรงหยุดลงพฤติกรรมของพนักงานก็จะหยุดลงอย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน

2.3 แบบแผนแบบช่วงเวลาไม่ตายตัว (variable-interval schedule) แบบแผนนี้ตรงข้ามกับแบบแผนในข้อ 2.1 แทนที่ผู้จัดการโรงงานจะลงมาตรวจโรงงานทุกวันเวลาบ่าย 3 โมง ก็จะเปลี่ยนเวลาไปมาจนพนักงานไม่อาจคาดหมายได้ หรืออาจเป็นค่าเฉลี่ยเช่น ลงมาตรวจสัปดาห์ละ 2 วัน แต่ไม่ระบุว่าในวันเวลาไหน พนักงานจึงต้องตื่นตัวตลอดเวลา แบบแผนการเสริมแรงแบบนี้จึงนำไปสู่พฤติกรรมที่สร้างผลงานที่ดีและยืนยาวขึ้นกว่าสองแบบแผนข้างต้นและหากการเสริมแรงหมดไปพฤติกรรมของพนักงานจะหยุดลงอย่างช้าๆ

2.4 แบบแผนแบบอัตราไม่ตายตัว (variable-ratio schedule) แบบแผนนี้ตรงข้ามกับแบบแผนในข้อ 2.2 การเสริมแรงจะไม่เกิดตามอัตราที่เกิดพฤติกรรมที่ตายตัวแต่เป็นลักษณะค่าเฉลี่ยแทน เช่น ผู้บริหารอาจกำหนดว่าจะให้รางวัลการนำเสนอความคิดใหม่ๆ ที่เอาไปใช้ได้ของพนักงาน 1 รางวัลต่อ 5 ความคิดผู้บริหารอาจจะมอบรางวัลให้ครั้งแรกหลังจากความคิดจากพนักงาน 3 ความคิด หลังจากนั้นให้รางวัลครั้งที่สองหลังจากได้ความคิดจากพนักงาน 7 ความคิด ซึ่งค่าเฉลี่ยยังคงเป็น 5 ความคิดต่อ 1 รางวัล แต่พนักงานจะไม่ทราบแน่นอนว่าจะได้เมื่อไร การวิจัยพบว่าแบบแผนนี้ทำให้พนักงานจดจ่อมากขึ้น เพราะรู้ว่าผู้บริหารจับตาอยู่แต่ไม่รู้แน่ชัดว่าการเสริมแรงครั้งต่อไปจะเกิดขึ้นเมื่อไรอย่างไร ทำให้พยายามรักษาผลงานของตัวเองไว้ให้สม่ำเสมอไปสู่พฤติกรรมสร้างผลงานที่ดีและยืนยาวที่สุด เมื่อเทียบกับแบบแผนอื่นๆ และหากการเสริมแรงหมดไป พฤติกรรมของพนักงานจะหยุดลงอย่างช้าๆ เมื่อเทียบกับแบบแผนอื่นๆ และหากการเสริมแรงหมดไป พฤติกรรมของพนักงานจะหยุดลงอย่างช้าๆ เมื่อเทียบกับแบบแผนแบบตายตัว

ผู้บริหารสามารถใช้ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อจูงใจให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีได้ในหลากหลายรูปแบบ องค์การหลายแห่งใช้การผสมผสานรูปแบบการเสริมแรงและแบบแผนการเสริมแรงดังกล่าวข้างต้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายของผลงานการวิจัยต่างๆ ในทฤษฎีนี้ สรุปว่าการเสริมแรงทางบวกเป็นการเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการกระตุ้นให้เกิดผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากใช้ภายใต้แบบแผนการเสริมแรงที่เหมาะสม โดยทั่วไปพบว่าแบบแผนการเสริมแรงแบบต่อเนื่อง โดยเฉพาะแบบแผนช่วงเวลาไม่ตายตัวและแบบแผนแบบอัตราไม่ตายตัวเพื่อกระตุ้นให้เกิดผลงานที่สูงอย่างสม่ำเสมอ และรักษาพฤติกรรมนั้นให้ยืดยาวต่อไปเรื่อยๆ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถบรรทุกในเขตจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะงานวิจัยที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับดังต่อไปนี้

### ผลงานวิจัยในประเทศ

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมภาคเหนือ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 325 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด 7 ประเภท ได้แก่ ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนและอุปกรณ์การเกษตรแปรรูปพืชผลและอาหาร เครื่องหนังผ้าและไม้แปรรูป เครื่องประดับและประเภทอื่นๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมอัดแท่งถ่านหิน และอุตสาหกรรมการติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น โดยศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตและปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตมีความสำคัญต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ผลสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น

ชนินทร์ พุ่มบัญญัติ (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และประเภทของอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งมีปัจจัยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านวิธีการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านค่าตอบแทน และด้านสภาพการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 399 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบ

มาตราส่วนประกอบค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (mean) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากกว่าอยู่ 6 ด้าน คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบาย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านวิธีการควบคุมบังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทน ด้านความรับผิดชอบ และระดับปานกลางอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และประเภทอุตสาหกรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประวิทย์ ทิมครองธรรม (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย พนักงานฝ่ายผลิตโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 405 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าสถิติพื้นฐานร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD และการวิเคราะห์ปัจจัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านลักษณะของงานที่ทำท่าย โอกาสในความก้าวหน้า การมีส่วนร่วม การมีอำนาจในหน้าที่ การยกย่องและยอมรับนับถือ และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มค่าตอบแทน เทคโนโลยีที่ทันสมัย การพัฒนาฝึกอบรม นโยบายและการบริหาร เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้นปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นด้านที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้นปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า การยกย่องและการยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่ และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ด้านนโยบายและการบริหาร การเลื่อนตำแหน่ง ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มค่าตอบแทน เป็นด้านที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พิชญ อุคตกิจชัยวัฒน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน tooling fixture กรณีศึกษาบริษัท Group Seven Engineering จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ประชากร ใช้แบบสอบถามจำนวน 190 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ และมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (*t test*) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยการทดสอบตามวิธีการ LSD ผลจากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีอายุ 20-25 ปี มีสถานภาพโสด มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000-40,000 บาท และมีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ พนักงาน tooling fixture มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน tooling fixture กรณีศึกษาบริษัท Group Seven Engineering จำกัด จำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $p < .05$  โดยมีผลต่อกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มากกว่าประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีผลมากกว่าประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี

โสภิตา เพ็ญทอง (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 246 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตมีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชา ส่วนด้านสภาพงานที่ทำ และค่าตอบแทน มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยแรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้การปฏิบัติงานมีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำและความรับผิดชอบ ส่วนด้านการยอมรับยกย่อง

ความก้าวหน้าและโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง

### ผลงานวิจัยต่างประเทศ

ซอ (Seo, 2003, abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของประสบการณ์การทำงานที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาทฤษฎีที่มีอยู่เกี่ยวกับการจูงใจในเรื่องของการปฏิบัติงาน ซึ่งให้คำอธิบายพื้นฐานเกี่ยวกับว่าทำไมและทำอย่างไรที่พนักงานจะมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ในงานวิจัยนี้ได้ขยายความเข้าใจของการจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาถึงบทบาทของประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อความรู้สึก และการกระทำ ในการจูงใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จะมีผลต่อความรู้สึกถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้สูงกว่าผลของการกระทำที่ออกมา โดยจะตัดสินใจตามความคาดหวัง และจะทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ จากนั้นจึงเริ่มการกระทำที่มุ่งเน้นให้ผลลัพธ์ออกมาในด้านบวกจนสำเร็จ แต่ในอีกด้านหนึ่ง หากพนักงานมีความรู้สึกว่าต้องใช้การกระทำที่มากกว่าจนทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ พวกเขาก็จะมีพฤติกรรมที่มีการป้องหรือหลีกเลี่ยง และพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์มากในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในสิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับมากหรือน้อยเพียงใดต่อช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าตัวแปรด้านอายุ และระดับการศึกษา มีผลต่อการตัดสินใจในเรื่องของความคาดหวัง การค้นพบสิ่งเหล่านี้ได้ชี้ให้เห็นว่าบทบาทของประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านองค์ประกอบในการตัดสินใจตามหลักเกณฑ์ต่างๆ

โทโบเลท (Tribolet, 2004, abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจภายใน และการจูงใจภายนอกและข้อผูกมัดขององค์กร กรณีศึกษาในสภาพแวดล้อมของยุโรป ผลการวิจัยกล่าวว่า หลักการของการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอกและข้อผูกมัดขององค์กร มีการวิจัยที่น่าสนใจมาช้านานตามการศึกษาหลายตัวอย่างในอเมริกา และบางส่วนในประเทศอื่นๆ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก ของพนักงานชาวสวิส โดยพนักงานชาวสวิสได้รับการจูงใจด้วยรางวัลการจูงใจภายในมากกว่ารางวัลการจูงใจภายนอก และพบว่าองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมแห่งชาติ ข้อบังคับของรัฐบาล และโครงสร้างองค์กร รวมทั้งองค์ประกอบของลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อข้อผูกมัดขององค์กร สำหรับ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยในอนาคตด้วยการถอดแบบจำลองของการศึกษานี้ไปเปรียบเทียบกับ  
สำเนาของอเมริกา เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป และการ  
วิเคราะห์ถึงผลกระทบของวัฒนธรรมแห่งชาติ และรัฐบาลมีอิทธิพลต่อการจูงใจภายในและการจูงใจ  
ภายนอกและข้อผูกมัดขององค์กร