

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้จะเป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยในการจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ฐานทรัพย์สิน โลกะกิจ จำกัด โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะทำการศึกษามีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน

การจูงใจพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานในระดับประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการ และเป็นงานที่ลำบากงานหนึ่ง การจูงใจจะต้องคิดริเริ่ม อำนาจการ รักษาพฤติกรรมบุคคล และการกระทำบทบาทของผู้บริหารก็คือ พิจารณาปัจจัยซึ่งกระตุ้นการจูงใจพนักงาน และหาช่องทางการกระตุ้นด้วยวิธีที่ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารในปัจจุบัน จะเผชิญปัญหาหลายประการซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ ปัญหาเหล่านี้ประกอบด้วย การกระจายแรงงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กรใหม่ และการใช้พนักงานในระดับที่น้อยกว่า และผู้บริหารที่มีมากเกินความต้องการ

จึงจะเห็นได้ว่าการจูงใจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมแสดงออก และการตอบสนองความต้องการทำงานของลูกจ้างการจูงใจเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้ลูกจ้างในองค์กรมีกำลังใจมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถถ้าปราศจากซึ่งการจูงใจแล้วลูกจ้างก็จะทำงานในองค์กรอย่างไม่มีความสุข (วิเชียร วิทษอุดม, 2548, หน้า 17)

การจูงใจเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการบริหารที่นักบริหารจะต้องเข้าใจ เนื่องจากการจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้นให้งานมีประสิทธิภาพสูงได้ ซึ่งโดยปกติแล้วเทคนิคการจูงใจ จะแทรกอยู่กับกิจกรรมต่างๆ อันเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร แต่ในหลายกรณีกิจกรรมบางอย่างที่ผู้บริหารจัดขึ้นจะมีส่วนส่งเสริมให้เกิดการจูงใจขึ้นเป็นการเฉพาะได้ อาทิเช่น การศึกษาปัญหา และการปรับปรุงงาน การเพิ่มงาน การบริหาร โดยวัตถุประสงค์

### ความหมายของแรงจูงใจ

ฉันทนา จันท์บรรจง ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย (ฉันทนา จันท์บรรจง, 2542, หน้า 3)

ธวัช บุญยมติ กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นความต้องการ (Need) ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียดบุคคลจึงพยายามหาวิธี เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ในองค์กรการจูงใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้น ให้บุคคลตั้งใจ เต็มใจและทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีค่าที่สุด (ธวัช บุญยมติ, 2548, หน้า 2)

แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งความคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความต้องการพลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้า ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เองภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทางและมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือ ภายนอกแต่เพียง อย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ

จากความหมายแรงจูงใจข้างต้นผู้ศึกษาพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังงานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ ที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอก และความต้องการภายใน โดยแสดงออกอย่างมีจุดหมาย ดังนั้น การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน จึงต้องเลือกใช้สิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร และตอบสนองเป้าหมายขององค์กรด้วย การศึกษาธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ จึงเป็นแนวทางสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจำแนกลักษณะของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิธีการจูงใจที่จะนำมาใช้ เพื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ความต้องการทางจิตใจ และความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินในอาชีพ และหน้าที่ การงาน ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์ด้วย รวมความกว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับนับถือยกย่องให้เกียรติยศ

ชื่อเสียงมากขึ้นๆ จากสาธารณชน จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต ความต้องการทางจิตใจเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้กล่าวมาแล้ว แต่เป็นสิ่งที่มนุษย์ก็ยังมีความต้องการทางจิตใจต่อไปไม่สิ้นสุดการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีต่างๆ เพื่อเป็นกรอบความคิดในการทำความเข้าใจ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

ทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

รัตติกรณ จงวิศาล กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ อับราฮัม มาสโลว์ ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สุดเมื่อกล่าวถึง เรื่องแรงจูงใจ คนส่วนใหญ่ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ก็มักจะรู้จักหรือเคยได้ยินมาก่อน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ แม้ว่าจะเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมานาน ประมาณ ปี ค.ศ.1954 และมีข้อวิจารณ์หลายประการ แต่ปัจจุบันพบว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาความต้องการของบุคคลได้ดีในระดับหนึ่ง และสามารถเข้าใจได้ง่าย และหลายองค์กรก็นำไปประยุกต์ใช้ในการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร ทฤษฎีนี้จึงเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ในองค์กรที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักมากที่สุด โดยมาสโลว์ แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับดังนี้ (รัตติกรณ จงวิศาล, 2544, หน้า 9)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดของมนุษย์ ตามความคิดของเขา ความต้องการนี้ถือว่า เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์จะขาดไม่ได้อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และการพักผ่อน เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นขั้นพื้นฐานจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะต้องมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก และความต้องการดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นที่หนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยตามมา ความต้องการด้านความปลอดภัยดังกล่าว แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ ความปลอดภัยทางด้านร่างกายและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่ การมีความปลอดภัยจากสิ่งต่างๆ รอบด้าน ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ โจรสลัด มีสิ่งต่างๆ ที่ช่วยปกป้องคุ้มครองป้องกัน ให้ตนเองพ้นจากภัยอันตรายต่างๆ หรือถูกแย่งชิงสิ่งต่างๆ ของตนเอง หรือต้องการให้ตนมีความมั่นคงในงานที่ทำมีหลักประกันในการทำงาน เมื่อออกจากงานก็มีบำนาญ หรือเงินชดเชยในการเลี้ยงชีพต่อไป มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากขึ้น ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของสังคม ความต้องการที่จะเข้าไปมีความผูกพันในสังคม ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสังคมนวมถึงความต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้นด้วย เช่น ต้องการที่จะร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กัน เพื่อนร่วมงานหรือมีความรู้สึกกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานซึ่งความต้องการขั้นนี้ จะเกิดขึ้นต่อเมื่อ ความต้องการขั้นที่สอง ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ ได้รับการเคารพยกย่องในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่า เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถ ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะหรือความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกส่วนตัว หรือความรู้สึกภายในที่จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงควมมีชื่อเสียงเกียรติยศของตนเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการขั้นที่สี่นี้จะให้ความเข้มข้นสูงเกินกว่าความต้องการทางสังคม ความต้องการขั้นนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางสังคม ได้รับการตอบสนองแล้ว และเป็นที่น่าพอใจ

5. ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง (Self Actualization) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิต อยากทำ อยากจะเป็นในสิ่งที่ตนหวังไว้ ฝันไว้ ได้ทำอะไรตามที่ตนเองต้องการจะทำ และมีความสุขกับสิ่งที่ตนเองต้องการทำและหวังที่จะทำความต้องการขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้เกิดขึ้นได้ต่อเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว บุคคลที่จะเกิดความต้องการถึงขั้นนี้ได้จึงมีไม่มากนัก เพราะปกติการที่คนเราจะได้รับการตอบสนอง ความต้องการในแต่ละขั้นอย่างพอเพียงนั้นก็ยากอยู่แล้ว และปกติคนส่วนใหญ่จะมีความต้องการเพียงขั้นที่สี่เท่านั้นความต้องการขั้นสุดขยดนี้ จะเกิดแก่บุคคลที่ได้รับการประสบความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นต้นๆ เป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น ก็เกิดความพยายามและมองเห็นว่าความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะ จึงเกิดความมุ่งมั่นที่จะหาทางตอบสนองความต้องการนี้ให้ได้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's) ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ที่เป็นลำดับขั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญความสนใจและพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการอยู่ในระดับใด หากผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นผู้บริหารก็สามารถจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ ถ้าหากผู้บริหารล้มเหลวในการระบุความต้องการของพนักงาน อาจส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่ไม่ได้เป็นไปในทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรได้

### ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory of Motivation)

Frederick Herzberg ได้ศึกษาทฤษฎีปัจจัยจูงใจ กับทฤษฎีปัจจัยบำรุงรักษา โดยเขาได้แบ่งประเภทปัจจัยต่างๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองพวก ดังนี้

1. ปัจจัยบำรุงรักษา ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การนิเทศงานทางด้านเทคนิค และสภาพการทำงาน

2. ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ เรื่องการได้รับความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยกย่อง การเป็นที่ยอมรับจากคนอื่น และการมีโอกาสดำเนินงาน เป็นต้น

กลุ่มที่ 1 เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน หรือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกลบกับงานที่ทำ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้ เรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษา ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านดังนี้

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)
2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
3. เงินเดือน (Salary)
4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relation on the Job)
5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
6. ความมั่นคงของงาน (Security)

กลุ่มที่ 2 เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกลงในทางบวกกับงานที่ทำ และเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ และบุคคลจะได้รับการจูงใจ ให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ด้วย ปัจจัยเหล่านี้ เฮิร์สเบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านดังนี้

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงานที่ทำ (Working it Self)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Progress)
6. การเจริญเติบโต (Growth)

ซึ่งปัจจัยจูงใจนี้ จะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานและทำงานเต็มที่ขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ซึ่งการใช้ปัจจัยจูงใจนี้อาจทำได้โดยการมอบหมายงานให้พนักงานทำเต็มที่ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสดำเนินงาน เพื่อไต่เต้าไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์ และเฮิร์สเบิร์ก จะพบว่า

ปัจจัยบำรุงรักษานั้น เทียบได้กับความต้องการระดับต่ำ สามขั้นแรกของมาสโลว์ จะเห็นได้ว่าปัจจัยบำรุงรักษามีได้เป็นสิ่งไปสู่ความพอใจในงาน เพียงแต่ช่วยลดหรือเพิ่มความไม่พอใจเท่านั้น ส่วนปัจจัยจูงใจนั้นคล้ายกับความต้องการขั้นสูงของมาสโลว์ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ตามแนวคิดของ เฮิร์สเบิร์ก ได้แก่ งานที่มีลักษณะการทำทาสความสามารถ การยกย่อง โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อบุคคล ในการแสดงพฤติกรรมและทำงานด้วยความพึงพอใจมากขึ้น

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบทฤษฎีของ มาสโลว์และเฮิร์สเบิร์ก

Maslow's Theory	Frederick Herberg Theory
1. ความต้องการทางกายภาพ 2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3. ความต้องการทางสังคม	<b>ปัจจัยบำรุงรักษา</b> 1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2. การปกครองบังคับบัญชา 3. เงินเดือน 4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 5. สภาพการทำงาน 6. ความมั่นคงของงาน
4. ความต้องการการยกย่องและการยอมรับ 5. ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง	<b>ปัจจัยจูงใจ</b> 1. ความสำเร็จในงานที่ทำ 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงานที่ทำ 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้า 6. การเจริญเติบโต

### แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในองค์กร

การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายาม ผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางที่แน่นอนเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงาน โดยตรง ซึ่งทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Frederick Herzberg มี 5 ประการคือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศรีวระมย์, ชวลิต ประภาวานนท์ และสุดา สุวรรณภิรมย์, 2539, หน้า 125)

1. ความสำเร็จในงาน (Work Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้งผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานที่สำเร็จนั้นอย่างยิ่ง

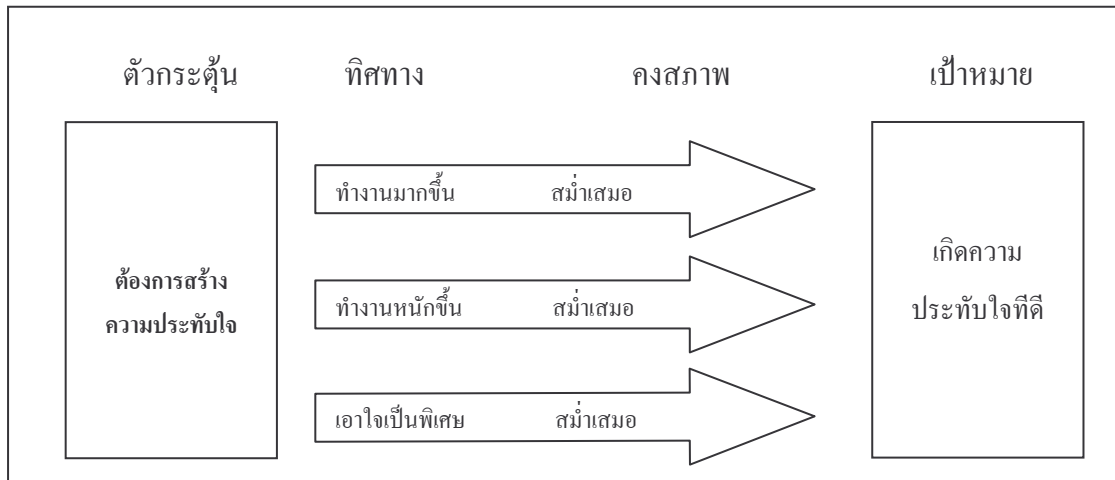
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work It-self) หมายถึง งานที่มีความน่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

จากความหมายการจูงใจดังกล่าว มีองค์ประกอบเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ ความพยายามหรือตัวกระตุ้น ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับหรือใช้พลัง เพื่อให้เกิดการกระทำ ตัวอย่างเช่น ใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้คนอื่นประทับใจ หรือพยายามทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นงานที่ชอบ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จขึ้น ประการที่สองในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่างๆ เพื่อปฏิบัติ เช่น เพื่อทำให้คนอื่นประทับใจตน บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติ ด้วยการทำงานมากขึ้นให้เกิดผลดีทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้หนักขึ้นเป็นพิเศษ เป็นต้น โดยทางเลือกเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และประการสุดท้ายก็คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่ง ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย องค์ประกอบของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปตัวอย่างได้ภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ความหมายของการจูงใจ (Greenberg & Baron, 1997, หน้า 142)

#### การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน (Extrinsic and Intrinsic Motivation)

การจูงใจภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง ตัวอย่างเช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน การให้ผลประโยชน์ต่างๆ นโยบายของบริษัท วิธีการนิเทศตรวจสอบงาน เป็นต้น

การจูงใจภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคน ล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

#### ประเภทของทฤษฎีการจูงใจ

ประเภทของทฤษฎีการจูงใจ แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นปัจจัยที่เป็นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเรียกอีกนัยหนึ่งว่า ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ ส่วนกลุ่มหลังเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการที่บ่งชี้รายละเอียดว่า การจูงใจเกิดขึ้น ได้อย่างไร โดยจะแยกกล่าวแต่ละกลุ่ม ดังนี้

#### ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเรื่องความต้องการ

ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการที่สำคัญเพียง 5 ทฤษฎี โดยทฤษฎีเหล่านี้ ต่างพยายามระบุประเภทความต้องการของมนุษย์ และศึกษาว่าเงื่อนไขอะไรที่ความต้องการแต่ละประเภทจะก่อให้เกิดการจูงใจขึ้นแก่บุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย



ความต้องการทางกายก็ดี หรือทางจิตวิทยาก็ดี เป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตอบสนองได้โดยใช้แรงจูงใจเฉพาะอย่าง ดังรายละเอียดในแต่ละทฤษฎีความต้องการ ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งเสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ อับบราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

1. ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดจากการคุกคามใดๆ เป็นต้น องค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงานจัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนิเทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือฉันท์มิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการระดับที่สี่ ที่เกี่ยวกับการนับถือตนเองและการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติ ศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส แม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อ ปรับปรุงงานจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่ หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่างๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่องในความสำเร็จ เป็นต้น

5. ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำดังใจปรารถนาเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วนเป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตนได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่าง ที่คนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้น บุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กรซึ่งหาได้ยากยิ่ง

จากทฤษฎีของมาสโลว์ ปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับล่าง เช่น ความต้องการทางร่างกายที่ดี หรือด้านความมั่นคงปลอดภัยที่ดี เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายนอก ในขณะที่ความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ หรือความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนาที่ดี มีลักษณะเป็นสิ่งจูงใจจากภายใน มาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน คือความต้องการทางร่างกายก่อน จึงจะเกิดแรงจูงใจในระดับสูงขึ้นไป ก็คือด้านความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคมตามลำดับ เมื่อไรก็ตามที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นพลังที่ส่งผลกระทบต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคคลนั้น แต่ถ้าความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ ระดับนั้นจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก โดยผู้นั้นจะแสวงหาความต้องการระดับที่สูงขึ้นไป ทั้งนี้ ยกเว้นความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนา ที่ยังเป็นแรงจูงใจอยู่เสมอแม้ว่าบุคคลจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นนี้แล้วก็ตาม และผลวิจัยชี้ว่า มนุษย์แต่ละคนมีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจต่างกัน ทั้งนี้มีไข่ทุกคนที่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับสูงจากการทำงาน

อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่นักวิจัยวิจารณ์มากเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ก็คือขาดความถูกต้องแน่นอนในเรื่องความต้องการและการจัดตามลำดับของการเป็นตัวเองใจ โดยนักวิจัยระยะหลังพบว่าไม่สามารถยืนยันได้ว่า แนวคิดของมาสโลว์ถูกต้องที่ระบุว่า ความต้องการของมนุษย์มีเพียง 5 ระดับ และเป็นแรงจูงใจที่ต้องเกิดขึ้นตามลำดับขั้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ยังมีประโยชน์และถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในหลายวงการ

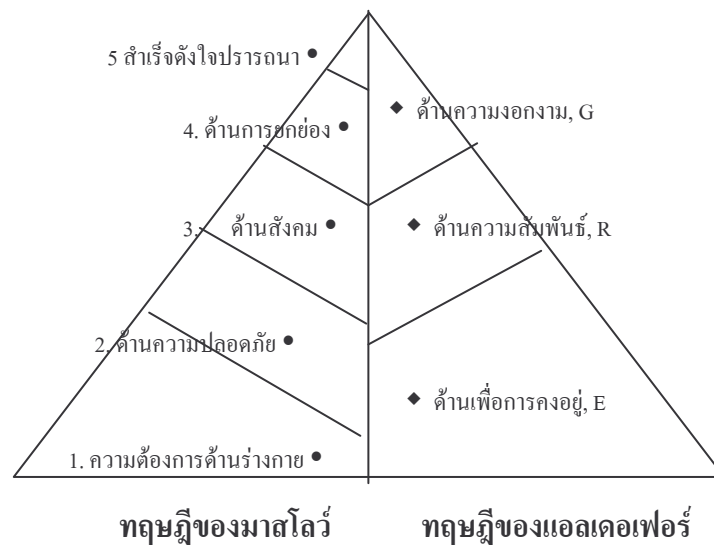
## 2. ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

แอลเดอเฟอร์ ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

2.1 ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการต้องตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

2.3 ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคล ในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนา กับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความสำเร็จและได้รับผิชอบ



ภาพที่ 3 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ กับทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่าระบบการจำแนกประเภทความต้องการของแอลเดอเฟอร์ไม่ต่างไปจากของมาสโลว์มากนัก นอกจากนี้แอลเดอเฟอร์ยังเห็นพ้องกับมาสโลว์ที่ว่า เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อความต้องการเพื่อการคงอยู่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความสัมพันธ์จะทวีความเข้มข้นมากขึ้น โดยแอลเดอเฟอร์อธิบายกรณีเช่นนี้ว่า ยิ่งความต้องการที่เป็นรูปธรรมได้รับการตอบสนองมากขึ้นเพียงไรพลังทั้งหลายจะพุ่งเป้าไปที่การให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็น

นามธรรมมากขึ้นเพียงนั้น และประการสุดท้ายแอลเดอเฟอร์เห็นด้วยกับมาสโลว์ว่า ความต้องการที่เป็นนามธรรมสูง คือ ความต้องการด้านความงอกงาม ซึ่งแม้จะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นแรงจูงใจที่ต้องการอีกต่อไปไม่จบสิ้น

ส่วนที่ทฤษฎีอีอาร์จี แตกต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แก่

ประการแรก ทฤษฎีอีอาร์จีไม่เชื่อว่าความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองเรียบร้อยก่อนจึงจะเกิดความต้องการในระดับสูงที่มีความเป็นรูปธรรมน้อยกว่าตามมา ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีอีอาร์จีจึงไม่กำหนดระดับความต้องการที่ค่อนข้างตายตัวนัก โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์และภูมิหลังมาก่อน อาจแสดงความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความงอกงาม ทั้งที่ความต้องการเพื่อความคงอยู่ ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ได้ ดังนั้นทฤษฎีอีอาร์จีจึงให้การยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่โครงสร้างของการจูงใจได้อย่างกว้างขวางกว่าทฤษฎีของมาสโลว์

ประการที่สอง ทฤษฎีอีอาร์จีเชื่อว่า ถ้าบุคคลยังมิได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นระดับสูงกว่า ก็ยังทำให้บุคคลนั้นเพิ่มความปรารถนาได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามากยิ่งขึ้น ประเด็นนี้จึงเป็นจุดแตกต่างที่สำคัญไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ เพราะว่าทางมาสโลว์เชื่อว่า ถ้า ความต้องการอย่างแรงกล้าด้านการได้รับการยกย่องนับถือ ยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลผู้นี้ก็จะไม่กลับไปสนใจให้ตอบสนองความต้องการระดับที่ต่ำกว่าคือ ความต้องการ เป็นสมาชิกแต่อย่างใด แต่ถ้าเป็นทฤษฎีอีอาร์จี เชื่อว่าถ้าพนักงานไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับสูงได้ พนักงานก็จะลดระดับความต้องการที่ต่ำกว่าลง ซึ่งเป็นความต้องการที่มีลักษณะรูปธรรมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น พนักงานเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหัวหน้า แต่ไม่สามารถบรรลุความต้องการนี้ได้ ก็จะหันไปแสวงหาความต้องการเพื่อการคงอยู่แทน โดยอาจเรียกร้องหัวหน้าขอเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่างๆ มากขึ้น แอลเดอเฟอร์ จึงสรุปว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว สามารถทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจเพื่อทดแทนความต้องการระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้

โดยสรุปทฤษฎีอีอาร์จี ตั้งอยู่บนสมมุติฐานด้านการจูงใจที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่

1. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับล่างสามารถตอบสนองได้มากเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับสูงเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น และ
2. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับล่างเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

ในทฤษฎีอีอาร์จี ถือว่าความต้องการระดับล่างสุดคือ ความต้องการเพื่อการคงอยู่เป็นสิ่งจูงใจ ภายนอก ส่วนความต้องการระดับสูงกว่า คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์และความ

ต้องการด้านความงอกงาม ถือเป็นสิ่งจูงใจภายใน ทั้งนี้แอลเดอเฟอร์เชื่อว่า ความต้องการทั้งสามระดับดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ด้วยเหตุนี้การให้บุคคลตอบสนองความต้องการด้านความงอกงามด้วยการกระตุ้น หรือมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ แม้ว่าบุคคลผู้นั้นยังมิได้รับการตอบสนอง ความต้องการเพื่อการคงอยู่ก็ตาม ในทำนองเดียวกัน บางครั้งปัจจัยจูงใจภายนอกสามารถที่จะทดแทนปัจจัยจูงใจภายในได้ ดังตัวอย่างเช่น บุคคลที่ปฏิเสธต่องานที่ส่งเสริมความงอกงามอาจพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้าเป็นการชดเชยมากกว่า

### 3. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลิลแลนด์ (McClelland's Theory of Needs)

แมคเคลิลแลนด์ นักจิตวิทยาชื่อดังได้ใช้เวลานับสิบปีเพื่อศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ตามทฤษฎีของแมคเคลิลแลนด์ ถือว่าความต้องการสะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ และแอลเดอเฟอร์ตรงที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภายใต้อสถานการณ์หนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แมคเคลิลแลนด์ได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพันและความต้องการอำนาจ

#### 3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: Nach)

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (Nach Person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

1. ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

2. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัย คาดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง

3. ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงาน ดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าว มิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่แท้ก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายใน ของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้ที่มีความต้องการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนา และผู้ที่มีความต้องการองกวมในทฤษฎีของมาสโลว์และแอล เดอเฟอร์ตามลำดับ

3.2 ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation: Naff) ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (Naff Person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่นและต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้ที่มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคมและผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ ของทฤษฎีมาสโลว์และทฤษฎีอิวาร์จตามลำดับ

3.3 ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power: Npow) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (Npow Person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำดังใจปรารถนา ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

จากทฤษฎีนี้แมคเคลล์แลนส์คาดว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน กล่าวคือ คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงจะเหมาะกับงานด้านการตลาดหรือพนักงานขาย หรือเป็นผู้ประกอบธุรกิจอิสระของตนเอง เนื่องจากงานเหล่านี้ล้วนต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนตัวสูง รวมทั้งเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูงมักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้ำสัมพันธ์ เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

และประการสุดท้าย สำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจมีแรงจูงใจสูงที่ต้องการมีอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์หรืองานด้านบริหาร อย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของแมคเคลล์แลนด์พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่สุด ควรมีความต้องการการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

แมคเคลล์แลนด์ระมัดระวังไม่ด่วนสรุปว่า ความต้องการของบุคคลมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูงอาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง เมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

#### 4. ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮอริชเบอร์ก

บางคนเรียกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีจูงใจเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่ง ที่มาจากผลงานวิจัยของเฟรเดอริก เฮอริชเบอร์ก เพื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮอริชเบอร์ก ได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองฟิสเบอร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ 200 คน โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกดีเป็นพิเศษ และช่วงที่รู้สึกไม่ดีสักมากๆ ในการทำงาน จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ พบคำตอบที่น่าฉงนใจว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องานเป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน ปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกที่ดีหรือเกิดความพึงพอใจต่องานนั้น พบว่า ส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานที่ทำ ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ปรากฏว่า ส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานนั้น เฮอริชเบอร์ก จึงสรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นจะสัมพันธ์ลักษณะในเนื้องาน โดยเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือการได้มีความสำเร็จ การได้รับความยอมรับ ความก้าวหน้า ตัวงานเอง โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง การได้รับผิตชอบ ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้นจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบเนื้องาน ซึ่งเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ สถานภาพ สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา นโยบาย

และการบริหารของบริษัท ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน และค่าจ้าง เมื่อเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกัน จึงเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย

เฮอรัลด์เบอร์คเชื่อว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคคนไว้ในองค์การ ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานลงมาจนถึงระดับศูนย์และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตามก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้นทฤษฎีเฮอรัลด์เบอร์ค จึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง (สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2542, หน้า 102)

ตารางที่ 2 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีเฮอรัลด์เบอร์ค

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวจูงใจภายนอก)	ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะในเนื้องาน ตัวจูงใจภายใน)
สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง	ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ตัวงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะเจริญเติบโต ความรับผิดชอบ

จากทฤษฎีแรงจูงใจทั้งหลายที่ได้กล่าวมาแล้ว จะพบว่ามีเนื้อหาสาระสำคัญส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันก็เพียงประเด็นปลีกย่อยเท่านั้น โดยแต่ละทฤษฎีก็ยังคงมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมอยู่ต่อไปไม่จบสิ้น ดังนั้นในฐานะหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลจึงต้องรู้จักประยุกต์ประเด็นการจูงใจที่ทุกทฤษฎีมีความเห็นสอดคล้องกันนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม



แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกประเด็นดังกล่าวจะสามารถใช้ได้กับทุกคน เพียงแต่มีความเป็นไปได้สูงเท่านั้น

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ แมคเคิลเลนดและเฮอริชเบอร์ก

ทฤษฎีของมาสโลว์	ทฤษฎีของแมคเคิลเลนด	ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก
การได้สำเร็จดังใจ	ความต้องการความสำเร็จ	<b>ปัจจัยจูงใจ</b> ความสำเร็จ เนื้องานเอง ความก้าวหน้า
ความต้องการยกย่อง	ความต้องการอำนาจ	การได้รับการยอมรับ สถานภาพ การเจริญในตำแหน่ง
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน	
ความต้องการความปลอดภัย		<b>ปัจจัยสุขอนามัย</b> สัมพันธภาพระหว่างบุคคล คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา นโยบายของบริษัท ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง
ความต้องการทางร่างกาย		

#### 5. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor Theory X and Theory Y)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีการจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความใกล้เคียงอย่างมากกับ ทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์ก และแอลเดอเฟอร์ เป็นทฤษฎีที่เข้าใจได้ง่าย และเป็นที่แพร่หลายทั่วไป ทฤษฎี X กับ ทฤษฎี Y มาจากฐานความเชื่อที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยทฤษฎีทั้งสองนี้มีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในลักษณะต่างกันแบบสุดโต่ง กล่าวคือ ทฤษฎี X มองบุคคลทั่วไปในแง่ลบแบบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎี Y ก็มองบุคคลทั่วไปในแง่บวกแบบสุดโต่งเช่นกัน ดังแสดงในภาพที่ 4 (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, หน้า 106)



#### ภาพที่ 4 ลักษณะสุดโต่งของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

1. โดยปกติแล้ว มนุษย์มีนิสัยไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ช่มชู้ หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร

3. โดยทั่วไปคนชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

จะเห็นว่าสมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้นเป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่า ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารตามทฤษฎีนี้มักชอบใช้อำนาจ ช่มชู้ ชอบสั่งการและชอบวางแผนเอง เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นถ้าจะให้งานที่ทำสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ ออกกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งเป็นแบบผู้นำเผด็จการและมีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน โดยผู้บริหารมักจะให้บริการในส่วนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีความมั่นคง แมคเกรเกอร์เห็นว่า ทฤษฎี X ใช้ให้ผลดีในสังคมที่คนมีการศึกษาและระดับการครองชีพต่ำและมีภาวะการว่างงานสูง

หลักจากวิชาการด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้รับการวิจัยค้นคว้าเผยแพร่มากขึ้น แมคเกรเกอร์จึงได้เสนอทฤษฎี Y ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตรงข้ามกับทฤษฎี X โดยสิ้นเชิง โดยเชื่อว่า ธรรมชาติของมนุษย์ มีดังนี้

1. การใช้ความพยายามทั้งกายและใจไปในการทำงานนั้น เป็นเรื่องธรรมชาติที่เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนของมนุษย์

2. การควบคุมจากภายนอกและการชู่ว่าจะลงโทษ จึงมิใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร มนุษย์ต้องการที่จะนำตนเอง ควบคุมตนเองในการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

3. การที่บุคคลจะผูกพันตนเองกับงานขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร

4. ภายใต้อาณัติที่เหมาะสม โดยทั่วไปบุคคลจะเรียนรู้ ไม่เพียงแต่จะยอมรับต่องานที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

5. คุณสมบัติที่ดี เช่น ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรนั้น ล้วนมีอยู่ในมนุษย์ส่วนใหญ่อ่างกว้างขวาง

6. ภายใต้อิทธิพลของชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้เพียงแค่บางส่วนเท่านั้น

แมคเกรเกอร์ เชื่อว่า ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการใช้ในสังคมที่มีระดับของการพัฒนาที่สูง กล่าวคือ บุคคลมักจะมีระดับการศึกษาดี มีมาตรฐานการครองชีพสูง ในสังคมแบบนี้ บุคคลจะมีโอกาสหางานทำได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะเช่นนี้ การนำทฤษฎี X มาใช้น่าจะไม่ได้ผล ทั้งนี้เพราะคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้นสิ่งที่เขาต้องการก็คือ ความต้องการมีชื่อเสียง การได้รับการยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตคนพวกนี้จึงมักแสวงหาสิ่งที่มีค่ามากกว่าเงินทอง ในทฤษฎี Y นั้น ผู้บริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยสิ่งจูงใจที่มีค่าเงินหรือด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ โดยเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยกำกับ ควบคุม หรือออกกฎเกณฑ์ตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด

เนื่องจากทฤษฎี X ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงกันข้ามแบบสุดโต่งดังกล่าวแล้ว โดยทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ร้ายเกินไป ส่วนทฤษฎี Y ก็มองมนุษย์ในแง่ดีเกินไป ผู้นำทฤษฎีไปใช้มักจะตีความที่ผิดพลาด ซึ่งต่อมาแมคเกรเกอร์ได้ตั้งข้อสังเกตที่พึงระวังไว้ 11 ประการดังนี้

1. มีผู้บริหารน้อยมากที่เป็นแบบทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y เพียงอย่างเดียว แต่ส่วนใหญ่พบว่า อยู่ระหว่างทฤษฎีทั้งสองตรงจุดใดจุดหนึ่ง

2. การตัดสินใจที่จะเลือกใช้ทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ลักษณะขององค์กรและคนในองค์กรนั้น

3. ผู้ได้บังคับบัญชาบางคนอาจถือโอกาสเอาประโยชน์แก่ตนจากการมีผู้บริหารแบบ Y

4. ผู้บริหารที่ดีจะเลือกใช้ทฤษฎี X ก็ต่อเมื่อจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรนำมาใช้เป็นประจำวัน

5. การนำทฤษฎี Y ไปใช้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะฝ่ายบริหารจะต้องยินยอมที่ตนเองต้องสูญเสียอำนาจที่เคยมีมาแต่เดิมด้วยความเต็มใจก่อน

6. ฝ่ายบริหารเองต้องยอมรับคำตำหนิจากการที่พนักงานมีเจตคติต่องานในแง่ลบ ทั้งนี้ เพราะ เจตคติดังกล่าวเกิดจากพนักงานได้รับจากการทำงานที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด

7. เมื่อจำเป็นต้องนำมาตรการบังคับมาใช้ ควรจะต้องอธิบายเหตุผลให้พนักงานเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเสียก่อน พนักงานเหล่านี้ควรได้รับโอกาสอภิปรายถึงเหตุผลจากมุมมองของตนและบางครั้งอาจเสนอทางเลือกที่ดีกว่าก็ได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงมีประโยชน์ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ มักไม่ใส่ใจที่จะให้อิสระในการดำเนินดังกล่าวได้

8. ทฤษฎี Y มิได้หมายความว่า ผู้บริหารต้องถอยห่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ต้องการให้ผู้บริหารใส่ใจหาถึงขีดความสามารถ ความต้องการของพนักงาน มิใช่เป็นเพียงเป็นข้อความเชิงเพื่อฝันของทฤษฎีดังที่มีผู้วิจารณ์ แต่มุ่งที่จะให้ผู้บริหารพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำอะไรได้บ้าง เป้าหมายในชีวิตของเขาคืออะไร และคนเหล่านี้ชอบให้ปฏิบัติต่อตนเองอย่างไร

9. ถ้าจะเลือกใช้ทฤษฎี Y จะต้องบอกกล่าวให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายของบริษัทเสียก่อน และพนักงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวได้อย่างไร ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

10. การใช้ทฤษฎี X มักได้ผลดีชั่วคราวเพียงระยะสั้น และบางกรณีเกิดผลตามมาคือพนักงานแสวงปฏิบัติงานช้าลง มีการก่อความเสียหาย มีการลาออกมากขึ้นผิดสังเกต และอาจมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้น เป็นต้น

11. การใช้ทฤษฎี Y มักให้ผลดีในระยะยาว ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีทั้งองค์การ นอกจากนี้ ยังสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจและการเคารพต่อกันอีกด้วย

การประยุกต์ทฤษฎีของการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการใช้ในงานบริหาร (Managerial Applications of Need Theories)

อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเป็นประโยชน์มากเมื่อนำไปใช้กับการบริหารองค์การ โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะของทฤษฎีเหล่านี้แก่ผู้บริหารในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความต้องการในระดับสูง คือความต้องการความสำเร็จที่ได้ทำตั้งใจปรารถนา ทั้งนี้เพราะถ้าพนักงานเกิดแรงจูงใจในระดับนี้จะสามารถทำงานด้วยศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ได้สูงสุดในการส่งเสริมแรงจูงใจพนักงานถึงขั้นสูงสุดดังกล่าว ทฤษฎีเสนอแนะแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. ส่งเสริมความสมบูรณ์ทั้งกำลังกายกำลังใจของพนักงาน หน่วยงานบางแห่งจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการทางร่างกายแก่พนักงานเพื่อช่วยให้ดูแลสุขภาพให้สมบูรณ์ เช่น จ่ายเบี้ยประกันให้แก่พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีสุขภาพดีของบริษัท ขณะเดียวกันก็เพิ่มอัตราเบี้ยประกันสำหรับพนักงานที่มีกิจนิสัยบั่นทอนต่อสุขภาพ เช่น สูบบุหรี่ให้สูงขึ้น เป็นต้น ปัจจุบันบริษัทจำนวนมากใช้กิจกรรมหลากหลายรูปแบบ

2. สร้างความมั่นคงด้านการเงินแก่พนักงาน ความมั่นคงด้านการเงินเป็นตัวอย่างหนึ่งของความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย เช่น จัดตั้งกองทุนช่วยเหลือพนักงานในภาวะฉุกเฉิน การจัดสรรทุนการศึกษาแก่บุตรพนักงาน การจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือการเงินในรูปสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะสมาคมในการตอบสนองความต้องการทางสังคมของพนักงาน องค์กรควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้คนเหล่านี้ได้มีโอกาสคบหาสมาคมก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันขึ้นในที่ทำงาน ตัวอย่างกิจกรรมที่ควรส่งเสริม เช่น จัดวันครอบครัว ให้พนักงานจัดกิจกรรมไปพักผ่อนนอกสถานที่ร่วมกัน กิจกรรมแข่งกีฬาภายใน งานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสำคัญต่างๆ เป็นต้น

4. การให้การยอมรับต่อความสำเร็จของพนักงาน การให้การยอมรับต่อความสำเร็จของพนักงาน นับเป็นมาตรการสำคัญในการตอบสนอง ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ โดยองค์กรอาจเลือกใช้กิจกรรมต่างๆ เช่น การให้รางวัลยกย่องแก่พนักงานที่มีวิธีทำให้งานคุ้มค่าพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และองค์กรด้วยเงิน รางวัลพิเศษให้ไปพักผ่อนต่างประเทศและประกาศยกย่องในวารสารของหน่วยงาน เป็นต้น การให้รางวัลต้องระมัดระวังเท่าที่จำเป็น อาจไม่ต้องมีมูลค่าราคาแพง แต่สูงในแง่ของคุณค่า และความหมายเชิงเกียรติยศชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วไป รวมทั้งจะต้องสอดคล้องและคู่ควรต่อผลงานหรือพฤติกรรมของผู้รับอีกด้วย นอกจากนั้นการกล่าวชมเชยลูกน้องที่มีผลงานดี ยังมีคุณค่ามากกว่ากล่าวกับคนอื่น อย่างจริงใจ การกล่าวขอบคุณ การกระทำเล็กๆ น้อยๆ ที่แสดงถึงการให้เกียรติ การเคารพในคุณค่า ของลูกน้อง ล้วนเป็นแรงจูงใจอันทรงพลังทั้งสิ้น

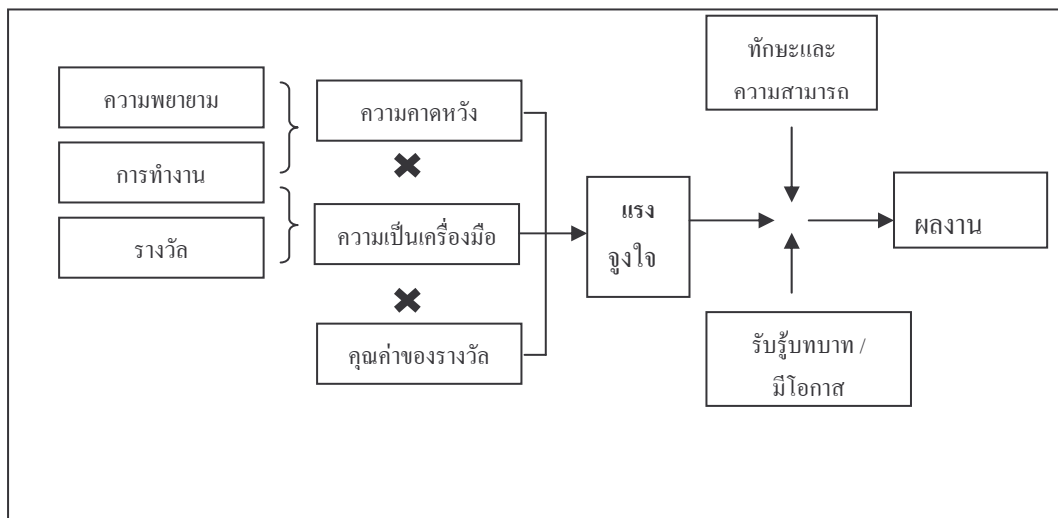
ในบางครั้งคนเชื่อว่า ถ้าตนใช้ความพยายามสูงแล้วก็ต้องประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย แต่ในบางกรณีแม้จะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยก็อาจส่งผลกระทบตามมาอย่างมากมาย เช่น การที่พนักงานเกิดเลินเล่อติดตั้งชิ้นส่วนเล็กๆ ลงในอุปกรณ์สำคัญที่ต้องการความละเอียดสูงผิดพลาด เพราะเหตุที่ตั้งความคาดหวังต่ำ หรือเงื่อนไขการทำงานเช่นนี้ไม่จูงใจให้เกิดการใช้ความพยายามมากขึ้น

หรือแม้ว่าพนักงานจะทำงานหนักและมีผลงานอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ถ้าผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับจากกรณีดังกล่าวไม่เหมาะสม ก็จะทำให้แรงจูงใจของพนักงานผู้นั้นลดต่ำลง

ด้วยเหตุที่ว่า ผลงานที่ทำไม่สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือให้ได้รับรางวัลตามคาดหวัง มีกรณีตัวอย่าง เช่น พนักงานที่มีเงินเดือนเพิ่มขึ้นสูงสุดของบริษัทแล้ว แม้จะเป็นคนมีผลงานดี มาก่อน แต่ แรงจูงใจต่องานดังกล่าวก็อาจลดลงได้เช่นกัน

สุดท้ายถึงแม้พนักงานเชื่อว่าการทำงานหนักของตนทำให้ได้ผลงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานก็ตาม พนักงานผู้นั้นก็อาจมีแรงจูงใจต่ำลงถ้ารางวัลที่ได้รับขาดความมีคุณค่าที่คู่ควรกับตน ตัวอย่างเช่น การมอบรางวัลเงินสด 1,000 บาท ให้มหาเศรษฐี พันล้านย่อมไม่มีคุณค่าอะไร แต่ถ้ามอบเงินจำนวนเดียวกันเป็นรางวัลตอบแทนกรรมการเข้ากินค่า ก็จะมีคุณค่าและความหมายมหาศาล เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวัง จึงสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ว่า แรงจูงใจเป็นผลคูณที่เกิดขึ้นจากตัวแปรที่เป็นความเชื่อสามประการ ได้แก่ ความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ และความมีคุณค่าที่คู่ควรของรางวัล นอกจากนี้ทฤษฎียังยอมรับว่ามีปัจจัยอื่นนอกจากแรงจูงใจที่สามารถมีอิทธิพลต่อผลงานที่ออกมา ดังภาพต่อไปนี้ (Greenberg & Baron, 1997, p. 160)



ภาพที่ 5 กรอบความคิดของทฤษฎีความคาดหวัง

จากภาพอธิบายได้ว่า ถ้าตัวแปรทั้งสามคือ ความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือและความมีคุณค่าคู่ควรของรางวัลต่างมีค่าสูง ดังนั้นผลคูณที่ได้คือ แรงจูงใจก็จะมีค่าสูงตามไปด้วย แต่ในกรณีที่มีตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งดังกล่าวมีค่าเป็นศูนย์ ดังนั้นผลคูณของตัวแปรทั้งสามที่ได้ก็ย่อมมีค่าศูนย์ไปด้วย ซึ่งหมายความว่า กรณีนี้แรงจูงใจที่ได้มีค่าต่ำเป็นศูนย์ ยกตัวอย่างเช่น แม้พนักงานจะเชื่อว่า การใช้ความพยายามของตนสูงจะได้ผลงานออกมาดี ซึ่งส่งผลให้ได้รับรางวัล

ตอบแทนดีด้วย แต่ถ้ารางวัลตอบแทนที่ได้รับจริงไม่มีคุณค่าเหมาะสมคู่ควรกับผลงานหรือที่พนักงานเชื่อว่าควรได้รับแล้วระดับแรงจูงใจของพนักงานอาจต่ำลงจนเป็นศูนย์ก็ได้

อย่างไรก็ตามจากภาพดังกล่าว แม้ว่าแรงจูงใจจะมีความสำคัญต่อผลงานที่ออกมาก็ตาม แต่ทฤษฎีความคาดหวังยอมรับว่ายังมีปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญไม่น้อยต่อผลงาน เช่นกัน ได้แก่

1. ทักษะและความสามารถของพนักงาน (Skills and Abilities of Employees) ซึ่งเป็นความจริงว่าแต่ละคนจะเหมาะสมกับงานไม่เหมือนกันเพราะมีความแตกต่างกันทางด้านทักษะและความสามารถ จึงเกิดหลักการทางบริหาร “จัดคนให้ตรงกับงาน” ซึ่งจะเห็นได้ง่ายจากการคัดนักกีฬา เช่น นักบาสเกตบอลต้องสูง คล่องแคล่วแข็งแรงแต่นักยิมนาสติกไม่สูง แต่คล่องแคล่วแข็งแรงและทรงตัวดี เป็นต้น

2. การรับรู้บทบาทของตนเอง ทฤษฎีความคาดหวังเห็นว่า ถ้าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบได้ดี จะทำให้ผลงานดีไปด้วย กล่าวคือ ความเข้าใจบทบาท หน้าที่ในงานของพนักงานต้องตรงกับบทบาทหน้าที่ซึ่งกำหนดโดยงาน ดังนั้น การไม่เข้าใจหน้าที่ที่แท้จริงจึงเป็นปัญหาพฤติกรรมองค์กรอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจลดถอยลงและองค์กรได้ผลงานที่ไม่ดีด้วยเช่นกัน

3. การได้รับโอกาสในการทำงาน แม้ว่าพนักงานจะมีความรู้ความสามารถสูง ตั้งใจที่จะทำงาน แต่ถ้าไม่มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ เช่น ถูกกำหนดให้อยู่ในงานที่ไม่ตรงกับความสามารถที่มี ถูกกีดกันไม่ให้มีโอกาสแสดงความสามารถเพราะเหตุจากการเมืองภายใน ถูกให้รับผิดชอบงานสำคัญโดยไม่ให้ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของโอกาสทั้งสิ้น ซึ่งมีส่วนกระทบต่อผลงานและกำลังใจของพนักงานทั้งสิ้น

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อก (Locke) และเลธัม (Latham) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการอีกทฤษฎีหนึ่ง ที่มีประโยชน์ แต่มีความซับซ้อนน้อยกว่าทฤษฎีความคาดหวังที่กล่าวมาแล้ว ช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีใหม่ๆ ในการจูงใจพนักงาน ซึ่งในแง่ของการจูงใจ คำว่า “เป้าหมาย” ในที่นี้หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต่างๆ มีไว้เพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการ ได้แก่

1. ประการแรก ใช้เป็นกรอบเพื่อการจูงใจในการบริหารงาน ผู้บริหารและพนักงานสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเองแล้วดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น

2. ประการที่สอง เป้าหมายสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของการบริหาร ที่ช่วยกำกับให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปด้วยดี ตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมาย เช่น ถ้าเป้าหมายขององค์กรคือ การเพิ่มยอดขาย

ขึ้นอีก 10% ผู้บริหารสามารถใช้เป้าหมายของพนักงานแต่ละคนรวมกันเป็นเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถใช้การเปรียบเทียบผลงานระยะสั้นของคนเหล่านี้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป็นผลงานระยะยาวขององค์กรได้แม่นยำมากขึ้น

อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมสามารถใช้อธิบายถึงบทบาทและความสำคัญที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ดี ทฤษฎีดังกล่าวชี้ว่าถ้าคนปฏิบัติงานจนถึงเป้าหมาย อาจเกิดความรู้สึกได้ 2 ด้าน กล่าวคือ ถ้าถึงเป้าหมายแล้วสำเร็จก็จะรู้สึกภูมิใจ แต่ในทางตรงข้ามเมื่อถึงเป้าหมายแล้วพบความล้มเหลวก็จะรู้สึกผิดหวังหรือ อับอาย ทั้งนี้เป็นเพราะเมื่อทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้คนจะเกิดความเชื่อว่าคนเป็นผู้มีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือความเชื่อว่าคนมีความสามารถเพียงพอซึ่งเป็นความมั่นใจตนเองอย่างหนึ่งแม้ว่าจะเคย ล้มเหลวมาแล้วในอดีตก็ตาม ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมยังช่วยให้เราเข้าใจว่าทำไมเป้าหมายจึงเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดพฤติกรรม และเป้าหมายเป็นเครื่องจูงใจได้อย่างไร นอกจากนี้ยังช่วยให้เข้าใจต่อไปว่า คนแต่ละคนสามารถต่อสู้ความล้มเหลวจนบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเชื่อว่า พฤติกรรมเกิดมาจากการกำหนดเป้าหมายและเจตจำนง ดังนั้นด้วยการทำให้คนในองค์กรมีเป้าหมาย ผู้บริหารก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเหล่านั้น โดยเฉพาะถ้าให้คนดังกล่าวเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขึ้นเองและปฏิบัติเอง ก็ยังเพิ่มความท้าทายมากยิ่งขึ้น

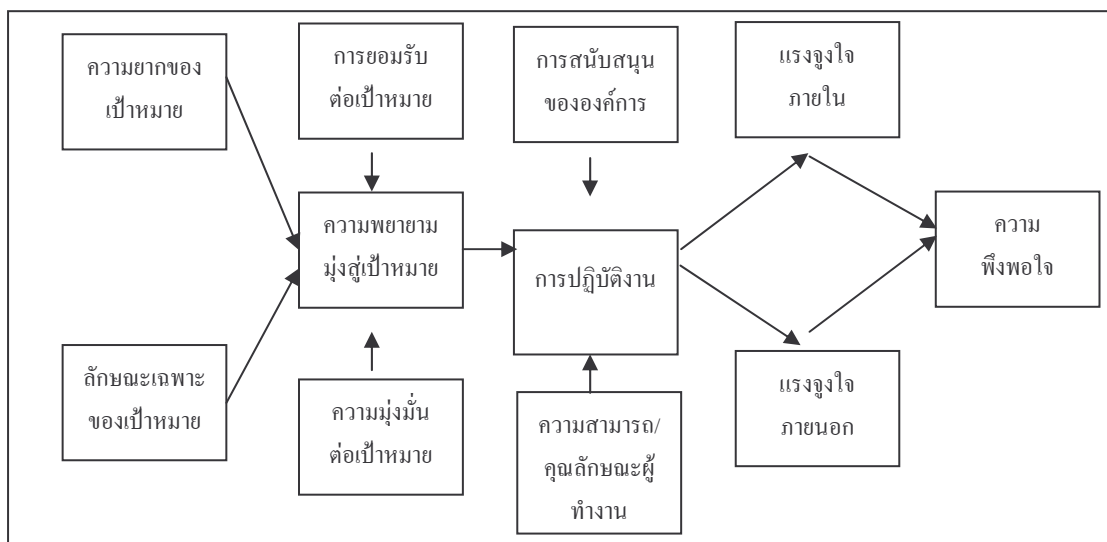
ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีหลายฉบับ โดยระยะเริ่มแรกทฤษฎีนี้ได้กำหนดคุณสมบัติของเป้าหมายไว้ 2 ประการ ได้แก่

1. ความยากของเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง ระดับความน่าท้าทายของเป้าหมายและความพยายามที่ต้องใช้ กล่าวคือ ถ้าจะทำให้งานสำเร็จได้ ผู้คนต้องทำงานหนักขึ้นกว่าปกติจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น การกำหนดเป้าหมายที่ดีไม่ควรให้ยากเกินไปจนผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ และเกิดความท้อถอยตามมา ตัวอย่างเช่น แทนที่หัวหน้าจะกำหนดเป้าหมายให้แก่พนักงานให้เพิ่มขึ้น 300% ซึ่งยากเกินไป แต่เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ให้เพิ่มขึ้น 50% ซึ่งจะจูงใจได้ดีกว่า เป็นต้น

2. ลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย หมายถึง ความชัดเจนแน่นอนของเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ถ้ากำหนดว่า ผลผลิตเพิ่มขึ้นก็จะเป็นเป้าหมายแบบกว้าง แต่ถ้าเขียนว่า จะเพิ่มผลผลิตขึ้น 3% ภายในเวลา 6 เดือน ก็จะเป็นเป้าหมายเฉพาะเรื่องที่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายเฉพาะได้ง่าย ได้แก่ ราคา กำไร ผลผลิตและอัตราการเติบโต เป็นต้น จากผลงานของการวิจัยพบว่า เป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดี ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายได้รับการขยายความจากเดิมโดย ลอด และเลแรม ดังแสดงในภาพต่อไปนี้ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 114)





ภาพที่ 6 กรอบความคิดของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

จากภาพทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายใหม่นี้ ระบุว่าการใช้ความพยายามที่มุ่งทิศทางไปสู่เป้าหมายเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 4 ประการ โดย 2 ประการแรกคือ ความอยากของเป้าหมาย กับ คุณลักษณะเฉพาะของเป้าหมายได้กล่าวมาแล้ว ส่วนที่เหลืออีก 2 ประการได้แก่

3. การยอมรับต่อเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานยอมรับเอาเป้าหมายที่กำหนดไปเป็นเป้าหมายของตนเอง

4. การมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารยื่นยันจะใช้มาตรการทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อลดรายจ่ายลงให้ได้ 10% เป็นการแสดงว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย

วิธีการทำให้พนักงานเกิดการยอมรับต่อเป้าหมายและให้เกิดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายสามารถทำได้โดยการให้คนเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมทำให้เป้าหมายเกิดความท้าทายแต่มีความเป็นจริง และการทำให้เกิดความเชื่อว่า หากสามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมายถือว่า เป็นรางวัลแห่งชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ เป็นต้น

จากภาพจะเห็นว่า การปฏิบัติงานที่แท้จริงเป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามที่มุ่งทิศทางสู่เป้าหมาย การสนับสนุนจากองค์กร ความสามารถและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสนับสนุนจากองค์กรได้แก่ ความช่วยเหลือทุกอย่างจากองค์กรรวมถึงช่วยเหลือคลายอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนตัวที่เหมาะสมตรงกับงานที่ทำ ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ทำให้การทำงานของบุคคลเกิดแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ส่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือ ความพึงพอใจ

### การประยุกต์ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายใช้ในงานบริหาร

ผู้บริหารสามารถนำผลงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายไปใช้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นในองค์กรได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายเฉพาะของงานให้ชัดเจน ทั้งนี้ผลงานวิจัยระบุชัดเจนว่า คนเราจะทำงานได้ผลดีสูงสุดเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานซึ่งมีเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจนมากกว่าการทำงานที่เพียงถูกร้องขอว่า “ขอให้ทำอย่างดีที่สุด” หรืองานที่ไม่ทราบเป้าหมายแต่อย่างใด ทั้งนี้เป็นเพราะคนส่วนใหญ่มักเชื่อว่า งานที่มีเป้าหมายเฉพาะมีความน่าท้าทาย จึงเกิดแรงจูงใจ อยากทำให้สำเร็จ ทั้งนี้ไม่ใช่เพียงเพื่อให้เป็นไปตามหัวหน้าคาดหวัง แต่ตนเองก็ต้องการพิสูจน์ว่าตนมีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

2. กำหนดเป้าหมายงานให้มีความยากแต่อยู่ในวิสัยที่ทำได้สำเร็จ มีข้อเท็จจริงว่า ถ้ากำหนดเป้าหมายงานง่ายเกินไปจะไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ตัวอย่างเช่น พนักงานสามารถพิมพ์ดีดได้ 70 คำต่อนาที ถ้ากำหนดเป้าหมายให้ได้ 60 คำต่อนาที เป้าหมายต่ำเช่นนี้อาจส่งผลให้ผลงานของพนักงานออกมาต่ำกว่าปกติ เพราะขาดแรงจูงใจใดๆ ประเด็นสำคัญตรงจุดนี้ก็คือ เป้าหมายที่ดีจะต้องยากพอสมควร แต่มีความชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจจึงได้ผลงานที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามคนเราจะทำงานหนักขึ้นเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่มีความท้าทายก็ต่อเมื่อเป้าหมายนั้นต้องอยู่ในขีดความสามารถของตนเท่านั้น แต่ถ้าเป็นเป้าหมายยากเกินไปการทำงานนั้นจะมีอุปสรรคเพราะผู้ปฏิบัติจะปฏิเสธเป้าหมายที่ไกลความเป็นจริง และไม่อาจบรรลุได้นั้น นอกจากนั้นควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายจึงมีความมุ่งมั่นในการทุ่มความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้จงได้

3. การได้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย มีผลการวิจัยการปฏิบัติงานในกองทัพอากาศศสรัฐพบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ทีมปฏิบัติงานสามารถเพิ่มผลงานสูงกว่าเกณฑ์ปกติ 50 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อให้ ทีมงานกำหนดเป้าหมายของงานเองพร้อมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างปฏิบัติงาน พบว่าผลงานเพิ่มสูงขึ้นจากเกณฑ์ปกติได้ถึง 75% ที่เดียว ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับมีส่วนสำคัญเมื่อใช้ร่วมกับการกำหนดเป้าหมายแล้วสามารถเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานกลุ่ม เพราะช่วยให้กลุ่มทราบถึงความก้าวหน้าทุกระยะ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนด้วย แล้วผลงานที่ได้ออกมาจึงอยู่ในระดับดีมากอย่างน่าพอใจ

เทคนิคการเพิ่มความสำคัญของงาน เป็นวิธีการเพิ่มน้ำหนักงานและความรับผิดชอบงานลงในงานชิ้นเดิมที่พนักงานทำปกติอยู่แล้วให้มากขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มในแนวตั้งหรือเพิ่มความสำคัญของงานเดิมยิ่งขึ้นใน 6 ประการต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบ พนักงานควรต้องมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบ สอบได้จากงานที่ตนปฏิบัติ
  2. ผลสำเร็จ พนักงานควรเชื่อว่างานที่ตนทำเป็นสิ่งคุ้มค่ากับที่ตนได้ทำ
  3. ข้อมูลป้อนกลับ พนักงานควรได้รับข้อมูลโดยตรงที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติ
  4. วิธีทำงาน พนักงานควรสามารถกำหนดวิธีการทำงานของตนเองได้มากเท่าที่จะเป็นไปได้
  5. การควบคุมทรัพยากร กล่าวคือถ้าเป็นไปได้พนักงานควรได้มีโอกาสควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
  6. ความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานควรได้รับโอกาสที่จะพัฒนาและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ
- ต่อไปนี้เป็นกรสรุปหลักการปฏิบัติของเทคนิคการเพิ่มความสำคัญของงานกับตัวจูงใจที่เกิดขึ้นดังแสดงในตารางต่อไปนี้ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 161)

ตารางที่ 4 หลักการเพิ่มงานตามแนวตั้ง (Principles of Vertical Job Loading)

หลักการ (Principle)	ตัวจูงใจที่เกี่ยวข้อง (Motivators Involved)
1. ลดการควบคุมลงแต่ยังมีการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติ	○ ความรับผิดชอบและผลสำเร็จของตนเอง
2. ให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	○ ความรับผิดชอบและการได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้น
3. มอบให้รับผิดชอบงานทั้งแผนก (ฝ่าย, โครงการ) ด้วยตนเองแบบเบ็ดเสร็จ	○ ความรับผิดชอบ การมีผลสำเร็จและได้รับการยอมรับ
4. มอบอำนาจตัดสินใจเพิ่มเติมแก่พนักงานและให้เสรีภาพในการทำงาน	○ ความรับผิดชอบ การมีผลสำเร็จและได้รับการยอมรับ
5. แจกจ่ายงานความคืบหน้าทุกระยะของการทำงาน ให้พนักงานทราบโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้าทีมนิเทศงาน	○ ได้รับการยอมรับภายใน
6. มอบงานใหญ่ที่ยากกว่าให้ทำ โดยยังไม่เคยทำงานนั้นมาก่อน	○ ความงอกงามและการเรียนรู้
7. มอบหมายงานที่มีลักษณะเฉพาะด้านที่น้อยคนปฏิบัติได้ เพื่อให้มีความสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญได้ต่อไป	○ ความรับผิดชอบ ความงอกงามและ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

แม้ว่าเทคนิคการเพิ่มความสำคัญของงานจะประสบความสำเร็จในหลายองค์การก็ตามแต่ ด้วยข้อจำกัดหลายอย่างของเทคนิคนี้จึงได้รับความนิยมลดลงในปัจจุบัน ข้อจำกัดเหล่านี้ ได้แก่

1. นำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ยาก ทั้งนี้เพราะการปรับงานใหม่นั้นเกิดปัญหากับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีอยู่เดิม โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ต้องจัดหาใหม่เพื่อให้เข้ากับรูปแบบงานใหม่ กลายเป็นเรื่องใหญ่ ทำให้การปรับงานเกิดขึ้นยาก

2. ขาดการยอมรับของพนักงาน ด้วยเหตุผลที่ว่า การเพิ่มความสำคัญของงานเป็นการเพิ่มปริมาณงานตามแนวคิดทำให้พนักงานต้องรับผิดชอบในการทำงานของตนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำด้วยแล้วจะเกิดความขี้เกียจต่องานที่ปรับใหม่เป็นอย่างมาก นอกจากนี้พนักงานที่คุ้นเคยกับวิธีทำงานแบบเดิมจนเคยชินมักจะปฏิเสธต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น

จากเหตุที่ยังขาดวิธีการแน่ชัดว่า เทคนิคในการเพิ่มความสำคัญของงานควรทำอย่างไร และถ้าจะเพิ่มความสำคัญของงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นต้องเพิ่มปัจจัยอะไรบ้างลงไปในงานนั้น ปัจจุบันจึงเกิดแนวคิดที่จะขยายเทคนิคการเพิ่มความสำคัญของงานออกไปในรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบคำถามดังกล่าวได้ เทคนิคนี้ใหม่เรียกว่า รูปแบบคุณสมบัติของงาน

#### เทคนิคที่ 2 รูปแบบคุณสมบัติของงาน (The Job Characteristic Model)

เทคนิคนี้เชื่อว่า งานสามารถที่จะจัดรูปแบบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสนุกเพลิดเพลิน ในขณะที่ทำงานพร้อมกับการได้ผลงานที่ได้ออกมาด้วย เทคนิครูปแบบคุณสมบัติของงาน จะช่วยกำหนดว่าจะจัดรูปแบบของงานอย่างไรที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าตนกำลังทำงานที่มีความหมายและมีคุณค่า ดังรูปแบบหนึ่งที่เสนอโดยเฮกแมน และ โอลแฮม ซึ่งกำหนดว่า การเพิ่มบางปัจจัยลงในงานที่ทำจะสามารถสร้างภาวะทางจิตวิทยาขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติไปในทิศทางที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รูปแบบดังกล่าวได้ระบุปัจจัยที่เป็นแกนของงานขึ้น 5 ปัจจัย ซึ่งสามารถสร้างภาวะกระตุ้นทางจิตวิทยา นำไปสู่การได้ผลลัพธ์ของงานและส่วนบุคคลที่เป็นประโยชน์หลายประการ (Greenberg & Baron, 1997, p. 167)

ปัจจัยที่เป็นแกนของงานทั้ง 5 ประการ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระ และการได้ข้อมูลป้อนกลับ ดังรายละเอียดดังนี้

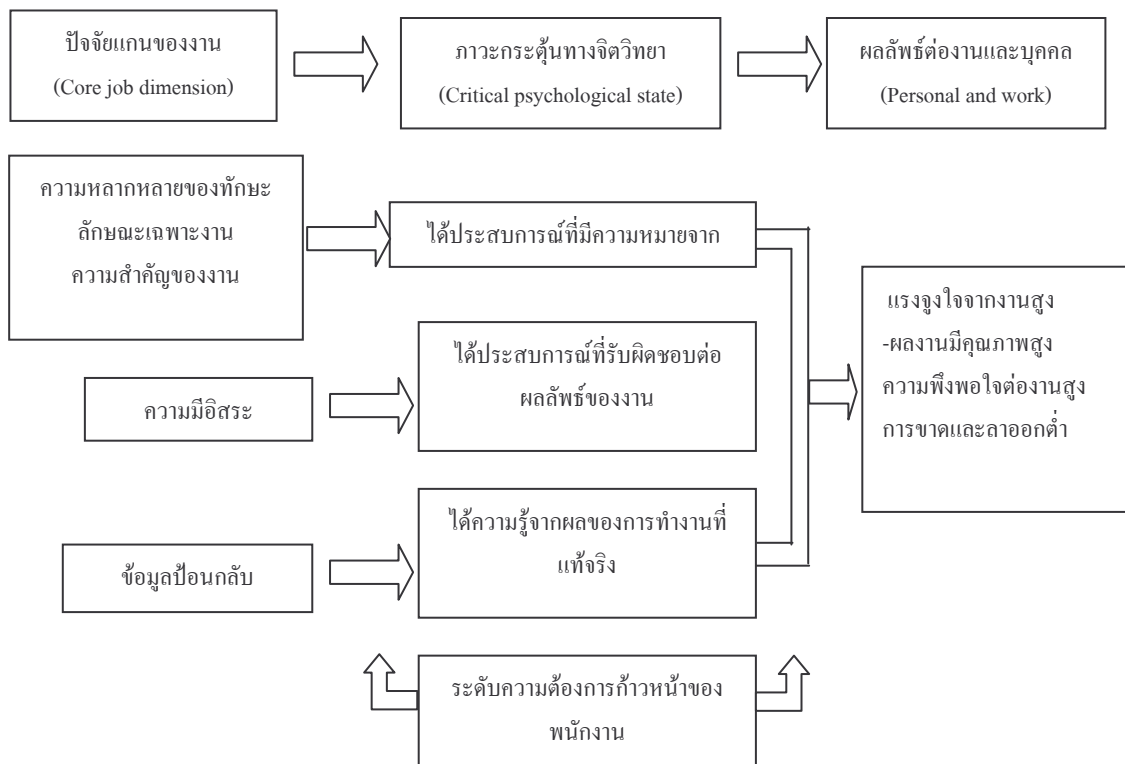
1. ความหลากหลายของทักษะ ได้แก่ การทำงานจำเป็นต้องแยกออกเป็นหลายกิจกรรม จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะและความรู้ความสามารถของพนักงานที่แตกต่างกันหลายอย่าง เช่น สำนักงานธุรการของบริษัท ต้องอาศัยทักษะหลายอย่างที่แตกต่างกัน เพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงาน เช่น งานพิมพ์ งานตอบรับโทรศัพท์ งานพบปะนัดหมาย และงานบันทึกข้อมูล เป็นต้น

2. ลักษณะเฉพาะของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่จะต้องทำให้สำเร็จเป็นชิ้นงานรวมตั้งแต่ต้นจนจบโดยตัวคนเดียว เช่น งานของช่างตัดเสื้อ มีลักษณะเฉพาะของงานสูงเพราะช่างต้องเริ่มทำเองทุกขั้นตอน ตั้งแต่ เลือกผ้า วัดขนาด ตัดและเย็บจนเสร็จ รวมทั้งแก้ไขถ้าขนาดไม่พอดี เป็นต้น

3. ความสำคัญของงาน หมายถึง ระดับผลกระทบของงานที่คาดว่าจะมีต่อผู้อื่น เช่น งานวิจัยโรคร้ายที่ยังไม่อาจรักษาได้ ถือเป็นงานสำคัญต่อมนุษยชาติ

4. ความมีอิสระ หมายถึง ความมีอิสระเสรีของพนักงานที่สามารถพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดตารางเวลางาน รวมถึงวิธีทำงานได้เองตามต้องการ เช่น งานของศิลปิน นักประพันธ์ เป็นต้น

5. ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงานได้ตลอดเวลา



ภาพที่ 7 รูปแบบคุณสมบัติของงานและปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน

จากภาพจะเห็นว่า ปัจจัยแกนทั้งห้าของงานส่งผลกระทบต่อภาวะกระตุ้นทางจิตวิทยา กล่าวคือ ความหลากหลายของทักษะ ลักษณะเฉพาะของงาน และความสำคัญของงาน

รวมกันทั้งสามปัจจัยช่วยก่อให้เกิดประสบการณ์ที่มีความหมายจากงานที่ได้กระทำ โดยงานจะมีความหมายก็ต่อเมื่องานนั้นมีความสำคัญสูง เป็นงานที่มีมูลค่ามากหรือมีคุณค่าสูงสัมพันธ์ต่อการทำ ส่วนงานที่ให้ความมีอิสระสูงจะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าคุณค่าตนต้องมีความรับผิดชอบต่องานนั้นมากและพร้อมที่จะถูกตรวจสอบจากผู้อื่นได้เสมอ โดยเมื่อมีอิสระที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไรและทำอย่างไรแล้วก็ต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าดีหรือเลวก็ตาม และประการสุดท้ายก็คือ ถ้าพนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ดีจากการทำงาน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานระยะต่อมาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นผลจากความรู้ที่ได้ค้นพบระหว่างการทำงานนั่นเอง

จากเทคนิครูปแบบคุณสมบัติของงานดังกล่าวบ่งชี้ว่า ภาวะกระตุ้นทางจิตวิทยาทั้งสามแบบสามารถส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของงานและบุคคล ได้แก่ คนรู้สึกมีแรงจูงใจ งานมีคุณภาพที่สูงขึ้น เกิดความพึงพอใจต่องานสูงขึ้นและอัตราการขาดงานและลาออกจากงานของพนักงานลดน้อยลง ทั้งนี้เพราะเกิดจากคนได้ทำงานอย่างมีความหมาย ได้รับรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ รวมทั้งได้รับความรู้จากการทำงานเพิ่มเติมซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ทั้งต่องานและผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น และท้ายสุดแนวคิดของเทคนิครูปแบบคุณสมบัติของงานจะเกิดประสิทธิผลได้ก็เฉพาะบุคคลที่มีระดับความต้องการด้านความก้าวหน้าสูงเท่านั้น แต่มีใช้กับพนักงานทุกคน

ในการตรวจสอบว่างานใดมีศักยภาพในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้น ดูได้จากค่าคะแนนศักยภาพในการจูงใจ (Motivating Potential Score: MPS) ซึ่งคำนวณได้จากสูตรต่อไปนี้

$$\text{MPS} = \frac{\text{ความหลากหลายของทักษะ} + \text{ลักษณะเฉพาะงาน} + \text{ความสำคัญของงาน}}{3} \times \text{ความอิสระ} \times \text{ข้อมูลป้อนกลับ}$$

3

ทั้งนี้คะแนนของปัจจัยที่เป็นแกนทั้ง 5 ด้านของงานได้มาจากการให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นผู้ตอบแบบสำรวจมาตรฐานที่เรียกว่า แบบสำรวจเพื่อวินิจฉัยงาน (Job Diagnostic Survey: JDS) จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากแบบสำรวจดังกล่าวในแต่ละปัจจัยไปแทนค่าในสูตรข้างบน โดยสรุปงานใดที่ได้คะแนน MPS สูง หมายความว่า งานนั้นมีศักยภาพที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ดีกว่างานที่ได้คะแนน MPS ต่ำกว่า

ข้อเสนอแนะผู้บริหารเกี่ยวกับเทคนิคการจัดรูปงานเพื่อให้จูงใจ

จากเทคนิครูปแบบคุณสมบัติของงานดังกล่าวแล้วสามารถนำมาใช้ในการจัดรูปงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจได้ดังนี้

1. ใช้วิธีรวมงานเข้าด้วยกัน กล่าวคือ แทนที่จะแยกงานเป็นส่วนย่อย ให้แต่ละคนแยกไปทำคนละส่วน ให้ใช้วิธีมอบงานชิ้นใหญ่ทั้งหมดให้คนเดียวรับผิดชอบตั้งแต่ต้นจนจบ การทำเช่นนี้

เป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติมีโอกาสใช้ทักษะที่หลากหลาย และได้รับผิชอบคนเดียวตั้งแต่ต้นจนจบ  
นั่นเอง

2. เปิดช่องทางให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ การจัดรูปแบบงานที่ดีควรเปิดให้ผู้ปฏิบัติสามารถ  
ทราบผลของการปฏิบัติงานได้ทุกระยะจากข้อมูลป้อนกลับ ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนางาน  
ได้มากขึ้น

3. สร้างลูกค้าสัมพันธ์ การจัดรูปแบบงานที่ดีควรเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ให้บริการได้  
สัมผัสโดยตรงกับลูกค้าผู้รับบริการ เพราะจะช่วยให้พนักงานได้ข้อมูลป้อนกลับ มีโอกาสได้ใช้  
ทักษะหลากหลายขึ้นและเกิดความอิสระในการทำงานเพิ่มขึ้น

4. เพิ่มงานในแนวตั้งมากขึ้น ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความรู้ลึกซึ้งรับผิดชอบต่องานสูงขึ้น  
การได้รับผิชอบและควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง ทำให้พนักงานมีความรู้ลึกซึ้งอิสระมากขึ้น  
ข้อเสนอแนะในการจัดรูปแบบงานใหม่ตามหลักรูปแบบคุณสมบัติงานดังกล่าวมีส่วนช่วยเสริม  
แรงจูงใจแก่พนักงาน ส่งผลให้ผลลัพธ์ของงานและบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีปัจจัยในการจูงใจหลายอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าทฤษฎี  
เฮอรัชเบอร์ค เป็นทฤษฎีที่มีองค์ประกอบโดยตรงและเหมาะสมกับบริษัท ฐาปนทรัพย์โลหะกิจ  
จำกัด ในการศึกษาถึงปัจจัยจูงใจที่จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยจะทำการศึกษา  
ทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่  
ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ  
หลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ไว้ดังนี้

สมใจ ลักษณะ ได้ให้ความหมาย บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจ  
ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคในการทำงานที่จะสร้างผลงาน ได้มากและมี  
คุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุข  
และพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน (สมใจ  
ลักษณะ, 2546, หน้า 31)

มิลเลท ได้นิยามคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ  
แก่นมนุษย์ และได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย และความพึงพอใจนั้น หมายถึง ความพึงพอใจ  
ในการบริการ ซึ่งพิจารณาจาก (Millet, 1954, p. 57)

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service)

จากงานนั้น จากแนวคิดในเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักวิชาการต่างๆ อาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการให้ได้มากที่สุดโดยใช้ต้นทุน หรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุด ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์หรือประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ได้ผลดี มีความรวดเร็ว มีคุณภาพได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ฉะนั้นประสิทธิภาพในความหมายของผู้ศึกษาจึงหมายถึง การที่พนักงานของบริษัทสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยดูจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพและปริมาณ การให้บริการ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

แนวคิดของ ปีเตอร์สัน (Peterson) และ โพลวแมน (Plowman) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยได้ตัดทอนบางข้อลง และมีการสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกันคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีหลัก 12 ประการ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 27)

1. ความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน



3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. การกำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สมยศ นาวิการ ได้เสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 121)

1. กลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอกองค์กร
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Style) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff)
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร (Shared Value)

จากแนวคิดในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในหลายด้าน และในหลายๆ ระดับในการทำงาน ซึ่งมีอยู่หลายประการ เช่น การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ความยุติธรรมในการทำงาน การรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน ความเข้าใจ และกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง ความน่าเชื่อถือ สมรรถภาพในการทำงาน การกำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอน และการให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย ฉะนั้นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในความหมายของผู้ศึกษาจึงหมายถึง องค์ประกอบที่มีส่วนทำให้พนักงานบริษัทปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของปีเตอร์สันและโพลวแมน มาทำการศึกษา โดยจะศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิภาพแค่ 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านเป้าหมาย และด้านเวลาเท่านั้น เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในบริษัท ฐาปนทรัพย์โลหะกิจ จำกัด

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นารี นันตติกุล ได้ศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารการจัดเก็บภาษี ศึกษาเฉพาะกรณี ด้านความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบการให้บริการด้านภาษีเทศบาล พบว่า ระบบการให้บริการด้านภาษีเทศบาล เป็นการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สาเหตุที่ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านภาษีเทศบาล ได้แก่ ความเป็นกันเอง การมีขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็ว ชัดเจน การมีสถานที่ภายในสำนักงานที่เพียงพอต่อผู้มารับบริการ การจัดน้ำดื่มไว้ให้บริการ การจัดสถานที่สะอาด สวยงาม (นารี นันตติกุล, 2545, หน้า 37)

รัชดา กาญจนสุวรรณ ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ พบว่า ระดับการจงใจในการปฏิบัติงานคือด้านความรับผิดชอบ และมีระดับความสัมพันธ์การจงใจในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ด้านสภาพการทำงาน (รัชดา กาญจนสุวรรณ, 2547, หน้า 43)

สมโภช จตุพร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานกองรายได้ จำนวน 204 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ของภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน (สมโภช จตุพร, 2543, หน้า 25)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้อองค์ประกอบของตัวแปรดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ฐาปนทรัพย์ โลหะกิจ จำกัด ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

ตารางที่ 5 องค์ประกอบของตัวแปรอิสระ

องค์ประกอบของตัวแปรอิสระ	ข้อคำถาม	การอ้างอิง
<b>ลักษณะส่วนบุคคล</b> - อายุ - ระดับการศึกษา - รายได้ - ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 5	แนวคิดด้านส่วนบุคคลของสม โภช จัตุพร และคนอื่นๆ

ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สุภาพนทรัพย์ โลหะกิจ จำกัด ที่สามารถวัดได้ดังนี้

- ความสำเร็จในงาน
- การได้รับการยอมรับนับถือ
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้า

จากตัวแปรข้างต้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดด้านปัจจัยในการจูงใจการปฏิบัติงานของ Frederick Herzberg และคนอื่นๆ มาเป็นแนวทางการวิจัย เนื่องจาก องค์การต่างๆ สามารถนำไปใช้เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น พนักงานรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นและหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ได้จนทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี การได้รับการยกย่องชมเชย มีโอกาสการก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ พนักงานมีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และงานที่ทำมีความน่าสนใจและสามารถทำงานที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

## ตารางที่ 6 องค์ประกอบของตัวแปรตาม

องค์ประกอบของตัวแปรตาม	ข้อคำถาม	การอ้างอิง
<b>ปัจจัยในการจูงใจการปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จในงาน</li> <li>- การได้รับการยอมรับนับถือ</li> <li>- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> </ul>	ข้อ 6 - 27	แนวคิดด้านปัจจัยในการจูงใจการปฏิบัติงานของ Frederick Herzberg และคนอื่นๆ
<b>ประสิทธิภาพการทำงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมาย</li> <li>- เวลา</li> <li>- คุณภาพ</li> </ul>	ข้อ 28 - 37	แนวคิดด้านประสิทธิภาพการทำงานใช้การบูรณาการแนวคิดของ ปีเตอร์สัน (Peterson) และ โพลวแมน (Plowman)