

สื่อการสอนใช้เพื่อประโยชน์การศึกษาเท่านั้น ความเป็นเจ้าของหรือลิขสิทธิ์เป็นของผู้นั้น

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการน้อมนำพระบรมราโชวาทและพระบรมราโชบาย เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

ขออัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงพระราชทานในพิธีสวนสนามในโอกาสที่โรงเรียนนายร้อยตำรวจสถาปนามาครบ 100 ปี เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2545 เพื่อให้ข้าราชการตำรวจใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ความว่า “ตำรวจทำหน้าที่สำคัญและกว้างขวางมาก คือ ต้องทำหน้าที่ทั้งด้านการปกครอง คอยสอดส่องดูแลทุกข์สุขตลอดจนสวัสดิภาพของประชาชน ทั้งด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและผู้กระทำความผิด รวมทั้งการปกป้องแผ่นดินไทยเมื่อมีภัยคุกคามอีกด้วย. นับว่าเป็นภาระหนัก มีความรับผิดชอบสูง เพราะต้องเผชิญกับปัญหามากมายและต้องเสี่ยงอันตรายถึงชีวิตอยู่ตลอดเวลา. ดังนั้น ผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจให้สำเร็จได้ครบถ้วน จะต้องเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้มแข็ง อดทน และมีความเสียสละอย่างแท้จริง. จึงขอให้ตำรวจทุกคนได้ภูมิใจ ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญและมีเกียรติยิ่งนี้ และตั้งปณิธานให้แน่วแน่ ที่จะพากเพียรปฏิบัติตัวปฏิบัติงานทุกด้าน ทุกระดับ ให้บรรลุผลอันเลิศ เพื่อความผาสุกร่วมเย็นของประชาชนและความเจริญมั่นคงของชาติไทยเรา”

หากเราได้พิจารณาพิเคราะห์พิจารณาขององค์พระบรมราโชวาทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงพระราชทานในพิธีสวนสนามในโอกาสที่โรงเรียนนายร้อยตำรวจสถาปนามาครบ 100 ปี อย่างถ่องแท้แล้ว ก็จะมีบังเกิดความซาบซึ้งอบอุ่นอิมเมจขึ้นภายในจิตใจแก่ผู้ที่ได้สดับตรับฟัง เกิดแรงจูงใจที่มีพลังในการที่จะประพฤติปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีผลดี สนองพระมหากรุณาธิคุณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระผู้ทรงสถิตในดวงใจอาณาประชาราษฎร์ ให้สมเป็นข้าราชการที่ดีหรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นผู้ปฏิบัติรับใช้งานของพระราชา

1. ความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ (Definition of motive and motivation)

พลังผลักดันให้ บุคคลมีพฤติกรรม กำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นคือ **แรงจูงใจ** คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่กล้าเสี่ยงการกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย **แรงจูงใจ (Motive)** เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move)" นักจิตวิทยาได้ให้ความหมาย แรงจูงใจ ดังนี้

1. Walters (1978 :218) แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำนั่นเอง

2. Crider and Others (1983) แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาความต้องการ และความสนใจที่มุ่งเร้าหรือกระตุ้นอินทรีย์ และนำอินทรีย์ไปสู่จุดหมายปลายทางที่เจาะจง

3. Dewek (1986) แรงจูงใจ คือ แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย เป็นสิ่งที่ช่วยอธิบายว่าทำไมเราจึงทำพฤติกรรมดังที่เป็นอยู่

4.Loundon and Bitta (1988:368) แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม

จากความหมาย นี้เราจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และเป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ส่วน การจูงใจ (Motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้น โดยมี การให้ความหมายไว้ ดังนี้

1.Schiffman and Kanuk (1991:69) การจูงใจ หมายถึง "แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ"

2.Baron and Schunk การจูงใจ เป็นกระบวนการที่กระตุ้นชี้แนะแนวทางและกำหนดให้พฤติกรรมดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง

3.Slavim (1994) การจูงใจ เป็นสภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม เพื่อไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการ การจูงใจอาจเกิดจากความต้องการของมนุษย์ในที่จะดำรงชีวิตอยู่ หรือเพื่อสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การจูงใจอาจเกิดสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่เร้าหรืออาจเกิดจากความต้องการและแรงขับภายในตัวบุคคลได้ หรือเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกรวมกัน

4.Anita E. Woolfolk (1995) การจูงใจ เป็นภาวะภายใน ของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

5.Domjan (1996) การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจ กระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ

สรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือคิดรน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็น พฤติกรรม ที่มีใช้เป็นเพียง การตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่า ต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

2. ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็น พลังที่กำกับ และคำนวณพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล มีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกตัวบุคคลก็ได้ แรงจูงใจจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล และมีลักษณะเป็นเรื่องภายในตัวคน จึงไม่สามารถสังเกต วัด หรือวิเคราะห์ได้โดยตรง แต่สังเกตได้จากการกระทำหรือพฤติกรรมภายนอก หรือจากผลการปฏิบัติงาน บางคนถูกจูงใจด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก แต่บางคนถูกจูงใจได้โดยไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอก จึงมีการจำแนกเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกเกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งเกิดจากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนด เช่น รายได้ สวัสดิการ นโยบาย ความสัมพันธ์กับหัวหน้า เป็นต้น แรงจูงใจภายในเกิดจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลกับงานที่ปฏิบัติ

ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่กำหนดได้เอง เช่น ความรู้สึกในความสำเร็จ ความท้าทายของงาน การพัฒนาความสามารถจากการทำงาน

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives)

แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก ตัวอย่าง เช่น ความอยากที่จะมีสมรรถภาพ (Competence) ซึ่งโรเบิร์ตไวท์ (Robert White, 1959) ได้อธิบายไว้ในบทความ “Motivation Reconsidered: The Concept of Competence”

Deci และ Ryan จึงได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจภายใน

1. “Free – choice” หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในในกรณีโอกาสเลือกทำกิจกรรมด้วยตนเอง
2. พฤติกรรมของบุคคลที่เนื่องมาจากความสนใจภายในซึ่งทำให้บุคคลนั้นประกอบกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง
3. พฤติกรรมที่ผู้แสดงชื่นชอบและทำโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย
4. พฤติกรรมที่จูงใจเร้าด้วยความต้องการภายในที่นักจิตวิทยาบางท่านเรียกว่า need for effectance (Wife, 1959) De Charm (1969) เรียกว่าความต้องการที่ตนเองเป็นผู้ทำให้เกิดขึ้น (Personal Causation) หรือ White เรียกว่าความต้องการที่จะแสวงหาสมรรถภาพ (Competence) และ Deci Ryan (1980) เรียกว่าความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเองและอิสระ (Self determination หรือ autonomy)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น บุคคลที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าหน่วยงานคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อหน่วยงาน กระทำการต่างๆ ให้ หน่วยงานเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง หน่วยงานจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อ หน่วยงาน หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

เดซี และไรแอน (1985) ได้แบ่งประเภทแรงจูงใจภายในออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. แรงจูงใจภายในเป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological needs) ที่ต้องการที่จะเป็นผู้มีสมรรถภาพต้องการที่จะมีประสบการณ์ว่า ตนเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ
2. แรงจูงใจภายในที่ต้องการเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ต้องการที่จะเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมของตนเอง
3. แรงจูงใจภายในที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ คือ มีแรงจูงใจที่จะเอื้ออาทรผู้อื่นมีความรู้สึกว่ามีผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับตนอย่างบริสุทธิ์ใจและต้องการมีความสัมพันธ์กับตน

เดซีและไรแอน(Deci & Ryan, 1980) และเดอชาร์ม(De Charm,1968) ได้มีความเห็นตรงกันว่า พฤติกรรมที่เนื่องมาจากแรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องมีรางวัล เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม ซึ่งตรงกันข้ามกับพฤติกรรมโอเปอร์ตว์แลนด์ของสกินเนอร์มักจะใช้การรายงานของผู้แสดงพฤติกรรม(Self Report)เองว่าทำไมจึงแสดงพฤติกรรม ดังนั้นการรายงานของผู้แสดงพฤติกรรมจึงใช้เป็นสิ่งที่วัดแรงจูงใจภายใน ถ้างานเป็นสิ่งที่น่าสนใจมากผู้ที่ปฏิบัติก็จะสนุกกับการทำงานนั้น เดซี(1975) ทำการทดลองพบว่าผู้ที่ทำงานด้วยการมีแรงจูงใจภายในจะพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ (To conquer optimal challenger)

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียง เพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงาน เพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

โดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานของบุคคลถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ ความสามารถ และสภาพแวดล้อมของงาน ถ้าบุคคลขาดความสามารถ หัวหน้าสามารถให้ความรู้โดยจัดการฝึกอบรมได้ ถ้าสภาพแวดล้อมของงานไม่ดีก็สามารถปรับปรุงได้ดีขึ้นได้ แต่ถ้ามีปัญหาเรื่องแรงจูงใจแล้ว งานของ หัวหน้ามีเป็นสิ่งท้าทายมากขึ้น พฤติกรรมของบุคคลจะซับซ้อนและวิเคราะห์ได้ยาก ทำไมถึงไม่มีแรงจูงใจ จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ดังนั้นการจูงใจจึงมีความสำคัญ เพราะการจูงใจกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัย ๒ อย่างคือ ความสามารถ สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ

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

ถ้าบุคคลมีความสามารถที่จำเป็น ได้รับการสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมของงาน และมีแรงจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว ก็เป็นโอกาสดีที่สุดที่จะได้รับผลการปฏิบัติงานที่สูงตามเป้าหมาย เมื่อเราพูดถึงบุคคลที่ถูกจูงใจในมุมมองของพฤติกรรมมองค์การ หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานหนักและโดยทั่วไปจะมีลักษณะพื้นฐานอยู่ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และมีเป้าหมาย ความพยายาม หมายถึง ความเข้มของพฤติกรรมของบุคคล หรือความมากน้อยของความพยายามที่คนทุ่มเทให้กับงาน ความไม่หยุดยั้ง คือการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการทำงาน ใช้เวลาทำงานมากกว่าการพักผ่อน ส่วนการมีเป้าหมายเป็นทิศทางที่เขามุ่งใช้ความพยายามเพื่อไปให้ถึง ดังนั้น เมื่อคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานสูง เขาก็จะมีพฤติกรรมการทำงานโดยทุ่มเทความสามารถ ใช้ความพยายามอย่างไม่ลดละและต่อเนื่องเพื่อให้ผลปฏิบัติงานนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างกันไปตามวิธีทำงานหน่วยงาน การจูงใจผู้ปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพและความสำเร็จของหน่วยงานดังนี้

3.1 พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคล มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

3.2 ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3.3 การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อคืบหน้า เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายามค้นหา สิ่ง ผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุก วิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจน ในที่สุดทำให้ ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม

3.4 จรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิด ความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จดว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้มีจรรยาบรรณใน การทำงาน เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ความสมบูรณ์บุคคล

4. กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจเริ่มต้นด้วยความต้องการ ซึ่งเป็นการรับรู้การเสียดสมดุลหรือความขาดแคลนของ บุคคล แล้วจึงหาแนวทางที่จะตอบสนองความต้องการนั้น ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีเป้าหมาย ซึ่ง สนองความต้องการที่มักจะกล่าวว่าเป็นรางวัลหรือผลตอบแทนของการกระทำกระทำใดก็ได้รางวัลหรือผลตอบแทน ที่สนองความต้องการได้ บุคคลจะกระทำอย่างนั้นซ้ำอีก ผลตอบแทนจึงเป็นกลไกป้อนกลับที่ช่วยให้บุคคลประเมินผล ติดตามของพฤติกรรมเพื่อการกระทำในอนาคตอีก (ดังรูป)



เช่น ในกรณีที่คนงานต้องการรายได้มากขึ้น เขาค้นหาวิธีตอบสนองความต้องการนี้โดยการทำงานหนักเพื่อเพิ่มค่าจ้าง หรือหางานใหม่ ภายหลังจากตัดสินใจเลือกดำเนินการไปแล้ว เช่น ทำงานหนักขึ้น หลายชั่วโมง แล้วประเมินความสำเร็จ หากทำให้ได้เงินมากขึ้น เขาจะรู้สึกดีต่อความพยายามและจะทำงานหนักต่อไป แต่ถ้ายังมีรายได้เท่าเดิม เขาก็คิดหาวิธีการใหม่ที่จะสนองความต้องการได้

5. ธรรมชาติของแรงจูงใจ

5.1 ความต้องการ

ความต้องการ (needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอน หรือนั่งพัก หรือเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียว เกิดความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คนๆ นั้น กระทำการบางอย่าง เพื่อให้ได้รับความรักความสนใจ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้น ให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภท นักจิตวิทยาแต่ละท่าน จะอธิบายเรื่อง ความต้องการในรูปแบบต่างๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. **ความต้องการทางกาย (Physical Needs)** เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจ ขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้

เกิดแรงจูงใจ ให้บุคคลกระทำการ เพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า แรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (biological motives)

2.ความต้องการทางสังคม หรือ ความต้องการทางจิตใจ (Social or Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจาก การเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคง ปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จ ในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้ เป็นเหตุให้มนุษย์แสดง พฤติกรรม เพื่อ ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives)

5.2 แรงขับ

แรงขับ (drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นๆ ไป ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เราเรียกว่า เป็นแรงขับนอก จากนั้นแรงขับ ยังหมายถึง สภาพทางจิตวิทยาที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการทางกาย เช่น ความหิว ทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยาคือ ใจสั้น ตาลอย หงุดหงิด อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การรีบเร่ง หาข้อสรุปจากการประชุม ในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหิว เหนื่อย แทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดี บางครั้งกลับก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ไม่ได้รับผลสำเร็จตามที่ต้องการ หรือเพราะด้วยความหิว ความเหนื่อย ทำให้รีบสรุปและตกลงเรื่องงานโดยขาดการไตร่ตรอง เพื่อจะได้รับประทานอาหารและพักผ่อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้ แต่ในบางกรณี บุคคลบางคนก็อาจฉวยโอกาสของการที่คนในที่ประชุมอยู่ในภาวะมีแรงขับด้านความหิว ความเหนื่อย มาเป็นประโยชน์ ให้ลงมติบางเรื่อง โดยง่ายและรวดเร็วเพื่อประโยชน์ต่องาน

5.3 สิ่งล่อใจ

สิ่งล่อใจ (incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ปรากฏ การประกาศเกียรติคุณ หรือการจัดสรรรางวัลในการคัดเลือก ผู้ปฏิบัติงานหรือข้าราชการดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ “Top Ten” หรือแผนกดีเด่นของหน่วยงาน การมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ตัวอย่างที่กล่าวมานี้จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจมาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า สิ่งล่อใจนั้น อาจเป็นวัตถุ สัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูด ที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

5.4 การตื่นตัว

การตื่นตัว (arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา พนักงานต้อนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่ติดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษารวมชาติพฤติกรรมของมนุษย์พบว่า การตื่นตัวมี 3 ระดับ คือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัวระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุดได้แก่ การตื่นตัวระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูง จะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นเต้น ขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้า และจากการศึกษา

พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัวได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคล แต่ละคนที่มีต่าง ๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระบบสรีระภายในของผู้คน

Donald O.Hebb นักจิตวิทยาที่ทำการศึกษารื่องการตื่นตัวในเชิงสรีระที่มีชื่อเสียง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1955 และค้นคว้าเพิ่มเติมจนถึง ปี ค.ศ.1972 เขากล่าวว่า การ ตื่นตัวกับอารมณ์ของมนุษย์มีความสัมพันธ์กันและ ในขณะตื่นตัวการทำงานทางสรีระของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงเช่น การเต้นของหัวใจจะแรงขึ้น กล้ามเนื้อจะเกร็ง ระบบประสาทอัตโนมัติอยู่ในภาวะพร้อม จะทำงานเต็มที่ ซึ่งนักจิตวิทยามักเรียก ภาวะพร้อมของคนดังกล่าวนี้ว่า “ปฏิกิริยาพร้อมสู้ และพร้อมหนี” ซึ่งคำกล่าวนี้ เป็นการเปรียบเทียบอาการตื่นตัวของหมีป่า ถ้ามันจมนุ่มมันก็พร้อมสู้กับศัตรู หรือ “สุนัขจรอก” แต่ถ้ามันมองเห็น ช่องทางหนีมันก็จะหลบเร้นออกจากการต่อสู้ นั่นคือพร้อมที่จะทำ ได้ทุกรูปแบบ

5.5 การคาดหวัง

การคาดหวัง (expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนา หรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคล ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป ตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่า พวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปี 4-5 เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ ส่งผลให้พนักงานดังกล่าว กระปรี้กระเปร่า มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่ไม่สมหวัง ในชีวิตจริงของเราโดยทั่วไป สิ่งที่เราคาดหวัง กับ สิ่งที่เกิดขึ้น มักไม่ตรงกันเสมอไป ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และเกิดปัญหาขัดแย้งอื่นๆ ตามมา ผู้บริหารงานจึงควรระวังในเรื่องดังกล่าวที่จะต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง การสร้างความหวัง หรือการปล่อยให้ลูกน้อง คาดหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยที่สภาพความเป็นจริงทำไม่ได้ อาจจะก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป ตัวอย่างที่เห็นได้จาก การที่กลุ่มคนงานของบริษัทใหญ่บางแห่ง รวมตัวกันต่อต้านผู้บริหารและเผาโรงงาน เนื่องมาจากไม่พอใจที่ไม่ได้โบนัสประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าควรจะได้ การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมอีกส่วนหนึ่งในองค์การ ถ้าได้มีการกระตุ้น ให้ลูกน้องทำงานโดยวางแผนและเป้าหมาย ตั้งระดับของผลงานตามที่ควรจะเป็น อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยกระดับมาตรฐานของผลงาน ของลูกน้อง ซึ่งเมื่อได้ผลงานดีขึ้น ผู้บริหารก็พิจารณาผลตอบแทน ที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่ ลูกน้องคิดว่าควรจะได้ เช่นนี้นับว่าได้รับประโยชน์พร้อมกัน ทั้งหัวหน้าและลูกปฏิบัติงาน

5.6 การตั้งเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมาย (goal settings) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ถ้าพนักงานมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผน และดำเนินไปสู่เป้าหมายเสมือนเรือที่มีหางเสือ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นจะเห็นว่า มีคนบางคนทำอะไร ก็มักประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จดังกล่าว อาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือการตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งผู้บริหารงาน ควรสนับสนุน ให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และตัวของพนักงานเอง

กล่าวโดยสรุป ที่มาของแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงขับ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว การคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าค่อนข้างยากที่จะกล่าวอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกันโดย อิสระ ทั้งนี้เนื่องจาก แต่

ละเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการ ทำให้เกิด ภาวะขาดสมดุล ภายในร่างกาย หรือ จิตใจ มนุษย์อยู่ใน ภาวะขาดสมดุลไม่ได้ ต้องหาทางสนองความต้องการ เพื่อให้เข้าสู่ภาวะสมดุล ส่งผลให้เกิดแรง ขับหรือแรงผลักดันพฤติกรรม ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง มุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลง ภาวะสมดุลก็กลับคืนมา อีกครั้งหนึ่ง จากคำอธิบายดังนี้ จะเห็นได้ว่า ที่มาของ แรงใจหลายเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

6. รูปแบบของแรงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบ แรงใจของมนุษย์ ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

6.1 แรงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบ พฤติกรรม ที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มี แรงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ จะไม่ทำงานเพราะ หวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มี แรงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)
2. มีความทะเยอทะยานสูง
3. ตั้งเป้าหมายสูง
4. มีความรับผิดชอบในการงานดี
5. มีความอดทนในการทำงาน
6. รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
7. เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
8. เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

6.2 แรงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) ผู้ที่มีแรงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของ เพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่ อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงใจ ใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
2. ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
3. ตั้งเป้าหมายต่ำ
4. หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

6.3 แรงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงใจแบบนี้ส่วนมาก มักจะพัฒนามาจาก ความรู้สึกที่ว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้ เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้อย จึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มี แรงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
2. มักจะต่อต้านสังคม
3. แสวงหาชื่อเสียง
4. ชอบเสี่ยง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ
5. ชอบเป็นผู้นำ

6.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
2. ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

6.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ไม่มั่นใจในตนเอง
2. ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล
3. ไม่กล้าเสี่ยง
4. ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

7. วิธีการศึกษาการจูงใจในงาน (Work-Motivation Approaches)

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1900 หรือศตวรรษที่ 20 นักวิจัยและนักปฏิบัติต่างแสวงหาความเข้าใจในกระบวนการจูงใจว่าเกิดขึ้นอย่างไร การจูงใจในงานที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นความเร่งด่วนขององค์กรสมัยเริ่มแรกของการศึกษาแรงจูงใจ วิธีการที่สำคัญอยู่ 3 แนวทางคือ การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ การศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ และการศึกษาเชิงทรัพยากรมนุษย์

7.1 การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ เริ่มจากผลงานของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ ซึ่งเป็นผู้พัฒนาการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ มีทัศนคติต่อพนักงานหรือคนงานว่าเป็นบุคคลเชิงเศรษฐกิจมองว่าคนงานเป็นทรัพยากรการผลิตเช่นเดียวกับเครื่องจักร และมีความต้องการเงินและค่าจ้างเป็นสำคัญ งานที่ทำจะถูกออกแบบให้ง่ายและทำซ้ำอยู่เสมอเพื่อให้ได้ผลผลิตมากและเร็ว เริ่มแรกจึงพัฒนาระบบการจูงใจในงานโดยจ่ายผลตอบแทนเป็นเงิน บนพื้นฐานของปริมาณและคุณภาพของผลผลิตของพวกเขา ต่อมาเกิดการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นรายได้ ลดชั่วโมงการทำงานลง และมีวันหยุดพักผ่อนให้ เป็นวิธีการจูงใจด้วย แนวทางนี้ยังคงมีอยู่ในการทำงานยุคปัจจุบัน ทั้งผู้บริหารและพนักงานยังคงเห็นว่าเงินคือพื้นฐานสำคัญ และบุคคลจำนวนมากยังคงเลือกงานโดยพิจารณาระดับเงินเดือนมากกว่าเนื้อหาของงาน

7.2 การศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ มุ่งศึกษาปัจจัยทางสังคมที่กระทบต่อแรงจูงใจ เป็นผลจากการศึกษาของ ฮอว์ธอร์น ซึ่งดำเนินการโดย เอลตัน เมโย และคณะ นักวิจัยจึงให้ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจ เช่น กลุ่มงานที่พอใจกันเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญกว่าเงิน แนวคิดต่อพนักงานหรือคนงานว่าเป็นบุคคลเชิงสังคมเริ่มแทนที่แนวคิดของบุคคลเชิงเศรษฐกิจ ผู้บริหารเพียงแต่ให้ความสนใจกับพนักงานเท่านั้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพวกเขาให้ดีขึ้นได้ การมุ่งความต้องการทางสังคมของคนงานจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจบุคคล เน้นการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมของงาน แต่มีผู้เห็นว่าก็ยังคงเงื่อนไขที่พนักงานต้องไม่ชัดเจนอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ไว้

7.3 การศึกษาเชิงทรัพยากรมนุษย์ นำเสนอภาพแรงจูงใจของบุคคลที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยมองว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความต้องการเงิน ความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จ ต้องการงานที่มีคุณค่า และมีความเห็นว่าบุคคลที่แตกต่างกันจะแสวงหาเป้าหมายในการทำงานที่ไม่เหมือนกับบุคคลเป็นขุมพลังความสามารถขององค์กร ผู้บริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจและเรียนรู้ว่าจะใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร หลักทั่วไปคือผู้บริหารต้องกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ ทั้งนี้จะต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานบางอย่างของธรรมชาติมนุษย์

8. แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม (Reinforcement Theory and Behavior Modification) ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories)

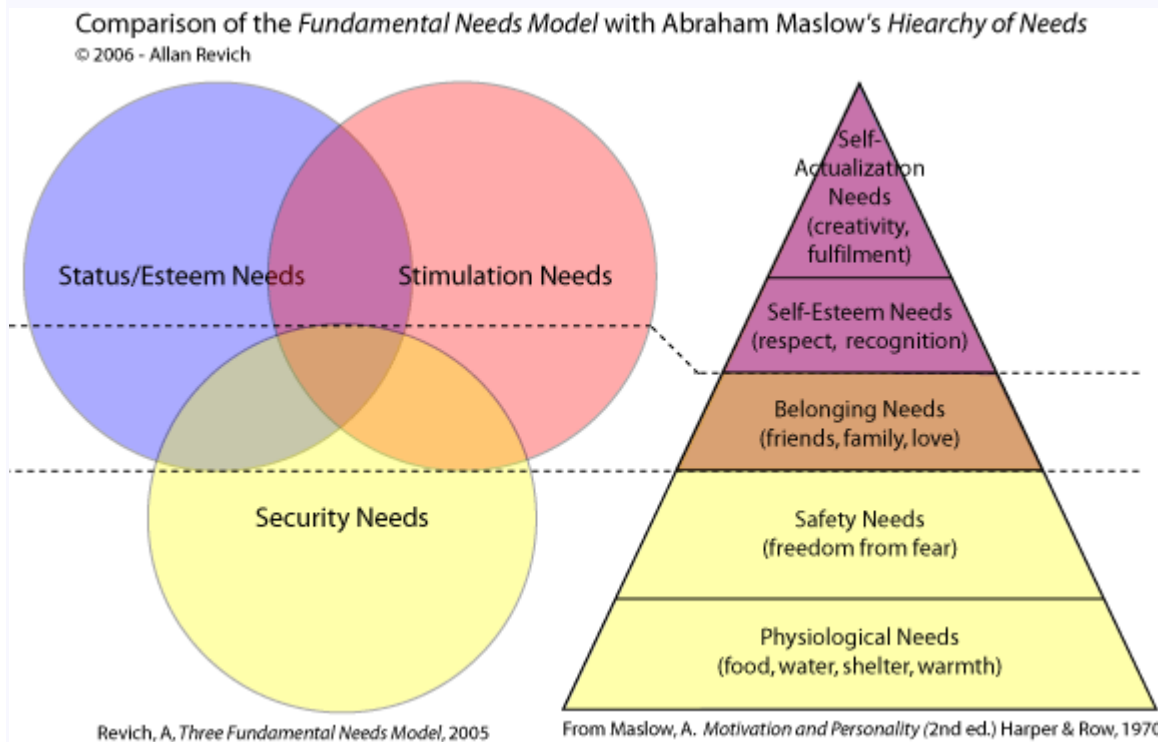
ทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหาจะกล่าวถึงโครงสร้างทางจิตวิทยาของบุคคลที่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรม และทำให้มีพฤติกรรมอยู่ต่อไป หรือกล่าวได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหาจะมุ่งที่จะทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจในการบริหารได้มีกรนำเอาแนวคิดและทฤษฎีความต้องการไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับบุคคลในองค์กร ทฤษฎีความต้องการเป็นการอธิบายขั้นแรกหรือส่วนแรกของกระบวนการจูงใจ คือความต้องการ เพื่อจะตอบคำถามว่า “อะไรจูงใจบุคคลให้ทำงาน” ผู้บริหารมักจะอ้างว่าถูกน้อมจูงใจด้วยค่าจ้างที่สูงขึ้น ชั่วโมงทำงานน้อยลง และสภาพแวดล้อมของงานดีขึ้น แต่นักวิชาการบางคนบอกว่าแรงจูงใจจะสูงถ้าคนทำงานได้มีความอิสระและความรับผิดชอบสูงขึ้น ทฤษฎีความต้องการจะระบุถึงปัจจัยภายใน คือความขาดแคลนหรือเสียดสภาวะสมดุลทางกายหรือจิตใจที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการ เปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยได้ตามระยะเวลาและสภาพแวดล้อม ดังนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of needs theory: Maslow)

มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาแนวมนุษยนิยมที่ได้สรุปข้อสังเกตจากการทำหน้าที่จิตแพทย์ว่า คนไข้ของเขาส่วนใหญ่มีปัญหาจากการไม่สามารถได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการจึงพยายามหาข้อสรุปกว้าง ๆ จากข้อสังเกตนั้นออกมาเป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ และทฤษฎีแรงจูงใจที่รู้จักกันมาก คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ปรากฏอยู่ในหนังสือของเขาชื่อ Motivation and Personality ในปี 1954 ซึ่งทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ได้รับความสนใจและการประยุกต์ใช้ภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรมากกว่าทฤษฎีการจูงใจอื่น ๆ ตามแนวคิดของมาสโลว์ ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการ (The Hierarchy of psychological needs) ออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

การจัดลำดับขั้นของความต้องการในทัศนะของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs)

การจัดลำดับขั้นของแรงจูงใจจากความต้องการพื้นฐานทางชีวภาพของ Maslow (basic biological needs) ซึ่งมีมาตั้งแต่เกิด ไปจนกระทั่งถึงแรงจูงใจทางจิตใจที่ซับซ้อนมากกว่า แรงจูงใจประเภทหลังนี้ จะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อ ความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว



1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องได้รับการตอบสนองจาก อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย และความสัมพันธ์ทางเพศ
2. ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงและการปกป้อง (Security or Safety needs) จากอันตรายต่างๆ เช่น ความต้องการสวัสดิการการรักษาพยาบาลการได้รับประโยชน์เกี่ยวจากการทำงานเป็นต้น
3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Social or Belonging and Love needs) การได้รับการยอมรับและมิตรภาพจากพวกพ้อง ครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อน และการเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการการยอมรับในคุณค่าตนเอง (Esteem or Status needs) ต้องการประสบความสำเร็จ การมีความสามารถ เกียรติยศ ชื่อเสียง และได้รับการยกย่องยอมรับจากคนอื่น เพื่อตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนเอง ต้องการความเคารพนับถือตนเองและจากบุคคลอื่น
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) หรือเข้าถึงอัตลักษณ์ของตัวเอง สามารถจะเป็นได้ในทุกๆ สิ่งที่ยากจะเป็นถือเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่คนเราต้องการไปถึงขั้นความสำเร็จแห่งตนหรือความสมหวังในชีวิต

มาสโลว์มีความเห็นว่าความต้องการทั้ง 5 ระดับมีความสำคัญต่อมนุษย์ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เท่ากันเสมอไป ความต้องการใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการนั้นก็จะยังเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมมนุษย์ให้เข้าไปตามที่ต้องการได้ แต่เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมอีกต่อไป โดยความต้องการขั้นสูงกว่าจะทำหน้าที่เป็นพลังกระตุ้นแทนต่อไป มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาการตอบสนองความต้องการของตนสูงขึ้นไปตามลำดับขั้น จนถึงความต้องการสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ไม่มีใครยินดีกับความต้องการขั้นพื้นฐานเพียงอย่างเดียว แนวความคิดนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารต้องคอยสนใจศึกษาความเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อจะได้รู้ว่าความต้องการขั้นใดกำลังมีอิทธิพลอยู่ในขณะนั้นและพยายามตอบสนองความต้องการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

1.2 ทฤษฎี ERG (ERG theory : Alderfer)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้เสนอแนะทฤษฎี ERG ที่ได้ย่อลำดับความต้องการ 5 อย่างของมาสโลว์เหลือเพียง 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการการดำรงอยู่ (Existence needs) ซึ่งรวมความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัยไว้ด้วยกัน
2. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ (Relation needs) ซึ่งรวมถึงความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น
3. ความต้องการที่จะมีความเจริญงอกงาม (Growth needs) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วย โดย การพัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ เพื่อความเจริญเติบโตหรือแสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ

แอลเดอร์เฟอร์ ได้ขยายทฤษฎีของมาสโลว์ออกไป โดยการพิจารณาว่าบุคคลจะมีปฏิกริยาอย่างไรเมื่อพวกเขาสามารถหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้พัฒนาหลักการความพอใจความก้าวหน้า (satisfaction-progression principle) ขึ้นมาอธิบายถึงวิถีทางที่บุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นต่ำกว่าแล้ว ในทางกลับกันหลักการความคับอกคับใจ-การถดถอย (frustration-regression principle) ก็สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลยังคับอกคับใจกับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไปอยู่ พวกเขาจะหยุดการตอบสนองความต้องการระดับสูงนี้และถดถอยกลับมาตอบสนองความต้องการระดับต่ำแทนข้อดีของผลงานของแอลเดอร์เฟอร์ คือ การที่เขามองว่ากลุ่มความต้องการทั้งสามมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดแต่มีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง นอกจากนี้แอลเดอร์เฟอร์ยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นจากต่ำไปสูงตามลำดับเหมือนกับของมาสโลว์ แต่อาจจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันหลาย ๆ อย่างก็ได้ เช่น ความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอสามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันกับความต้องการการชื่นชมและการสร้างสรรค์

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือ

ประการแรก มาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง พร้อมกับความต้องการทางสังคม และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ

นอกจากทฤษฎี Hierarchy of needs ของมาสโลว์ และ ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ ซึ่งกล่าวถึงความต้องการซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลแล้ว แมคคิลแลน (McClelland) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Acquired- needs theory) ดังนี้

1.3 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Acquired – needs theory) หรือ ทฤษฎีแรงจูงใจแมคคิลแลน (McClelland Theory)

ในปี พ.ศ.2503 เดวิด ซี แมคคิลแลน (David C. McClelland) ได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ โดยเชื่อว่าความต้องการเป็นการเรียนรู้จากสังคมและประสบการณ์ ซึ่งแบ่งความต้องการหรือแรงจูงใจออกเป็น 3 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) นักจิตวิทยา เฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Henry A. Murray) และ เดวิด ซี แมคคิลแลน ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) โดยใช้แบบทดสอบที่มอดิค แอพเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ทีเอที (TAT) ที่แสดงภาพคนหนึ่งคนหรือมากกว่า 1 คนในสถานการณ์ที่กำกวม ผู้ทดสอบจะแสดงภาพให้ผู้รับการทดสอบดู และให้บอกหรือเล่าเรื่องในภาพนั้น คำตอบที่ได้รับจะนำมาแปลผลเพื่อทราบพื้นฐานของแนวคิดของแต่ละคนว่าสัมพันธ์กับแรงจูงใจลักษณะใด แรงจูงใจทั้ง 3 ลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจภายในให้บุคคลทำงานที่มีมาตรฐาน และเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกายและความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นคนที่มีความสุข
3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) แรงจูงใจใฝ่อำนาจมี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินใจความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญเพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การทำงานให้สำเร็จตามวิถิทางขององค์การ เต็มใจเสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ สามารถกล่าวได้ว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรสร้างให้เกิดแก่คนแมคคิลแลน (McClelland) มองว่าคนมีความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ
 1. ความต้องการที่จะเข้าร่วมผูกพันกับผู้อื่น (need for affiliation) คือ บุคคลที่ให้ความสำคัญกับการรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน แสวงหาการมีส่วนร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม
 2. ความต้องการที่จะมีอำนาจ (need for power) คือ บุคคลที่แสวงหาการใช้อำนาจหรือโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจในการเผชิญหน้าหรือโต้แย้งต่อสู้กับผู้อื่น
 3. ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ (need for achievement) คือ บุคคลที่มีกรวางเป้าหมายการปฏิบัติงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ หรือ ที่มีความเป็นไปได้ที่จะทำอะไรให้สำเร็จ มุ่งความสำเร็จของ

งานมากกว่าผลตอบแทนเพื่อเป็นเครื่องวัดผลงานและการประเมินความก้าวหน้า และพยายามแสวงหาสถานการณ์ซึ่งสามารถที่จะได้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปฏิบัติงานของตน

ผลการศึกษาของแมคเคลแลน (McClelland) นับว่ามีความสำคัญ เพราะหากได้มีการค้นพบความต้องการของบุคคลได้อย่างถูกต้องแล้ว องค์กรก็สามารถที่จะปรับปรุงการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ตรงกับความต้องการของเขา ซึ่งจะช่วยให้บุคคลปรับปรุงผลงานและทำงานให้สำเร็จลงได้ นอกจากนี้ปัจจัยภายในดังได้กล่าวมาแล้วยังมีแนวคิดอีกทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญกับปัจจัยภายนอกคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg)

1.4 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two –factors theory: Herzberg)

เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) มองว่า ความต้องการมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนงานในหลาย ๆ ด้าน และความต้องการ 2 ประเภทนี้มีความเป็นอิสระจากกันในปี ค.ศ.1950 เฮร์ซเบิร์กและเพื่อนร่วมงานได้ดำเนินการสำรวจทัศนคติที่มีต่องานของวิศวกรและนักบัญชี 200 คน เขาสรุปได้ว่าความพอใจงานที่ทำและความไม่พอใจงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่ม ที่เรียกว่า ปัจจัยมูลเหตุจูงใจ (motivation factors) กับปัจจัยอนามัย (hygiene factors)

1. ปัจจัยมูลเหตุจูงใจ (Motivation factors) คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจเกี่ยวกับลักษณะงานหรือเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง การที่บุคคลอื่นยอมรับผลงานของตน ได้รับผิชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ถ้าหากไม่เหมาะสมหรือบกพร่องไป จะทำให้บุคคลรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้ แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยมีประสิทธิภาพหรือผลิตผลมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การควบคุมงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น หากขาดปัจจัยเหล่านี้แล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มี ความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่

การตอบสนองต่อปัจจัยอนามัยก็เพียงพอป้องกันมิให้คนงานแสดงความไม่พอใจต่องานเท่านั้น ส่วนปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนงานปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ เฮร์ซเบิร์กจึงเสนอว่า วิธีที่จะทำให้อคนงานมีความพึงพอใจต่องานนั้น จะต้องเน้นที่งานเป็นหลักหรือ เรียกว่า การปรุงแต่งงาน ซึ่งรวมถึงการยกระดับความรับผิดชอบ ขยายขอบเขต และเพิ่มความท้าทายของงานที่คนงานปฏิบัติอยู่

2. ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Motivation Theories)

ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่บุคคลจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร โดยมุ่งความสนใจที่จะอธิบายถึงการเลือกที่จะกระทำและพยายามที่จะกระทำ และความคงสภาพพฤติกรรมของมนุษย์ทฤษฎีกระบวนการเป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าบุคคลคิดอย่างไรในการเลือกพฤติกรรมที่จะสนองความต้องการของเขา แรงจูงใจเกิดได้อย่างไร ทำไมเขาเลือกพฤติกรรมบางอย่าง และเขาประเมินความพอใจ

อย่างไรเมื่อถึงเป้าหมายแล้ว ทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของวิกเตอร์ วรูม (Victor H. Vroom) หรือทฤษฎีตามความคาดหวัง (Expectancy Theory) ได้กล่าวถึง วิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้กระทำการซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล ที่เพิ่มความพยายามที่จะทำงาน ให้บรรลุผล

2. การจูงใจในการทำงาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณค่าที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงาน บุคคลจะทำงานต่อไปขึ้นอยู่กับความพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจเกิดจากการเปรียบเทียบรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ความคิดในการกระตุ้นให้บุคคลทำงานตามแนวคิดทฤษฎีนี้ สามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และการเพิ่มความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับงาน หรือ การสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Valence}$$

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

มีความหมายว่าระดับของ แรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น หลักการพื้นฐาน ของทฤษฎีที่สำคัญ คือ ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมใดๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมาย บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมใด ย่อมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญ สองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และ คุณค่าของผลลัพธ์

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึงการรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเองหรือโอกาส และความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ พนักงานคนนั้น ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำ หรือจะไม่พยายามทำงานนั้น

การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำหรือ พฤติกรรมกับผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าเมื่อกระทำแล้วได้รับผลตอบแทน เขาย่อมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไร แรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น นาย ก. เชื่อตัวเองว่าเขาสามารถเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External locus of control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักไม่ใช่วิธีที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ดังนั้นเขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึงคุณค่า หรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำ

ให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วยและจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่าง เช่น นาย ก. ซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ นาย ข. ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน ทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับ นาย ข. ว่าควรจะทำใจใส่ทำงานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากนาย ข. มีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่ง เขาคงมีแรงจูงใจสูงขึ้นในการทำงาน แต่ถ้านาย ข. ไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของนาย ก. ซึ่งเป็นหัวหน้างานไม่สามารถจูงใจนาย ข. ผู้ปฏิบัติงานได้

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงาน และระดับการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ทฤษฎีอาจใช้พยากรณ์ได้ถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่อาจใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่นที่แตกต่างไป โดยมีเงื่อนไขต่อไปนี้

- (1) ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
- (2) ผลตอบแทนหรือรางวัลจะต้องสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่านั้น คือบรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก
- (3) ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานต้องรู้จักผู้ร่วมงานแต่ละคนเป็นอย่างดี
- (4) ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน หัวหน้างานต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความคาดหวังจะใช้ได้ผลดีกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะการควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) เพราะผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเขาเป็นคนกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายามและความสามารถของเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะจะใช้จูงใจ ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะการควบคุมจากภายนอก เพราะกลุ่มนี้เชื่อถือในเรื่องดวง โชคลาภ ความบังเอิญ หรือสิ่งภายนอกอื่นๆ ไม่เชื่อในความสามารถและความพยายามของตัวเองว่าจะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J. Stacy Adam) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ของบุคคลกับความเสมอภาคหรือยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบกับตัวป้อน เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษาและสติปัญญา ความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกันซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในแผนกหรือกองกำกับการเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่มนุษย์ใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่ามีเสมอภาคหรือยุติธรรม โดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

การเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีความเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากัน แต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลงเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับดี การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ

ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่ามีตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่า เป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อผู้ปฏิบัติงานคนใดรับรู้ว่ามีตัวป้อนที่ได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้อง สวัสดิการ) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง ลาพักผ่อนครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปปฏิบัติงานฝ่ายอื่น หรือย้ายสังกัดใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ว่ามีตัวป้อนที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าผู้ปฏิบัติงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมแบ่งผลประโยชน์) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันทง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเองซึ่งไม่ใช่ว่าความเป็นจริงแม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาคแต่เขาอาจรับรู้ว่ามีไม่เสมอภาคก็ได้ ปกติบุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนเกินจริงและคาดหวังรายได้เกินไป ความรู้สึกไม่เท่าเทียมก็จะมีขึ้นและส่งผลกระทบต่อปฏิกิริยาบางประการได้ เช่น โกรธละทิ้งงาน เป็นต้น ดังนั้นในการปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น และการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น

2.3 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดของล็อกและคณะ (Locke and others) มีความเชื่อว่า การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลรู้ถึงความต้องการของตนซึ่งกระตุ้นความพยายามมากขึ้น และการบรรลุเป้าหมายจะเป็นสิ่งจูงใจในการกระทำต่อไป ซึ่งเป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกจะต้องมีลักษณะเฉพาะ เจาะจง มีความยาก และเป็นที่ยอมรับ

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่เราต้องการให้เขากระทำ เป็นทฤษฎีการจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ B.F. Skinner ทฤษฎีการเสริมแรงใช้หลักการเรียนรู้

ทางสังคม (Social Learning) กับการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) โดยการวางเงื่อนไขปฏิบัติการ (Operant Conditioning) โดยเน้นการควบคุมจากปัจจัยภายนอก ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกรรม (Consequence of Behavior) หรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement)

สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ได้พัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการให้รางวัลหรือการเสริมแรงกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีความถี่มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลลบหรือไม่ปรารถนา พฤติกรรมนั้นจะมีความถี่ที่ลดลงเรื่อยๆ กรอบความคิดในเรื่องนี้ของ Skinner มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งเร้า (สถานการณ์) การตอบสนอง (พฤติกรรม) และผลกรรม (บวกหรือลบ) Skinner ชี้แนะว่า หัวหน้างานสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมการทำงานของ บุคคลได้โดยที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความรู้สึกรู้ว่าถูกควบคุม แต่การจะทำได้เช่นนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและการปรับพฤติกรรมคือ ประเภทของการเสริมแรง

ประเภทของการเสริมแรง (Types of Reinforcement) แบ่งการเสริมแรงออกได้ดังนี้

การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น นาย ก. มาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวก ซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ฯลฯ การเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การเสริมแรงลบ (Negative or Avoidance Reinforcement) เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกรรมทางลบได้ เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ เช่น นาย ก. ซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา เพราะไม่อยากได้ยินคำตำหนิจากหัวหน้า หัวหน้างานที่ใช้การเสริมแรงลบ มักจะมีกฎ ข้อห้าม อะไรควรหรือไม่ควรกระทำ มีระเบียบวินัยและกำหนดการลงโทษไว้ชัดเจน

การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่ต้องการอีกต่อไป โดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่มาทำงานสาย แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานดีแล้วหัวหน้างานไม่สนใจ จะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

การลงโทษ (Punishment) เป็นการกำหนดผลกรรมทางลบให้แก่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ต้องการ เป็นการให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น นาย ข. ที่มาร่วมประชุมสายถูกหัวหน้าตำหนิ ซึ่งต่างจากการเสริมแรงลบที่เป็นเพียงการคาดโทษหรือขู่ให้กลัวแต่ไม่มีการลงโทษจริงๆ การลงโทษอาจมีหลายแบบ เช่น ระบายน้ำให้หนักใจ ถอนสิทธิพิเศษ ควบคุมประพฤติ การย้ายตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น การลงโทษอาจทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดน้อยลง แต่อาจสร้างพฤติกรรมที่มีปัญหาอย่างอื่นขึ้น เช่น การเสียขวัญ ทำงานด้อยลง การขัดขืนหรือต่อต้าน เป็นวิธีการที่มีข้อได้เปรียบมากและเป็นวิธีจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ชักจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาหน่วยงาน การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและ บุคคลอื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดี สิ่งที่ทำทนายและสำคัญที่สุดคือความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ ปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน