

บทสรุปเรื่อง Basic Motivation Concepts โดย นาวาอากาศโท สุพรหม ทำจะดี

แรงจูงใจคืออะไร ?

แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจหรือความสมัครใจที่จะทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งและเป็นสภาวะที่ถูกตั้งขึ้นโดยความสามารถของการกระทำที่จะตอบสนองต่อความต้องการบางอย่างของบุคคลอย่างพึงพอใจ

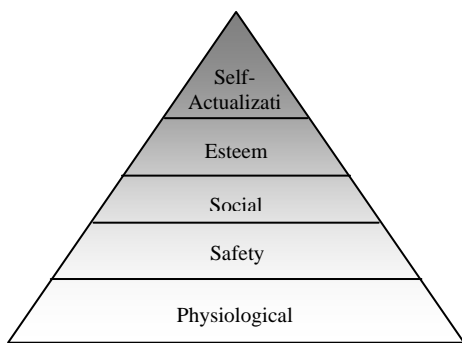
ความต้องการ หมายถึง เป็นการขาดหรือภาวะบกพร่องทางสรีระหรือทางจิตวิทยาซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่ปรากฏออกมาอย่างดึงดูดใจ



ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในยุคแรกเริ่ม (Early Theories of Motivation)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950s ได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจถูกคิดค้นขึ้นมา 3 ทฤษฎีด้วยกันคือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ถูกคิดค้นขึ้นโดย Abraham



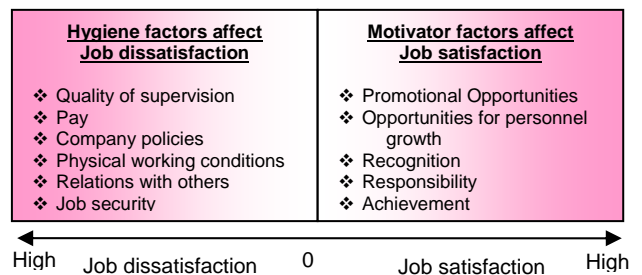
Maslow โดยเขาได้ตั้งสมมติฐานว่า ภายในตัวมนุษย์ทุกคนจะต้องมีลำดับขั้นของความต้องการปรากฏอยู่ 5 ชั้น คือ ความต้องการทางด้านสรีระ (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการความเคารพและสรรเสริญ (Esteem Needs) และความต้องการการหยั่งรู้ด้วยตนเอง (Self-actualization Needs) แต่การวิจัยยังไม่ได้ทำให้ทฤษฎีดังกล่าวดูสมเหตุสมผล คือ ความพึงพอใจอย่างเป็นรูปธรรมที่ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการจะนำไปสู่การกระตุ้นความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น

2. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) Douglas McGregor ได้เสนอมุมมองของมนุษย์ที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะคือ ลักษณะหนึ่งมีพื้นฐานมองในเชิงลบ โดยจะเรียกว่า “ทฤษฎี X” โดยทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า ความต้องการกฎระเบียบที่ต่ำเป็นส่วนสำคัญของปัจเจกบุคคล

ส่วนอีกลักษณะหนึ่งมองโดยมีพื้นฐานในเชิงบวก ซึ่งจะเรียกว่า “ทฤษฎี Y” ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า ความต้องการกฎระเบียบที่สูงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคล

3. ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-factor Theory)

Frederick Herzberg เชื่อว่า ความสัมพันธ์ของบุคคลต่อที่ทำงานเป็นสิ่งพื้นฐานซึ่งทัศนคติของคน ๆ หนึ่งต่องานสามารถที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวคุณลักษณะนิสัยบางอย่างมีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยเช่น ความก้าวหน้า การยอมรับความรับผิดชอบและการประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานซึ่งเรียกปัจจัยพวกนี้ว่า



Motivator factors

ส่วนปัจจัยเช่น การบังคับบัญชา การจ่ายค่าจ้าง นโยบายบริษัท และเงื่อนไขการทำงานจะเกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจซึ่งเรียกปัจจัยพวกนี้ว่า **Hygiene Factors** การทำให้ความไม่พึงพอใจในงานนั้นลดลงอาจไม่จำเป็นที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ก็ยังคงถูกวิพากษ์วิจารณ์อยู่ กล่าวคือ เมื่อสิ่งต่าง ๆ นั้นดำเนินไปได้ด้วยดีบุคคลมักจะให้เครดิตกับตัวเอง แต่เมื่อล้มเหลวมักจะตำหนิสภาวะแวดล้อม มาตรการเกี่ยวกับความพึงพอใจทั้งหมดไม่ได้ถูกใช้ คนบางคนอาจจะไม่พอใจในงานบางส่วนแต่เขาก็ยังสามารถที่จะยอมรับงานนั้นได้ และทฤษฎีนี้ไม่ได้บอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลิตภาพ (Productivity) ตามที่ Herzberg ได้สรุปเอาไว้

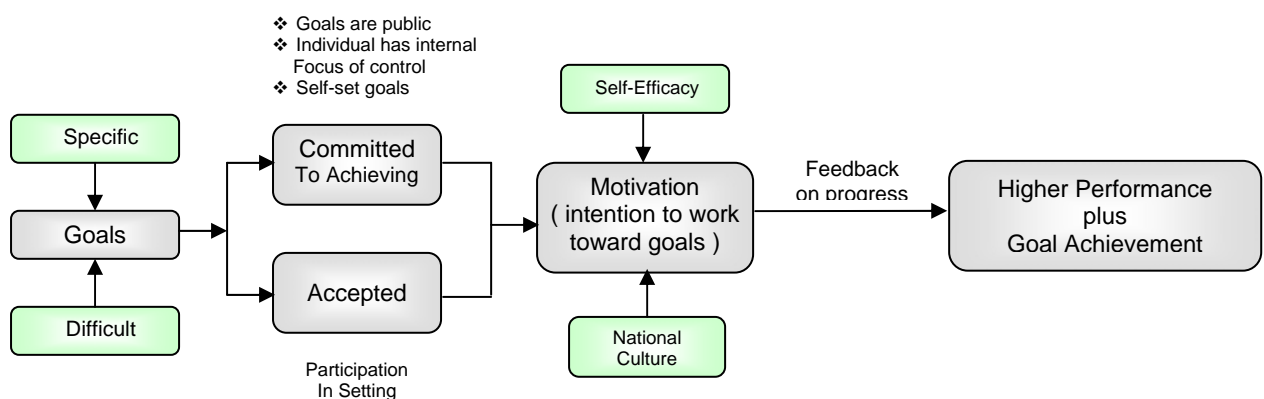
ทฤษฎีแรงจูงใจในยุคร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation)

1. **ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's Theory of Needs)** David McClelland ได้เสนอแรงจูงใจหรือความต้องการหลักในสถานที่ทำงาน 3 อย่างด้วยกันคือ **ความต้องการการประสบความสำเร็จ** (Need for Achievement) ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะแตกต่างจากคนอื่น ๆ โดยพวกเขาอยากจะทำในสิ่งที่ดีกว่า อยากทำงานที่เป็นปัญหาที่ท้าทาย และมักจะยอมรับความรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวมากกว่า **ความต้องการอำนาจ** (Need for Power) เป็นความปรารถนาที่จะมีผลกระทบ มีอิทธิพลเพื่อควบคุมคนอื่น บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงมักจะมีแนวโน้มที่เป็นห่วงเกี่ยวกับเรื่องของการได้รับเกียรติ ชื่อเสียง การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นมากกว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพ **ความต้องการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น** (Need for Affiliation) ผู้ที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะพยายามที่จะสร้างมิตรภาพ ชอบสถานการณ์ที่ต้องร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกัน

แต่ทฤษฎีดังกล่าวมีข้อสังเกตคือ คนที่มีความต้องการผลสำเร็จสูงมักจะชอบสถานการณ์ที่ต้องรับผิดชอบส่วนตัว ได้รับการ feedback และมีความเสี่ยง แต่ความต้องการผลสำเร็จที่สูงนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องนำมาซึ่งการเป็นผู้จัดการที่ดี ความต้องการในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและความต้องการอำนาจมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จเกี่ยวกับการจัดการ

2. **ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)** ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ความตั้งใจนั้นสามารถเป็นพลังที่สำคัญสำหรับแรงจูงใจในการทำงาน เป้าหมายที่ยากและเฉพาะเจาะจงจะนำมาซึ่งระดับของผลงานที่ออกมาสูงมากกว่าเป้าหมายทั่ว ๆ ไปหรือประเภท “ทำให้ดีที่สุด” ความเฉพาะเจาะจงของเป้าหมายเปรียบเสมือนแรงกระตุ้นภายใน ผลสะท้อนกลับที่สร้างขึ้นด้วยตัวเองจะเป็นแรงจูงใจที่มีอำนาจมากกว่าผลสะท้อนกลับที่เกิดจากภายนอก

ทฤษฎีนี้มีข้อสังเกตคือ ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับคนทั่ว ๆ ไป ส่วนการสรุปผลในเรื่องของแรงจูงใจเรื่องความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของคนที่มีความต้องการทางด้านผลสำเร็จสูงเท่านั้น ดังนั้นการตั้งเป้าหมายที่ยากยังคงถูกแนะนำสำหรับคนงานส่วนใหญ่อยู่ นอกจากนี้การสรุปผลของทฤษฎีดังกล่าวจะสามารถปรับใช้ได้กับคนที่ยอมรับ และกระทำตามพันธะสัญญาเท่านั้น เป้าหมายที่ยากจะนำมาซึ่งผลงานในระดับที่สูงได้ก็ต่อเมื่อผู้ตั้งยอมรับมัน



3. **ทฤษฎีแรงเสริม (Reinforcement Theory)** แรงเสริมจะจำกัดหรือตั้งเงื่อนไขให้กับพฤติกรรม นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองว่าอะไรก็ตามที่ควบคุมพฤติกรรมคือแรงเสริมซึ่งจะเพิ่มขึ้นเมื่อเกิดพฤติกรรมซ้ำ ๆ

4. **ทฤษฎีการออกแบบงาน (Job Design Theory)** จากการวิจัยพบว่าการจัดรูปแบบของงานนั้นจะมีผลต่อการเพิ่มหรือลดความพยายาม ตัวแบบคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) เสนอว่างานต่าง ๆ ควรที่จะอธิบายในรูปแบบของมิติหลัก 5 อย่าง คือ ความหลากหลายของทักษะ ลักษณะเด่นของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ และผลสะท้อน ตัวแบบกระบวนการข้อมูลข่าวสารทางสังคม (Social Information Processing Model) ได้เสนอว่าพนักงานรับเอาทัศนคติ พฤติกรรมเข้ามาเพื่อที่จะตอบสนองกับคำแนะนำต่าง ๆ ทางสังคมที่เสนอโดยเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เพื่อน สมาชิกในครอบครัว หรือลูกค้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานสามารถเบี่ยงเบนได้โดยการกระทำเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การบ่นของหัวหน้า

5. **ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)** ทฤษฎีนี้เสนอว่า พนักงานจะชั่งน้ำหนักระหว่างสิ่งที่พวกเขาใส่เข้าไปในสถานการณ์การทำงานกับผลลัพธ์ที่ได้ออกมาแล้วเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างสิ่งที่ใส่เข้าไปกับผลที่ได้ออกมาถ้าออกมาไม่เท่าเทียมกันพนักงานอาจจะมีความไม่พอใจได้ว่าจะได้รับรางวัลน้อยหรือมากเกินไป และจะต้องมีการแก้ไขให้ถูกต้อง นอกจากนี้พนักงานมักจะเลือกที่จะเปรียบเทียบกับ 3 กลุ่มดังต่อไปนี้คือ เทียบกับคนอื่น เทียบกับระบบอื่น และเทียบกับตัวเอง นอกจากนี้ทฤษฎีดังกล่าวเสนอว่าแรงจูงใจของพนักงานได้รับอิทธิพลมาจากรางวัลที่เกี่ยวข้องซึ่งทฤษฎีนี้ยังเสนอว่าเมื่อพนักงานพบว่าเกิดความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นพนักงานอาจจะมีการตัดสินใจดังนี้ คือ บิดเบือนสิ่งนำเข้าหรือผลลัพธ์ของตนเองหรือของคนอื่น อาจจะมีนิสัยที่ชักชวนให้ผู้อื่นเปลี่ยนพฤติกรรม อาจจะมีนิสัยเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง เลือกที่จะเปรียบเทียบกับแหล่งอื่น ๆ และสุดท้ายอาจจะลาออก นอกจากนี้ทฤษฎีดังกล่าวยังเสนอข้อเสนอสู่การจ่ายที่ไม่เท่าเทียมกัน คือ

- จ่ายเงินแบบเป็นเวลาที่ให้รางวัลเพิ่มสำหรับพนักงานที่ผลิตงานได้มากกว่า และตัดรางวัลสำหรับผู้ผลิตได้น้อยหรือมีผลงานออกมาคุณภาพไม่ดี
- จ่ายเงินโดยอ้างอิงจากปริมาณการผลิต เป็นการให้รางวัลเพิ่มกับพนักงานที่มีคุณภาพที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น

Ratio Comparison		Perceived Employee Assessment
$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}} < \frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$		Inequity (Under rewarded)
$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}} = \frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$		Equity
$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}} > \frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$		Inequity (Over rewarded)

6. **ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)** ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะกระทำบางอย่างนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นและรวมถึงความตั้งใจของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลนั้นด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปร 3 ตัวคือ ความตั้งใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม โดยทฤษฎีนี้จะเน้นในเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทน เน้นในเรื่องของพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ และเป็นหนึ่งในเรื่องของความคาดหวังของบุคคล นอกจากนี้ความคาดหวังของพนักงานต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัล และผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมาย จะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

สิ่งที่น่าสังเกตและระวังก็คือ ทฤษฎีส่วนใหญ่จะพัฒนาขึ้นในสหรัฐอเมริกา ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้ทฤษฎีดังกล่าวในที่ ๆ ต่างวัฒนธรรมกัน อย่างไรก็ตามในท้ายบทนี้ได้มีคำแนะนำในท้ายบทนี้สำหรับการปรับใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจต่อพนักงาน คือ

ยอมรับความแตกต่างของบุคคล จัดงานและคนให้เหมาะสมกัน มีการตั้งเป้าหมาย มั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้เป็นที่รับรู้และสามารถบรรลุได้ สร้างงานที่มีทักษะหลากหลาย เอกลักษณะของงานและความสำคัญของงาน มีอิสระและผลสะท้อน มีการให้รางวัลตอบแทนส่วนบุคคล มีการเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับผลงานและตรวจสอบระบบว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่

