

บทที่ 10

การสร้างแรงจูงใจในการบริหาร

เค้าโครงเรื่อง

1. แนวคิดทั่วไปในการสร้างแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
3. ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ
4. ลักษณะของการสร้างแรงจูงใจ
5. องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ
6. ทฤษฎีต่างๆ ของการสร้างแรงจูงใจ

สาระสำคัญ

การสร้างแรงจูงใจในองค์การถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร เพราะบุคลากรในองค์การมีความแตกต่าง ทั้งในแง่กรรมพันธุ์ การศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิด ฯลฯ ปัจจัยหลายๆ อย่างที่จะเป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้เขามีประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันมีปัจจัยอีกหลายๆ อย่าง ที่จะบั่นทอนทั้งร่างกายและจิตใจให้เขาหมดกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหาร จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้เพื่อทำให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ดังประโยคที่ว่า "ไม่มีผู้บริหารแย่ในโรงเรียนเยี่ยม และไม่มีผู้บริหารเยี่ยมในโรงเรียนแย่"

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมในหน่วยงาน
2. เพื่อเข้าใจสภาพและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ
3. เพื่อบริหารจัดการบุคลากรได้เหมาะสม
4. เพื่อบุคลากรร่วมมือร่วมใจทำงานตรงเป้าประสงค์ขององค์การ
5. เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวความคิดทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ (อรุณ รัชธรรม, 2533)

การดำเนินงานหรือการบริหารกิจการใดๆ ขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แตกต่างไปจากหลักการเดิมในสมัยโบราณ ที่ให้เป็นอำนาจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ฉะนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้คนทำงานได้ แสดงความรู้ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงย่อมมีบทบาทสำคัญยิ่งในด้านการบริหารงาน แนวความคิดในการสร้างแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นให้คนแสดงความรู้ ความสามารถออกมานั้น ปรากฏอยู่ในความเชื่อที่ว่า **“กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้น ย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้”** มีการสร้างแบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานพอจะนำมาสรุป ได้ว่า

1. แรงจูงใจในการกระทำใดๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการ นั่นคือ วัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการใดๆ จะต้องให้หัวหน้างานได้เห็นซึ่งถึงความสำคัญของงานที่จะต้องกระทำ ส่วนแนวทางในการดำเนินการก็ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วยจึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. ถึงแม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานมาก แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสระในการทำงานก็จะทำให้กิจการที่จะกระทำนั้นขาดตอน เพราะจะต้องมีการหยุดชะงักเพื่อศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างช่วงนั้น ฉะนั้นถ้ามีแรงจูงใจในการทำงาน แต่มีตัวถ่วงอยู่ด้วย หรือไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจการนั้นก็ดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ คือ อาจจะต้องกระทำเป็นช่วงๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ กิจการที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นกิจกรรมที่กระทำด้วยความสม่ำเสมอ

3. ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น จะเกิดขึ้นเพราะมีการสร้างแรงจูงใจ ให้หัวหน้างาน และบุคคลอื่น สามารถกระทำการใดๆ จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง...

อนึ่ง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญในตัวบุคคลที่เป็นคนทำงาน ให้ความอิสระในการทำงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ จะทำให้วัตถุประสงค์นั้นเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ทั้งนี้ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนคำนึงถึงตัวเองเป็นเรื่องใหญ่โดยธรรมชาติอยู่แล้ว นอกจากนั้น คนส่วนใหญ่เชื่อว่าการทำงานหนักก็เป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง เพราะจะทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ก็ยังมีคนอีกส่วน

หนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนน้อย ไม่มีความเชื่อดังกล่าว พวกหลังนี้เป็นพวกที่ขาดพลังกระตุ้นซึ่งจัดเป็นพวกเกียจคร้าน โดยอาจจะมีสาเหตุของความเกียจคร้านมาจากประสบการณ์ในชีวิตระยะเริ่มต้น ก่อนเข้าทำงาน กล่าวคือ เป็นพวกที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้สึกว่าตนเองไร้ค่า มีความเชื่อว่าการดิ้นรนหรือพยายามใดๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จจะนำมาซึ่งความล้มเหลวได้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จะไม่พยายามทำอะไร ทั้งจะพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ท้าทายและสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวขึ้นได้

ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าถึงธรรมชาติของมนุษย์ว่า โดยสภาพธรรมชาติปกติทั่วๆ ไปแล้วมนุษย์มีลักษณะอะไรบ้างที่เป็นสิ่งประจำติดตัวมา ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น มนุษย์ได้เป็นมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น มนุษย์เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง โดยธรรมชาติของสัตว์นั้น คือ สกุดต่ำทำอะไรโดยปราศจากความยั้งคิดปล่อยให้ความอยากความโลภเข้าครอบงำ นักวิชาการบางคนเรียกว่า "มนุษย์ เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ" หมายถึงมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการอยู่เรื่อยๆ ไป หรือมีความโลภไม่สิ้นสุด เมื่อนึกอยากได้อะไรพอสมควร ในสิ่งนั้นแล้วก็อยากได้สิ่งอื่นอีกต่อไป โดยสรุปแล้วมนุษย์ประเภทนี้ มักเป็นคนชั่วร้าย

มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากไม่ชอบการทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม และนำหรือขู่มากกว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และความสงบ ชอบให้คนคอยชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

อีกแนวความคิดหนึ่ง มนุษย์เป็นสัตว์สังคม แนวความคิดนี้ถือว่ามนุษย์อยู่คนเดียวไม่ได้ต้องมีการสังสรรค์กัน และอยู่ในระบบสังคม การอยู่ร่วมกันเพื่อช่วยเหลือกันหรือทำอย่างไรจึงจะสร้างการร่วมมือกันให้ดีที่สุด ทฤษฎีนี้เป็นแนวความคิดของมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์เราเป็นมนุษย์ที่สามารถรู้จักตัวเองได้ถูกต้องและจะพัฒนา ตัวเองได้อีกด้วย โดยเสนอทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมาโดยมีสมมติฐานการสร้างแรงจูงใจจากภายนอกที่ผู้บริหารมีต่อลักษณะของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้กำลังกาย กำลังความคิดในหน้าที่ต่างๆ นั้น คนงานอาจจะถือว่า งานเป็นสิ่งที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย ดังนั้น ลักษณะของคนโดยทั่วไปจึงมีใ้จะรังเกียจหรือไม่ชอบงานเสมอไป แต่งานต่างๆ จะเป็น

สิ่งที่ดีหรือเลวสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจจะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปในลักษณะของการบังคับลงโทษ ก็จะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

2. การควบคุมและการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ จึงไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และที่ถูกต้องนั้นควรจะเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง และสามารถรับผิดชอบควบคุมตัวเอง ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์การ จึงย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าว เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จในตัวของคนงานด้วย

4. สาเหตุที่คนพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น มุ่งที่จะตอบสนองสิ่งจูงใจทางด้านความมั่นคงแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ก็เพราะสืบเนื่องมาจากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ที่เคยเป็นมามากกว่า แต่แท้จริงแล้วลักษณะของคนจะไม่ใช่ไปตามที่กล่าวมา ถ้าหากงานต่างๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานก็จะยอมรับงานดังกล่าว และอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

ปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจคนให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับข้อสมมติฐานใหม่ของคน นั่นคือ ทฤษฎี Y นั่นเอง ถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงคนงานตามข้อสมมตินี้ ก็จะช่วยให้มีการเปิดโอกาสให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นไปได้ ทฤษฎี Y นี้ ให้ความเห็นว่าคนงานจะถือว่างานต่างๆ เป็นสิ่งธรรมดาปกติ และอาจถือว่าการทำงานเป็นสิ่งสนุกสนานหรือเพลิดเพลินได้ ดังนั้น คนโดยทั่วไปจึงมิใช่จะรังเกียจงานเสมอไป และถ้าหากสามารถหาวิธีให้คนงานนั้น ตอบสนองสิ่งจูงใจของตนได้จากหน้าที่การงานต่างๆ อย่างครบถ้วนแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันคนงานก็จะมีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจได้หลายลำดับขั้นจากหน้าที่การงานนั่นเอง

อนึ่ง การใช้ทฤษฎี Y นี้จะเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนงานอย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนมากกว่า และก็มีได้หมายความว่าถึงการละเลยต่อการควบคุมสั่งงาน หากแต่เป็นการควบคุมเป็นการภายในนั่นเอง หรือเป็นเพราะ "พลังจูงใจ" ที่อยู่ภายในไม่มีวิธีการพิเศษใดที่จะทำให้เกิดการจูงใจขึ้นได้ วิธีการที่อาจจะทำได้ก็คือ การสร้างสภาวะการณ์ที่จะก่อให้เกิดและ

ส่งเสริมการจูงใจตนเองขึ้น ก็ได้แก่ การทำให้เขาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ทั้งนี้ โดยให้เขา
รับผิดชอบภายในขอบเขตความสามารถของเขา เพื่อให้เขาจะสามารถประสบความสำเร็จใน
งานนั้นได้ ก็จะส่งผลให้เขาต้องการความสำเร็จในครั้งต่อไป นักจิตวิทยาได้กล่าวถึง
สภาพการณ์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ในการทำงานว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

...**ประการแรก** องค์ประกอบทางสุขอนามัย ได้แก่ เงิน สภาพการทำงาน ความ
สัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบังคับบัญชาถ้าองค์ประกอบดังกล่าวบกพร่อง
ผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งผลงานก็จะต่ำลง **ประการที่สอง** คือ องค์ประกอบ
ทางด้านการจูงใจ องค์ประกอบประเภทนี้จะปรากฏอยู่ในงาน เช่น ลักษณะของความท้าทาย
โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในงาน เป็นต้น องค์ประกอบดังกล่าว จะก่อให้เกิดสภาพการ
“จูงใจ” ผู้ปฏิบัติงานขึ้นได้...”

เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มผลผลิตได้หรือไม่ในการบริหาร จึงเป็น
การสมควรที่ควรจะได้ศึกษาถึงแนวความคิดในทางทฤษฎี อันเกี่ยวกับดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

คำอธิบายต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน นับได้ว่ามีความสำคัญต่อความสัมพันธ์
ระหว่างความสำเร็จด้านต่างๆ ในทางเศรษฐกิจกับการเพิ่มจำนวนของความคิดค้นของนัก
สังคมวิทยาอุตสาหกรรมที่ปรากฏอยู่นี้ ส่วนมากได้ถูกรอบคลุมโดยทฤษฎี “การสร้างแรง
จูงใจ” ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจคนได้แนะถึงชุดของความต้องการต่างๆ เขาได้จัดลำดับขั้น
ของความต้องการเหล่านี้ คือ ทางร่างกาย ความปลอดภัย ความเป็นเจ้าของและความรัก
จากผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือตน และจุดสุดยอดก็คือ ต้องการความสำเร็จในชีวิต

การจูงใจในการทำงานคืออะไร

การจูงใจ มาจากคำว่า “Move” หมายถึง “การหมุน การผลักดันจากภายใน
อำนาจที่ผลักดันหรือแรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจ
ในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เราเกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการ
และแสดงการกระทำออกมา ดังนั้น แรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยตรง โดย
ปกติคนเรามีความสามารถจะกระทำอะไรๆ ได้หลายอย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกันแต่
พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะดึงเอาความสามารถของคน
ออกมาใช้ คือ “แรงจูงใจ” คือ ชักจูงให้คนทำงานด้วยใจ

การจูงใจ "หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งที่สำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ" ดังนั้น ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า "การจูงใจ" คืออะไร พูดถึงคำจำกัดความของแรงจูงใจยังสับสนกันอยู่ หลายคนให้ไว้หลายอย่าง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะมีหลายคำที่ใช้แทนกันได้กับคำว่า "การจูงใจ" ทั้งในแง่ของนักพฤติกรรมศาสตร์และบุคคลทั่วไป จึงนิยมใช้คำๆ เดียวกันอยู่ แต่ความหมายจะแตกต่างกัน "การจูงใจ" แยกเป็นดังนี้

ประการแรก มองความสำคัญทางสรีรวิทยา (Biological Importance) เช่น อารมณ์ แรงผลักดัน แรงขับ จิตสำนึก ความต้องการ ประการที่สอง มองความสำคัญทางด้านจิตใจ เช่น แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความรู้สึก แรงบังคับ ความต้องการ ความปรารถนา ความต้องการพยายามที่จะค้นให้พบและประการสุดท้าย กล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ความมุ่งหมายผลประโยชน์ ความตั้งใจ ทศนคติ เป้าหมาย คุณค่า ความมุ่งมาดปรารถนา และรางวัลแห่งความสำเร็จซึ่งเป็นแรง ผลักดัน...

อนึ่ง การกล่าวถึงการจูงใจทางสังคมมีความสลับซับซ้อนมาก พฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดอาจจะสนองตอบได้ด้วยแรงจูงใจหลายประการ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจัดงานเลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชาและเชิญผู้บังคับบัญชาของเขามาร่วมงานด้วย ในโอกาสที่ : ต้องการแสดงผลงานของเขาต่อผู้บังคับบัญชา ต้องการสร้างความประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงถึงความโอ้ออมอารี ต้องการอวดบ้านหลังใหญ่ที่สร้างขึ้นใหม่ และความมั่นคงของตนเอง ต้องการเรียกร้องความรักจากผู้บังคับบัญชาของเขา ต้องการมาหาเพื่อนฝูงแก่เหงา หรืออาจจะรู้สึกไม่ดีที่ตีตัวออกห่างจากสังคมไปนานแล้ว

ในสมัยโบราณ แนวความคิดของนักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ได้แสดงความคิดเห็นตอบโต้ความเชื่อถือสมัยเดิมที่ว่า คนงานมุ่งแต่จะหาความต้องการทางเศรษฐกิจหรือตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น และเชื่อว่าคนจะมีพฤติกรรมที่มีเหตุผล นั่นคือ จะพยายามทำงานให้ดี เพื่อต้องการสิ่งตอบแทนในรูปตัวเงินให้มากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้าม นักมนุษยสัมพันธ์ได้ค้นพบหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า แท้จริงคนจะมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นเหตุผลมากนัก หรือคนมีอารมณ์ คนจะไม่ทำงาน เพราะต้องการเงินเพียงแต่อย่างเดียว หากแต่มีความต้องการทางด้านจิตใจด้วย

สุขวิทยากับแรงจูงใจ

เพื่อที่จะศึกษาปัญหาว่า "จะติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าในผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร" นำ Herzberg ไปสู่การวิจัยค้นคว้า และศึกษาชีวิตการทำงานหลายอาชีพในหลายประเทศ รวมทั้งในประเทศคอมมิวนิสต์

เขาได้ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดภาวะพึงพอใจในการทำงาน และเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า "ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ" กับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการหลีกเลี่ยงหรือภาวะไม่พึงพอใจ เขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า "สุขวิทยา"

ปัจจัยจูงใจในการทำงานหรือทำให้เกิดภาวะพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญ ส่วนปัจจัยที่เป็นสุขลักษณะหรือทำให้เกิดภาวะไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ฐานะ และความมั่นคง

สามเหลี่ยมนิรันดร์

นักปรัชญาทั่วไปศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอยู่ 3 แนว แนวแรกตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีองค์การ (organization) แนวที่สอง คือ วิศวกรรมอุตสาหกรรม (industrial engineering) และแนวที่สาม คือ พฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science)

นักทฤษฎีองค์การเชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่มีเหตุผล และแตกต่างกันมาก สามารถปรับตัวเข้าได้กับสภาพการณ์ จึงเป็นหน้าที่ของการบริหารงาน บุคคลที่จะปฏิบัติเท่าที่โอกาสอำนวยให้ ถ้างานได้รับการจัดระเบียบอย่างเหมาะสม ก็จะเป็นผลให้โครงสร้างของงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด และทัศนคติของความพึงพอใจในงานก็จะตามมา

นักอุตสาหกรรมวิศวกรถือว่า คนเป็นส่วนประกอบของเครื่องจักรมีแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ และความต้องการของเขาจะบรรลุได้ก็โดยปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นเป้าหมายของการบริหารงานบุคคล ควรจะประกอบด้วยระบบรางวัล แรงจูงใจที่เหมาะสม และจัดสภาพการทำงานในทางที่มนุษย์จะใช้เครื่องจักรได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพที่สุด วิศวกรเชื่อว่าเขาสามารถจะได้รับผลงานมากที่สุด และมีทัศนคติที่เหมาะสม

นักพฤติกรรมศาสตร์ เฟื่องเล็งความรู้สึกของกลุ่มทัศนคติของพนักงานแต่ละคน การสังสรรค์ในองค์การและบรรยากาศทางจิตวิทยา เกี่ยวกับแรงจูงใจคนให้ทำงาน เขาจะเห็นในปัจจัยสุขวิทยาหรือบางอย่าง หรือหลายๆ อย่างแนวทางบริหารงานบุคคล โดยทั่วไป เน้นหนักในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ความหวังที่จะให้ทัศนคติของคนทำงานและบรรยากาศดีขึ้น นั้นขึ้นต่อการเห็นคุณค่าของคน เขาเชื่อว่าทัศนคติที่ดีจะนำไปสู่งานและโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

ปรัชญาทั้งสามแนวอธิบายได้ ด้วยรูปสามเหลี่ยมของการบริหารงานบุคคล มีวัตถุประสงค์ตรงกันข้าม

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีอิทธิพลอย่างมาก และมากพอที่จะสร้างแรงผลักดันในมนุษย์ให้แสดงออกพฤติกรรมต่างๆ กัน ลักษณะของแรงจูงใจประกอบด้วย (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2528)

1. แรงจูงใจด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของจิตสำนึกนั้น เห็นได้จากการที่มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องมีแรงจูงใจในรูปของสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง ส่วนความมั่นคงในรูปของจิตใต้สำนึกนั้นได้พัฒนามาตั้งแต่วัยเด็กโดยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใกล้ชิดที่จะทำให้เป็นคนที่มีจิตใจมั่นคงหรืออ่อนแอ บุคคลเกือบทุกคนมีแรงจูงใจด้านความมั่นคง ทั้งในรูปของจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก

2. แรงจูงใจด้านสังคม โดยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมและได้รับการยกย่อง การที่บุคคลติดต่อสัมพันธ์กันนั้นมีไซ้เพื่อมิตรภาพเสมอไป มีบุคคลเป็นจำนวนมากที่ติดต่อสัมพันธ์กันเพราะต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับและศรัทธาเชื่อถือ

3. แรงจูงใจด้านชื่อเสียง แรงจูงใจด้านชื่อเสียงมีมากขึ้นทุกทีในสังคมไทย โดยเฉพาะในสังคมระดับชนชั้นกลาง ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ความต้องการด้านชื่อเสียง เป็นการกำหนดขีดจำกัดของบุคคล บุคคลบางคนพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อนและชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็แสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ

4. แรงจูงใจด้านอำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคลแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว บุคคลซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพราะตำแหน่งหน้าที่นั้นแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลโดย

บุคลิกภาพและพฤติกรรม แสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจส่วนตัว แต่บุคคลบางประเภทเป็นเจ้าของอำนาจทั้งสองประเภท คือ ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว

5. แรงจูงใจด้านความสามารถ ความสามารถหมายถึงการควบคุมองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและสังคม ความรู้สึกด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับมโนทัศน์ ด้านความคาดหวัง บุคคลจะมีความสามารถหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ถ้าความสำเร็จเหนือความล้มเหลวแล้วความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูง ทำให้เป็นบุคคลที่มองโลกในทางบวกมองสถานการณ์ต่างๆ ว่าเป็นการทำหน้าที่น่าสนใจและสามารถจะเอาชนะได้ แต่ถ้าความล้มเหลวอยู่เหนือกว่าแล้ว จะทำให้มองโลกในทางลบ บุคคลที่มีความรู้สึกด้านความสามารถต่ำจะไม่มีแรงจูงใจที่จะแสวงหาการทำนายใหม่ๆ หรือทำการเสี่ยง บุคคลพวกนี้จะปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับมากกว่าที่จะพยายามบังคับควบคุมสิ่งแวดล้อม

6. แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกออกจากความต้องการด้านอื่นๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ คือจะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทองและคำยกย่องสรรเสริญ บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะมีความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จ

7. แรงจูงใจด้านเงิน เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภท ทุกระดับ คุณลักษณะที่เด่นและสำคัญที่สุดของเงินก็คือ เป็นตัวแทนในการแลกเปลี่ยน สิ่งที่เงินสามารถซื้อได้นั้นไม่ใช่ตัวเงินโดยตรงแต่เป็นคุณค่าของเงิน ตัวเงินนั้นไม่ได้มีความสำคัญแต่เป็นตัวแทนของความ ต้องการใดๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน

ประโยชน์ของแรงจูงใจ

กิตติมา ปรีดีติลล (2529) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการจูงใจดังนี้

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น



สุพัตรา สุภาพ (2536) มีความเห็นไม่ต่างไปจากนักวิชาการท่านอื่นๆ เท่าใด ซึ่งท่านได้กล่าวถึงประโยชน์การจูงใจในการบริหารงาน ไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

3. สร้างกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร

4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

5. ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจ ในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและศรัทธาต่อองค์กร และทำงานอย่างมีความสุข มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เฟรนซ์ (อ้างถึงใน อังคณา โกสิยสวัสดิ์, 2534) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การที่บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรใดจะบังเกิดความพึงพอใจในการทำงานของเขาหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่างานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่างๆ เพียงใด โดยได้จำแนกปัจจัยต่างๆ ที่จะสนองความต้องการในด้านต่างๆ ของผู้ร่วมงานที่จะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงในอาชีพ

2. เงินเดือน หรือค่าจ้างเป็นธรรม

3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี



4. การควบคุมบังคับบัญชาดี ผู้บริหารมีใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์

5. สภาพการทำงานดี

6. มีโอกาสก้าวหน้า คือมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มคุณวุฒิ

7. เป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

แอปเปิลไวท์ (Applewhite อ้างถึงใน สังคม โทปริงทรี, 2536) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึงความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องานและการมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

กิลเมอร์ (Glimer อ้างถึงใน ศรีเรือน โกศลวัฒน์, 2527) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นความมั่นคงของหน่วยงานที่ให้ความรู้สึกที่น่าเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งชายและหญิงมักจะมีความรู้สึกว่าความมั่นคงปลอดภัยนี้เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มมากขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จากผลการวิจัยหลายเรื่อง พบว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการโอกาสก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียง รายได้ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้นๆ องค์ประกอบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

4. ค่าจ้างหรือรายได้ ซึ่งหมายถึงเงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง

5. ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำองค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่เขาค้นคิดหรือตามความสามารถ เขาย่อมจะเกิดความพอใจในการทำงาน

6. การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา บัณฑิตนี้มีส่วนสำคัญที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ โดยผู้ปฏิบัติงานหญิงมักจะมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าชาย แต่หากการบังคับบัญชานี้ไม่ดีก็เป็นสาเหตุสำคัญให้ทั้งชายและหญิงขาดงาน และลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคม องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตน องค์ประกอบนี้ก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจและมีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย

8. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อนิเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากกว่าสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงานนี้มีความสำคัญต่อผู้ชายและผู้ที่แต่งงานแล้วมากกว่า

10. ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุด วันพักผ่อนต่างๆ

ชรูเดนและเชอร์แมน (Chruden & Sherman, 1968) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก ประกอบด้วย เงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การแข่งขัน การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

2. สิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การบังคับ การขู่เชิญและการลงโทษ ซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คูเปอร์ (Cooper อ้างถึงใน อังคณา โกสิยสวัสดิ์, 2544) ได้แบ่งปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้ คือ การได้ทำงานที่น่าสนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม สภาพการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานเหมาะสม มีความสะดวกในการไป-กลับ ตลอดจนการมีสวัสดิการอื่นๆ ขณะที่เซเลนนิค (Zelevnik อ้างถึงใน อังคณา โกสิยสวัสดิ์, 2534) ได้พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานคือรางวัล รางวัลดังกล่าวมี 2 ประเภท คือรางวัลภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพของงาน ตลอดจนการจัดองค์การและการบริหารองค์การ ส่วนรางวัลภายใน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความซื่อสัตย์ ความรัก ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น

นอกจากนี้ สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ (Barnard, 1974)

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจอยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความห่อหุ้มที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือรอบคร้วตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความตึงเครียดในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่า วิธีการจูงใจของบาร์นาร์ด นอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินทอง สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้วยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกัน ให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ แสดงความเห็นในงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน อันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานด้วย

พีคอร์ส และไมเยอร์ส (Pigors & Myers, 1981) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะในด้านสถานที่การทำงานไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูก สุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน ไม่ว่าจะ เป็นเครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะ เป็นรถรับส่ง นำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส นำเงินบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์ หรือสุข

การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เป็นการรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการ และนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจ และมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรัก และถูกรัก

บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างดี บุคคลนั้นจะเกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ในทางกลับกันถ้าแรงจูงใจต่ำผลงานที่ปรากฏออกมาก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพไปด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ

ณรงค์ ประชาเดชสุวัฒน์ (อ้างถึงใน อังคนา โกสิย์สวัสดิ์, 2534) ได้ศึกษาที่มาของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของอาจารย์ในสถาน ศึกษาอุดมศึกษาเอกชนของไทย พบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของอาจารย์เอง คือความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับ

2. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของผู้บริหาร คือความสำเร็จในงานที่ทำ และการได้รับการยอมรับ

3. อาจารย์มีความเห็นว่า ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยจำเป็นที่มาของความไม่พึงพอใจ

4. ผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัจจัยจำเป็นที่มาของความไม่พึงพอใจ

อุบล ภัทร (2535) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของครูมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวพยากรณ์ที่มีความสำคัญอันดับแรกต่อพฤติกรรมการทำงานของครู คือปัจจัยจูงใจ รองลงมาคือวุฒิการศึกษา และปัจจัยสุขศาสตร์

2. พฤติกรรมการทำงานของครูตามการประเมินของผู้บริหารได้พยากรณ์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือปัจจัยสุขศาสตร์ รองลงมาคือวุฒิการศึกษาและอายุราชการ เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มย่อยพบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญในการพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของครู คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยสุขศาสตร์ วุฒิการศึกษา ทัศนคติต่องาน

3. ตัวแปรย่อยของปัจจัยจูงใจ พบว่าความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ เป็นตัวแปรที่พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของครูได้

4. ตัวแปรย่อยของปัจจัยสุขศาสตร์ พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของครูได้

5. เมื่อนำเอาตัวแปรย่อยของปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขศาสตร์ มาพิจารณาร่วมกันพบว่า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน รายได้ นโยบายและการบริหารเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญในการอธิบายความแปรปรวนของทัศนคติต่องาน

6. ครูชายที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะมีพฤติกรรมการทำงานต่ำกว่าครูกลุ่มอื่นๆ

7. ครูชายที่มีทัศนคติต่องานต่ำ จะมีพฤติกรรมการทำงานต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ

8. ครูชายที่มีอายุราชการน้อย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะมีพฤติกรรมการทำงานต่ำกว่าครูกลุ่มอื่นๆ

สุภาดา คำสุชาติ (2536) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ การรับรู้บทบาท และการปฏิบัติตามบทบาทการสอนสุศึกษาของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลทั่วไปในส่วนกลาง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมี

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า แรงจูงใจที่อยู่ในระดับสูงของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะงาน สำหรับแรงจูงใจที่มีอยู่ในระดับปานกลาง คือด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการยอมรับนับถือ โอกาสความก้าวหน้าและด้านสภาพการทำงาน

ศรีรัตน์ บุญอริยะ (2538) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

2. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติพบว่า โดยรวมอาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านเป็นรายข้อ ปรากฏว่าด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ กลุ่มอาจารย์และกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni อ้างถึงใน ชนินทร์ เกตุชา, 2532) ศึกษา เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของครู จำนวน 3,382 คน ที่เมือง มอนโรมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮร์ซเบอร์ก พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติของครูมีสูง ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ส่วนด้านที่ทำให้ครูมีทัศนคติที่ต่ำคือ สภาพแวดล้อมจากการทำงาน และสิ่งที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งอยู่ในระดับที่ครูสามารถรับได้ คือ ความยุติธรรมจากการปกครอง บังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพที่ดีของที่ทำงาน

โอเพนชอร์ (Openshaw, 1980) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของ ผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก ในสถาบันอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร และ อาจารย์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่งงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ บริหาร 61 คน และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจอร์เจีย ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่สอดคล้องกับ ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮร์ซเบอร์ก คือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็นองค์ประกอบชั้น ตันสำหรับความพึงพอใจในงาน แต่ปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจใน งานมากกว่าปัจจัยจูงใจ และปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ต่างก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงาน นั้น ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ในทุกๆ ด้าน

โสภณ สุตสาสวัสดิ์ (Sudsawad, 1980) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ใช้วัดความพึง พื่อใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยของประเทศไทย 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร- วิโรฒ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์กมาใช้ ผลการ วิจัยพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจ ในปัจจัยด้านนโยบาย และการบริหารงาน และเงินเดือน ส่วนปัจจัยที่ไม่พึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้า ความ สัมพันธ์กับบุคคลอื่น การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์กแล้ว ปรากฏ ว่า การวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนทฤษฎีดังกล่าว แต่มีส่วนเบี่ยงเบนบ้าง เนื่องจากมีความแตกต่าง กันในเรื่องวัฒนธรรมและอาชีพ

แบบฝึกหัด

1. แรงจูงใจคืออะไร สำคัญอย่างไร
2. การสร้างแรงจูงใจควรจะทำเมื่อไร เมื่อใดจึงจะเหมาะสม
3. พฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันกับการสร้างแรงจูงใจหรือไม่ อธิบาย
4. สิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจที่ท่านคิดว่าน่าจะสำคัญที่สุด ได้แก่อะไรบ้าง
5. แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. แรงจูงใจเปรียบเสมือนแรงหรือพลังขับเคลื่อนทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างไร ไม่หยุดยั้ง ถ้าท่านเป็นผู้บริหารท่านจะสร้างแรงจูงใจทางบวกอย่างไรกับผู้ร่วมงานในองค์กร ของท่าน