

## บทที่ 2

### ความต้องการของมนุษย์

#### เค้าโครงเรื่อง

1. ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางสังคม
2. ความต้องการของมนุษย์ในองค์การ
3. ทฤษฎีความต้องการ
  - มาสโลว์
  - ERG ของ เคลย์ตัน อัลเคอร์เฟอร์
  - ทฤษฎีของฮิรชฟรอมม์
  - ทฤษฎีของแมคคลีแลนด์
  - ทฤษฎีของเฮอส์สเบิร์ก

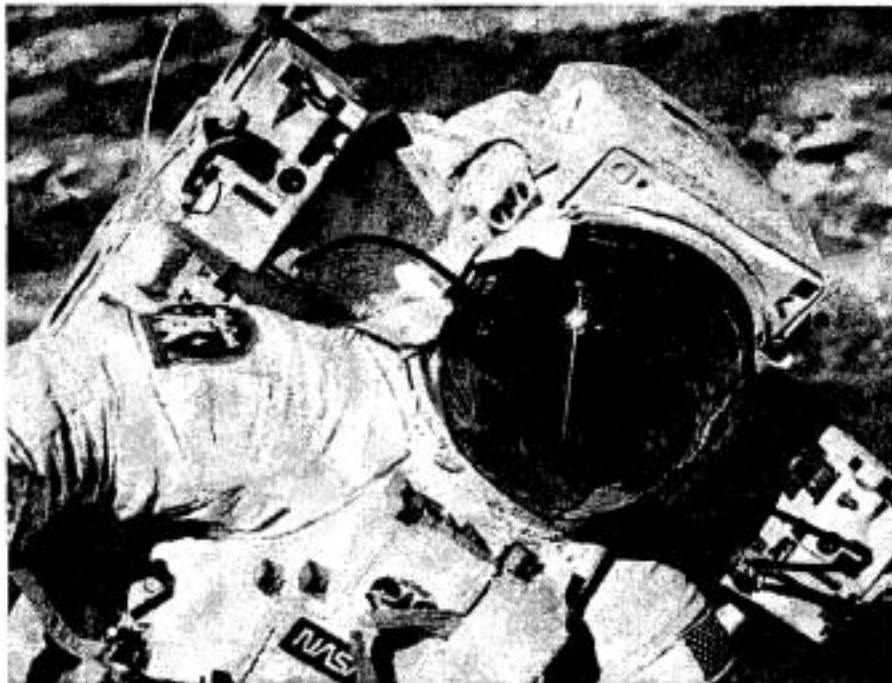
#### สาระสำคัญ

1. ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็นสองอย่าง คือ ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจ
2. ความต้องการของมนุษย์ในองค์การ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ
  - 2.1 มนุษย์ มีความต้องการตลอดเวลา
  - 2.2 เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีก
  - 2.3 ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ
3. ทฤษฎีความต้องการ
  - ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

- ทฤษฎีความต้องการของ เคลย์ตัน อัลเดอเฟอร์
- ทฤษฎีของฮิริคฟรอมม์
- ทฤษฎีของแมคคลีแลนด์
- ทฤษฎีของเฮอริสเบิร์ก

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้และเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์
2. เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้ว่ามนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด
3. เพื่อเข้าใจว่าเวลาที่มนุษย์อยู่ร่วมกันในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และความก้าวหน้าขององค์กร
4. เพื่อผู้บริหารในองค์กรจะได้จัดหาทรัพยากร และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์กร



ความต้องการของมนุษย์ไม่มีใครจะกะเกณฑ์หรือกำหนดได้แน่นอนตายตัวว่าความต้องการของคนแต่ละคนมีความต้องการสักเท่าใด อะไรบ้าง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถ ดวง วัต ชั่ง เป็นกิโลๆ ได้

ถ้าพูดในแง่ของการทำงาน ความต้องการของมนุษย์เป็นแรงผลักดัน (mainspring) ให้คนทำงานหรือทำให้มีกำลังใจในการทำงาน (motivation & incentive) จึงต้องศึกษาเพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้มนุษย์ทำงาน

สรุปความต้องการ (Human needs) ของมนุษย์ แบ่งออกเป็นสองอย่าง ดังนี้ (จุมพล สวัสดิยากร, 2520)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Basic physiological or primary needs) ความต้องการระดับที่ 1

2. ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจหรือความต้องการระดับที่ 2 (Secondary, social or psychological needs)

สำหรับความต้องการระดับที่หนึ่งเกี่ยวกับร่างกายนั้นได้แก่ปัจจัย 4 และสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอยู่ เช่น อาหาร น้ำ เพศ การนอน อากาศหายใจ อุณหภูมิของอากาศ สิ่งเหล่านี้เป็นความจำเป็นที่จะทำให้เซลล์ที่ประกอบเป็นร่างกายอยู่ได้ เป็นการสากลทั่วไปของมนุษย์ แต่มีความต้องการในรายละเอียดมากน้อยตามแต่ละบุคคล หรือความเจริญของบุคคลและสภาพของสังคมที่คนๆ นั้นอยู่ เช่น เด็กเล็กต้องการนอนมากกว่าผู้ใหญ่ แต่ผู้ใหญ่ที่มีอายุ ก็น้อยกว่าเด็กวัยรุ่น เป็นต้น

สำหรับความต้องการระดับที่ 2 ซึ่งเป็นความต้องการทางจิตใจนั้น ได้มีนักวิชาการแยกแยะแบ่งแยกจัดลำดับความต้องการไว้หลายอย่างมากมายไม่เหมือนกัน แต่ก็รวมสรุปว่าเป็นความต้องการทางจิตใจ จิตวิทยาและทางสังคมของคน เช่น บางตำราว่าเป็นความต้องการที่จะให้คนอื่นเคารพนับถือ ความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่, ความเป็น เจ้าของ, ความต้องการความรัก ซึ่งเป็นความต้องการที่มองไม่เห็นและสลับซับซ้อนมาก

### **ความต้องการของมนุษย์ในองค์การ**

มนุษย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น อากาศ อาหาร ที่พัก รวมทั้งสิ่งอื่นๆ ด้วย เช่น สถานะ การยอมรับนับถือ และความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ แต่อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปความต้องการเหล่านี้ยากที่จะได้รับการตอบสนอง จนอิ่มและพอใจทุกๆ ที่ที่ได้รับ

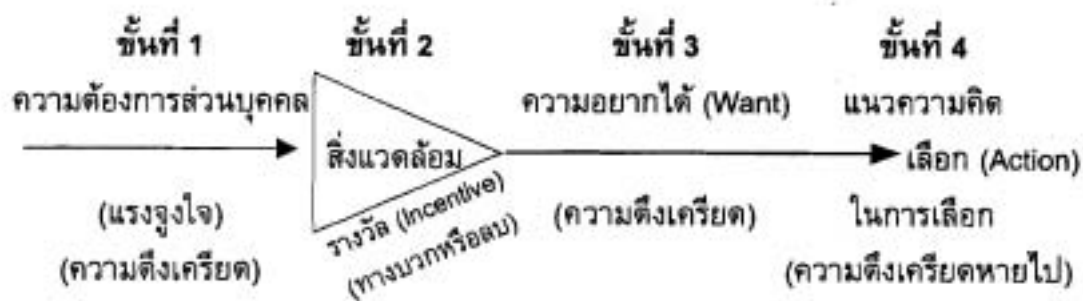
อยู่แล้วพฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดและควบคุม โดยแรงจูงใจต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว และแรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะแตกต่างกันไป ตามบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลด้วย จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารงานควรจะทราบว่าจะแรงจูงใจหรือความต้องการ ของมนุษย์ในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษามากมาย คือ (อรุณ รักธรรม, 2533)

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมืออยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด สมมติฐานดังกล่าวเป็นข้อเท็จจริงที่เห็นได้ชัดแจ้งว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการ และความต้องการนี้ไม่มีการสิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย

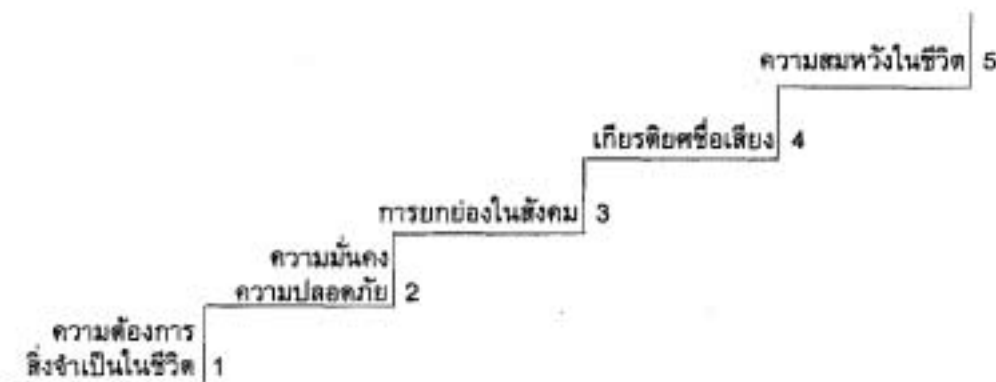
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีกตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองใดๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วความต้องการนั้นก็จะไม่มีความหมาย แต่ความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลผู้นั้นต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าถึงความต้องการและความแตกต่างของมนุษย์ ทำให้เราทราบความจริงว่า เพราะความต้องการเหล่านี้นั่นเองที่เป็นผลผลักดันให้มนุษย์ต่อสู้ดิ้นรน และทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการของตนเอง ขนาดของการต่อสู้ดิ้นรนนี้จะขึ้นอยู่กับระดับความต้องการของแต่ละคนซึ่งมีไม่เท่ากัน ดังนั้น จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาถึงความ ต้องการของมนุษย์ เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีตามหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจะได้รู้ถึงความต้องการตามธรรมชาติ และจะได้ บำบัดความต้องการเหล่านั้นได้ถูกต้อง ดังที่นักปฏิบัติทางวิชามนุษยสัมพันธ์ท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“...มนุษย์จะพยายามทุกทางเพื่อให้บรรลุความต้องการที่ละชั้น เมื่อ ความต้องการชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการชั้นนั้นก็หมด ความสำคัญ ไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่จะเกิดความสนใจและความ ต้องการสิ่งใหม่ต่อไปอีก แต่ความต้องการชั้นแรกที่ได้รับการตอบสนองแล้ว นั้นอาจกลายเป็นความจำเป็นหรือความต้องการครั้งใหม่ เมื่อการตอบสนอง ความต้องการชั้นแรกได้สูญเสียหรือขาดไป และความต้องการที่เคยมีความ สำคัญจะลดความสำคัญลง เมื่อมีความต้องการใหม่ๆ เข้ามาแทนที่...”



3. ความต้องการของคนตามทฤษฎีของมาสโลว์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของ ความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่างๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นที่สูงขึ้นต่อไปก็จะตามมาดังนี้



มนุษย์ มีสัญชาตญาณดั้งเดิมที่เป็นธาตุแท้ของชีวิต นั่นคือ สัญชาตญาณของความต้องการ และสัญชาตญาณของการใฝ่รู้ ใฝ่คิด ใฝ่กระทำ ทำให้มนุษย์มีคุณสมบัติพิเศษ แตกต่างจากสัตว์อื่นๆ ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นเรื่องที่เราจะเรียนรู้ว่าโลกในอนาคตจะเป็นอย่างไรในอีก 40 ปีข้างหน้า นำมาจากราชบัณฑิตยสถาน เป็นข้อเขียนของศาสตราจารย์ ดร.อมร รักษาสัตย์ ราชบัณฑิตที่เขียนไว้ในสารราชบัณฑิตยสถาน ฉบับเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในโอกาสที่ทรงเจริญพระชนมายุ 75 พรรษา

โลกอนาคตจะมีลักษณะอย่างไร จากแนวโน้มการประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์และวิทยาการ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและพฤติกรรม

กรรมของมนุษย์ได้อย่างไร โดยเฉพาะโลกจะเกิดทฤษฎีใหม่ทางการเมือง คือ ทฤษฎีประชาธิปไตยเพื่อประชาชนและเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

นักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์ได้ลงมือคิดค้น และจะบังเกิดผลในต้นสหัสวรรษ ที่ 21 นี้ ได้ตั้งแต่ ค.ศ. 2003

2015 พบรากฐานของพันธุกรรมของเชื้อโรคทุกชนิด

2016 มนุษย์จะเดินทางไปถึงดาวอังคาร จะไปตั้งอาณานิคมถาวรราว ค.ศ. 2044 และจะไปเกิดทารกมนุษย์ครั้งแรกก่อน ค.ศ. 2057 เพื่อฉลองครบรอบ 100 ปี แห่งการส่งยานอวกาศสปุตริกของรัสเซีย

2030 วิทยาศาสตร์การแพทย์คิดค้นเนื้อเยื่อกล้ามเนื้อของปอด ไต และตับได้ จะสร้างแขนขาและตาเทียมได้ มนุษย์จะใช้วิธีจำลองสำหรับการเดินทางยาวนานในอวกาศ นิวเคลียร์ฟิวชั่น จะเป็นตัวกำเนิดไฟฟ้าแทนการผลิตไฟฟ้าจากวิธีปัจจุบัน (ไทยรัฐ, 2548)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน ทุกคนมีความต้องการเป็นพื้นฐาน มีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด มีสติปัญญา มีความเชื่อ และความคิดเห็นต่างต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้ (อรุณ รักรธรรม, 2533)

### 1. ความต้องการสิ่งจำเป็นในชีวิต

ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหาร น้ำ อุดหนุนที่มีที่เหมาะสม ยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการทางด้านเพศ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้ เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีวิตอยู่ ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องไฝหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การตอบสนองความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์เราได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของร่างกายก็จะเป็นความต้องการในด้านร่างกาย และเมื่อมนุษย์ผู้นั้นสามารถสนองความต้องการทางด้านร่างกายได้แล้ว เขาก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก ส่วนด้านจิตใจก็มีอิทธิพลเช่นเดียวกัน เพราะความต้องการด้านพื้นฐานอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ

### 2. ความต้องการในด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง

ถ้าหากความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ



เช่นความมั่นคงในงานที่ทำอยู่ คนงานจะต้องมีความรู้สึกว่าเขาจะต้องไม่ถูกปลดให้ออกหรือถูกสั่งย้ายง่าย ๆ แต่เขาและเพื่อนร่วมงานจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่าง ยุติธรรมทัดเทียมกัน เวลาเจ็บป่วยก็มีคนรักษาพยาบาลให้ ได้รับความเอาใจใส่ดูแล เมื่อออกจากงานก็จะต้องได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ยังต้องการมีรายได้ดีพอสมควร หรืออย่างน้อยก็พอเพียงแก่การดำรงชีพอย่างสุขสบาย มีบ้านอยู่เป็นของตัวเอง มีหลักประกันต่างๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอ ตลอดทั้งครอบครัวเป็นสุข ปลอดภัยด้วย ในฐานะที่นักบริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของหน่วยงาน นักบริหารจำเป็นต้องสนองสิ่งต่างๆ ดังกล่าวแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้มีความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มี ความมั่นคงปลอดภัย จะมีผลทำให้ระดับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งการรู้เขารู้เรานั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์แล้วก็จะสามารถปรับตัวและสร้างความสัมพันธ์ภาพได้ยิ่งขึ้น

### 3. ความต้องการในด้านสังคม

เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในสองประการดังกล่าวแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่สูงขึ้นอีก คือ ความต้องการทางด้านสังคม ดังที่ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีความต้องการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกร่วมอยู่ด้วยหรือต้องการที่จะเข้าพวกเข้าหมู่ มีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ นั้นเอง เมื่อคนเรามีความรู้สึกว่าสังคมยอมรับเข้าไว้เป็นสมาชิกแล้ว ก็จะเกิดความภาคภูมิใจมีความรับผิดชอบ รักษาส่วนได้ส่วนเสียของสังคมอย่างเต็มที่ ในวงการด้านบริหารต่างๆ ก็เช่นกัน นักบริหารหรือผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำหรือหน่วยงานนั้น โดยให้คนงานมีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในด้านการทำงานและในด้านสังคม เช่น ให้คนงานมีส่วนร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน ให้คนงานได้รู้สึกว่าตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน การทำงานกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์มากขึ้น ต่างได้เรียนรู้นิสัยใจคอเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

แม้แต่ทางด้านธุรกิจเอกชน ในสหรัฐอเมริกา ได้เคยทำการค้นคว้าเรื่องนี้ และพบว่าเมื่อมีการให้เงินค่าจ้างเพิ่มขึ้น คนงานจะทำงานได้ผลดีชั่วระยะหนึ่ง แต่แล้วต่อๆ มากลับทำงานได้ผลลดลงเหมือนก่อนที่จะเพิ่มค่าจ้าง แสดงให้เห็นชัดว่าเงินอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้คนงานทำงานได้ผลมากขึ้นเสมอไป แต่เมื่อคนงานมีความรู้สึกของ "การ

เป็นเจ้าของ” ผลของงานกลับดีขึ้น เช่น ให้ออกสคนงานเลือกเวลาหยุดพักกลางวันได้ตาม ความพอใจว่าควรเป็นเวลาใด แทนที่จะไปกำหนดว่าจะต้องอยู่ในระยะเวลานั้น ตลอดจนให้ เขามีส่วนในการติชมผลงานที่บริษัทผลิตออกมาว่า มีข้อบกพร่องมากน้อยประการใด ควรมิ การปรับปรุงอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนงานเกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกคล้ายๆ กับว่า หน่วยงานนั้นเป็นของเขาเอง

#### 4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับความยกย่องในสังคม

ความต้องการในด้านสังคมนี้ เป็นความต้องการขั้นสูงในระดับต่อมา เพราะ ความต้องการของคนเราไม่มีที่สิ้นสุด การที่คนมีพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ นับถือ ยกย่อง ก็เป็นเรื่องปกติธรรมดาของมนุษย์ ดังนั้นผู้เป็นหัวหน้าจึงต้องเข้าใจ และหา ทางส่งเสริมด้านนี้ด้วย กล่าวได้ว่า เมื่อบุคคลใดได้รับการยกย่องว่ามีความสำคัญในกิจการ ต่างๆ แล้วเขาผู้นั้นก็จะเกิด ความภาคภูมิใจ เมื่อจะชักชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะร่วมมือด้วยเสมอ

ฟรอยด์ (Freud) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงได้พูดถึงธรรมชาติของมนุษย์ที่ติดตัว มาแต่กำเนิด มักจะแสดงพฤติกรรมของตัวเองออกมา ธรรมชาติของสังคมมนุษย์ต้องอยู่ รวมกัน ส่วนใหญ่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นคำพูด และลักษณะท่าทางการแสดงที่เป็น พฤติกรรมนั้นๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ ดังเรื่องข่าวขันของนายพันซีไอ่คนหนึ่ง เพิ่งเข้ามารับตำแหน่งในออฟฟิศใหม่ ขณะที่นั่งสง่าด้วยความภาคภูมิใจกับตำแหน่งใหม่อยู่ บนโต๊ะ พลันก็มีเสียงเคาะประตูจากพลทหาร นายพันคนนี้จึงส่งเสียงดังว่า “เข้ามาได้” ขณะที่ พลทหารกำลังเดินเข้าประตูมา ความที่นายพันผู้นี้อยากจะสร้างความประทับใจว่าตนเป็น ผู้ที่มีความสำคัญในกองทัพจึงคว้าโทรศัพท์พร้อมพูดเสียงดังว่า “ครับท่านนายพล กระผม จะไปพบท่านผู้บังคับกองพันปายนี้ และจะเรียนตามที่ท่านสั่ง ขอบพระคุณในความปรารถนาดี ครับผม” พูดแล้วก็วางหูโทรศัพท์ พร้อมกับถามพลทหารที่เข้ามายืนรอว่า “มีอะไรรี” พลทหารตอบว่า “ไม่มีอะไรหรอกครับท่าน ผมเพียงแต่จะมาต่อสายโทรศัพท์ให้ท่าน ครับผม”

#### 5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ

ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้เป็นความนึกคิดอย่างสูงสุดในชีวิต นั่นคือ มนุษย์ อยากรจะมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง เช่น ความคิดฝันที่จะเป็น นายกรัฐมนตรีของประเทศ ความคิดฝันที่จะเป็นนักธุรกิจผู้ยิ่งใหญ่ ความคิดฝันที่จะสำเร็จ การศึกษาถึงระดับปริญญาเอก เป็นต้น



ความต้องการทางจิตใจและทางสังคมนี้ แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล แต่ละสังคม และฐานะของเขาในสถานการณ์และเวลาที่แตกต่างกันออกไป ลักษณะสำคัญของความต้องการทางจิตใจอาจมีดังนี้ (อรุณ รัชธรรม, 2533)

1. ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล
2. แต่ละบุคคลมีความต้องการในขนาดและปริมาณต่างกัน
3. ความต้องการนี้เปลี่ยนแปลงได้แม้ในตัวคนๆ เดียวกัน
4. ความต้องการนี้จะมีมากขึ้นเมื่ออยู่รวมกลุ่มมากกว่าอยู่คนเดียว
5. ปกติความต้องการนี้มีลักษณะปกปิดไม่ค่อยแสดงออก
6. เป็นความต้องการที่มองไม่ค่อยเห็นเหมือนความต้องการทางรูปวัตถุ
7. ความต้องการทางจิตใจ และทางสังคมนี้มีอิทธิพลที่จะผลักดันให้มนุษย์ทำอะไรก็ได้โดยไม่ใช้เหตุผล

มีผู้สนใจศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการหลายท่าน อาทิ

#### ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้รับความสนใจ และการประยุกต์ใช้ภายในสภาพแวดล้อมขององค์การมากกว่าทฤษฎีการจูงใจอื่นๆ เหตุผลของข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้คือ Maslow ได้ให้ทฤษฎีที่ไม่เพียงแต่แยกประเภทความต้องการของมนุษย์ในองค์การกับเราอีกด้วย



ลำดับความต้องการ Maslow

Maslow มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจของมนุษย์ในแง่ของลำดับความต้องการ 5 อย่างดังต่อไปนี้ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอากาศ น้ำ อาหาร และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความมั่นคง (Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยและความปลอดภัยจากความกลัวและการคุกคามต่างๆ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และการติดต่อของมนุษย์

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการความเคารพนับถือตนเอง ความเคารพนับถือจากบุคคลอื่น การยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการความเจริญเติบโต และความต้องการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ทฤษฎีความต้องการในการดำรงชีวิตของเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (1960 - 1970) ทฤษฎี ERG (Existence Relatedness and Growth Need) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการด้านความมีสัมพันธภาพ และความต้องการความเจริญเติบโตองงาม

ทฤษฎีความต้องการมูลฐาน 5 ชั้น ของอิวริค ฟรอมม์ (1900 - ปัจจุบัน) ได้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ 5 ประการ คือ ต้องการความมีสัมพันธภาพ ความต้องการสร้างสรรค์ ความต้องการมีสังกัด ความต้องการมีเอกลักษณ์แห่งตน และความต้องการมีหลักยึดเหนี่ยว

นักจิตวิทยาอีกท่านหนึ่งที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ชื่อ แมคคลีแลนด์ (McClelland) ได้ศึกษา ทฤษฎีความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (McClelland's Need for Achievement Theory) ว่ามนุษย์มีความต้องการ 3 ด้าน คือ ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Achievement) คือ ความต้องการความสำเร็จในการแข่งขัน ต้องการอำนาจ (Needs for Power) คือ ความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และความต้องการทางสังคม (Needs for Affiliation) คือ ความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

เมื่อมนุษย์มีความต้องการและต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ทฤษฎีแรงจูงใจจึงเกิดขึ้น เพื่อจูงใจให้มนุษย์แสดงออกในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ในเมื่อมนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุดบางครั้งทำให้พฤติกรรมความต้องการนั้นแสดงออกในเชิงสนองตอบตนเองมากเกินไปจนอาจเกิดความยุ่งยากในการอยู่ร่วมกัน และการปกครองทำให้สังคมวุ่นวายได้ จึงมีนักวิจัยกลุ่มหนึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์และได้เกิดทฤษฎีขึ้นให้ได้ศึกษาดังต่อไปนี้

#### **ทฤษฎีการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์**

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) สเตซี อคัมส์ พบว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์ มักคิดว่าตนทำสิ่งใดหรืองานใดๆ ได้ดีกว่าผู้อื่นจึงมีการเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับของผู้อื่น และมนุษย์ต้องการความยุติธรรมในการทำงาน ทฤษฎีความเสมอภาค ทำให้เกิดระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบงานเท่ากัน เงินเท่ากัน ขึ้นในการจ้างงาน

**ทฤษฎีแนวคิดของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg)** ได้ศึกษาความต้องการของบุคคลในองค์กร ซึ่งจากการได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน ในบริเวณเมือง Pittsburg ของมลรัฐ Pennsylvania แนวการศึกษาก็คือ สอบถามคนงานแต่ละคน เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน” ตลอดจนหาเหตุผล ได้พบว่าเครื่องกระตุ้นที่จะทำให้คนรักงานหรือชอบงาน อันได้แก่ “ความสำเร็จ ของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ ที่จะก้าวหน้า และความรับผิดชอบ”

ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ เรียกว่า “ปัจจัยในการกระตุ้น” หรือ “ตัวกระตุ้น” หรือ “ตัวความพึงพอใจ”

นอกจากนั้น ยังมีสิ่งอื่นๆ อีก ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน” เช่น นโยบายและการบริหารของบริษัทหรือของหน่วยงานนั้น การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือนความมั่นคงของงานความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และประการสุดท้าย คือ สถานะทางสังคม

บางตำราก็กล่าวไปอีกแนวหนึ่งโดยจัดลำดับตามความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคง (Security)



จากการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็พยายามที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อสนองความต้องการของตนเอง ในทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึงความต้องการเหล่านี้ว่า เป็นกิเลส หรือ "ความอยาก" มีอยู่ 3 ประการ คือ ความอยากในทางกาม ความอยากมีอยากเป็น และความไม่อยากมีไม่อยากเป็น ความอยากทั้งสามประการนี้แสดงถึงธรรมชาติของคนที่ยังมีกิเลสอยู่ทั้งกายและใจ ความอยากทางกามอาจจะเป็นเรื่องของร่างกายตามธรรมชาติของสัตว์โลก ส่วนความอยากมี อยากเป็น ไม่อยากมีไม่อยากเป็น เป็นความอยากทางใจ ทางพุทธศาสนายังได้กล่าวถึงปัจจัย 4 อย่าง อันจำเป็นแก่ภิกษุ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของ มนุษย์

นอกจากนี้ ในทางพุทธศาสนายังสอนให้เราเข้าถึงธรรมชาติของคน เพื่อประโยชน์ในการดับทุกข์สำหรับคนทุกๆ ไป ผู้ซึ่งยังไม่บรรลุธรรมอันสูง ไม่หลุดพ้นจากกิเลสและตัณหาราคะต่างๆ ดังนั้น นอกจากความต้องการปัจจัยสี่แล้ว คนเรายังมีความต้องการทางเพศยังมี ความอยากมี อยากเป็น ไม่อยากมี ไม่อยากเป็นอีกด้วย มากไปกว่านั้นธรรม ของพุทธศาสนายังได้กล่าวถึงความต้องการของคนต่อไปอีกว่า คนส่วนมากต้องการ ลาภ ยศ สรรเสริญ และสุข เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ ดังนั้น ถ้าได้มีการสนองความ ต้องการให้ตรงกันก็จะเป็นการยึดเหนี่ยวนำใจกันได้ เช่น ธรรมะของบรพวาสสอนให้มี สัจจะ ทมะ ขันติ จากะ หรือ ธรรมสังคหวัตถุ สอนให้มีทาน มีปิยวาจา อัถตถจริยา และสมานัตตตา เป็นหลัก มนุษย์สัมพันธ์อย่างหนึ่งอันเป็นธรรมเบื้องต้นในพุทธศาสนา นอกจากนั้นยังมีธรรมอีกหลาย ประการ เป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

อนึ่ง เมื่อเราจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนๆ หนึ่ง เราจะต้องเข้าใจลักษณะ พื้นฐานบางประการ เช่น มนุษย์เรามีธรรมชาติเป็นอย่างไร เพื่อเราจะได้อเอาความรู้นั้น มาเป็นสิ่งประกอบในการพิจารณาหลักปฏิบัติที่พึงกระทำระหว่างกัน เช่น มนุษย์มีความ ต้องการ มีความอยากได้ ดังนั้น จึงมีผู้ให้ซึ่งทำให้ผู้รับเกิดความพอใจ แต่ปัญหามีอยู่ที่ว่าจะ ทำอย่างไรที่จะให้ทั้งผู้ให้และผู้รับเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย คำตอบก็คือในทางปฏิบัตินั้น เราจะต้องฝึกตนเองให้เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ตามหลักการให้และการรับ

ในทางตรงกันข้าม เมื่อเกิดความขัดแย้งในด้านความคิดเราก็ต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดมาจากพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน เราต้องพิจารณาหลักพื้นฐานบางประการอย่างสมเหตุสมผล เพื่อสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ

### แบบฝึกหัด

1. เปรียบเทียบกับการทำงานในสมัยเดียวกับปัจจุบัน ว่ามีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร

2. ในเมื่อความต้องการเป็นสิ่งที่ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ จะทำอะไรถึงจะปรับระดับความต้องการของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ และไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

3. มนุษย์ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีวิธีการอย่างไร

4. อธิบายทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

5. อธิบายทฤษฎีแนวคิดการสร้างแรงจูงใจของเฮอริสเบิร์ก

6. อธิบายทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์

7. อธิบายทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์