

บทที่

7

การจูงใจ

(MOTIVATION)

การจูงใจเป็นผลของปฏิกริยาระหว่างบุคคลและสถานการณ์ แต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันในด้านของแรงขับพื้นฐานของการจูงใจ เราอาจนั่งอ่านนวนิยายได้ครั้งละนานๆ ในขณะที่อ่านหนังสือวิชาการได้ครั้งละไม่เกิน 20 นาที ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงระดับของการจูงใจของบุคคลเดียวกัน ซึ่งแตกต่างกันที่สถานการณ์ ดังนั้นในการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดของการจูงใจ พี่งระลึกไว้เสมอว่าบุคคลแต่ละบุคคลจะมีระดับของการจูงใจที่ต่างกัน และในสถานการณ์ที่ต่างกัน จะทำให้บุคคลคนเดียวกันมีระดับของการจูงใจที่แตกต่างกันได้

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงความเต็มใจในการใช้ความพยายามในระดับสูงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งถูกกำหนดโดยความสามารถในการใช้ความพยายามเพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลบางประการให้ได้รับความพึงพอใจ องค์ประกอบที่สำคัญของการจูงใจมี 3 ประการคือ

- 1) ความพยายาม (Effort)
- 2) เป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal) และ
- 3) ความต้องการ (Needs)

ความพยายาม (Effort) ใช้วัดขนาดของความแรง (Intensity) เมื่อบุคคลถูกจูงใจ เขาต้องใช้ความพยายามมากขึ้น แต่ระดับของความพยายามที่มากขึ้นอาจไม่นำไปสู่ผลของการปฏิบัติงานที่ต้องการถ้าหากความพยายามนั้นไม่ถูกใช้ไปในทิศทางที่ให้ประโยชน์กับองค์การ ดังนั้นความพยายามที่เราต้องการคือความพยายามที่สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์การ

ความต้องการ (Needs) หมายถึงภาวะภายในบางประการที่ทำให้ผลที่ได้เป็นสิ่งที่น่าสนใจ ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะก่อให้เกิดความตึงเครียด ซึ่งจะกระตุ้นแรงขับ

ภายในบุคคล แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาเป้าหมาย ถ้าบรรลุเป้าหมายจะทำให้ความต้องการได้รับการตอบสนองและนำไปสู่การลดลงของความตึงเครียด

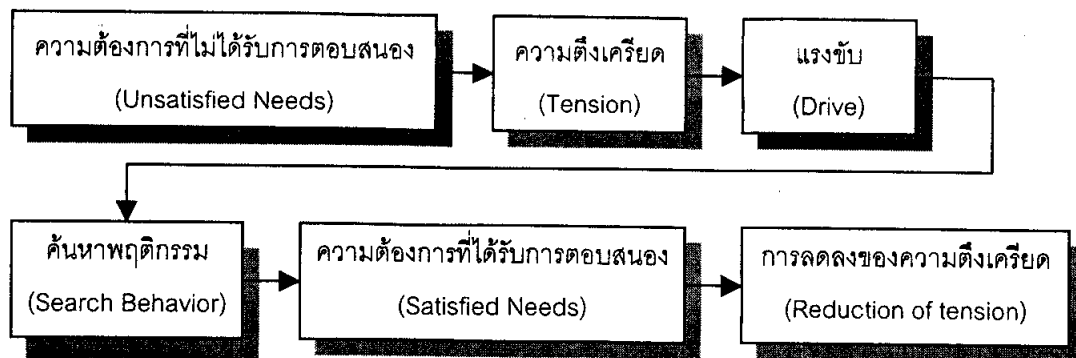
พนักงานที่ถูกจูงใจจัดได้ว่าอยู่ในสภาวะของความตึงเครียด เขาต้องใช้ความพยายามที่จะลดความตึงเครียดลง ยิ่งความตึงเครียดมีมากเท่าใด เขาก็ต้องใช้ความพยายามมากขึ้นเท่านั้น ถ้าความพยายามนี้สามารถทำให้ความต้องการได้รับความพึงพอใจ ความตึงเครียดก็จะลดลง ในการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานนั้น ความพยายามที่ใช้เพื่อลดความตึงเครียดจะต้องสอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์การ มีหลายกรณีที่พนักงานใช้ความพยายามเพื่อลดความตึงเครียดของตน แต่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผลผลิต (Productivity) ลดลง เช่นพนักงานบางคนใช้เวลาส่วนใหญ่ในขณะทำงานพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อที่จะให้ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ของตนได้รับการตอบสนอง

### ทฤษฎีการจูงใจในยุคแรก

(Early Theories of Motivation)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 เป็นช่วงที่มีการพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจกันอย่างกว้างขวาง มีทฤษฎีการจูงใจที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ 3 ทฤษฎีคือ

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)
- 2) ทฤษฎี X และ Y (Theories X and Y)



รูปที่ 7.1 ขบวนการของการจูงใจ (Motivation Process)

### 3) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัย (Motivation-hygiene Theory)

#### ทฤษฎีการจูงใจในยุคแรก

(Early Theories of Motivation)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 เป็นช่วงที่มีการพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจกันอย่างกว้างขวาง มีทฤษฎีการจูงใจที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ 3 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)
2. ทฤษฎี X และ Y (Theories X and Y)
3. ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัย (Motivation-hygiene Theory)

#### ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

(Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นที่รู้จักกันดีที่สุดได้แก่ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ซึ่งเสนอโดย Abraham Maslow ทฤษฎีนี้ตั้งข้อสมมุติฐานว่า มนุษย์ทุกคนจะมีลำดับขั้นของความต้องการ 5 ขั้น โดยเริ่มจาก

##### 1) ความต้องการทางร่างกาย

(Physiological Needs)

เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เช่นความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่นๆที่เกี่ยวกับร่างกาย

## 2) ความต้องการความปลอดภัย

(Safety Needs)

เป็นความต้องการความปลอดภัยและการได้รับความคุ้มครองจากภัยทางร่างกาย และอาชรมณ์ ความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน

## 3) ความต้องการทางสังคม

(Social Needs)

เป็นความต้องการการยอมรับ ความรัก ความเป็นเจ้าของและความเป็นเพื่อน

## 4) ความต้องการการยกย่องนับถือ

(Esteem Needs)

ปัจจัยภายในเกี่ยวกับการยกย่องนับถือเช่นการนับถือตัวเอง ความมีอิสระในการทำงาน ความสำเร็จ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับการยอมรับนับถือเช่นสถานภาพ การยอมรับนับถือ ความสนใจ

## 5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

(Self-actualization)

เป็นความต้องการความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบรรลุความต้องการ สำเร็จสูงสุดในชีวิตตามที่บุคคลฝันหรือวาดความหวังเอาไว้ในอุดมการณ์

ตามทฤษฎีของ Maslow กล่าวว่าความต้องการของบุคคลจะมีลักษณะเป็นลำดับ ขั้นตอน เมื่อความต้องการในขั้นตอนใดได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลนั้นจะมีความต้องการในลำดับขั้นถัดไป ดังนั้นถ้าหากเราต้องการจูงใจบุคคลหนึ่ง เราต้องทราบว่าคุณคนนั้นอยู่ในขั้นตอนใด ของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ จากนั้นเราจึงเน้นการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้น ถัดไปให้ได้รับความพึงพอใจ

นอกจากนี้แล้ว Maslow ยังได้แบ่งความต้องการทั้ง 5 ขั้น ออกเป็น 2 ส่วนคือ

## 1) ส่วนความต้องการขั้นพื้นฐาน

(Lower Order Needs)

ได้แก่ความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ความต้องการเหล่านี้เป็นการตอบสนองความพึงพอใจภายนอกของบุคคลเช่นการจ่ายค่าจ้าง การได้รับความคุ้มครองให้รู้สึกปลอดภัย เป็นต้น

## 2) ส่วนความต้องการในระดับสูง

(Higher Order Needs)

ได้แก่ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ความต้องการเหล่านี้เป็นการตอบสนองความพึงพอใจภายในของบุคคล

การนำทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการไปประยุกต์ใช้งาน ควรพิจารณาถึงประเด็นต่อไปนี้

- 1) มีปัจจัยหลายประการในสถานที่ทำงานที่สามารถจูงใจพนักงานได้ โดยไม่ต้องใช้เงิน (เพื่อสนองความต้องการของร่างกาย)
- 2) แต่ละบุคคลจะอยู่ในลำดับขั้นของความต้องการที่แตกต่างกัน สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลหนึ่ง อาจไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของอีกบุคคลหนึ่งได้ ดังนั้นในฐานะของผู้บริหารจึงต้องทราบและเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละบุคคล
- 3) สิ่งจูงใจสำหรับบุคคลหนึ่งๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นถ้าต้องการจูงใจให้บุคคลให้ความพยายามเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติงานจึงต้องคอยติดตามความต้องการของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างของรางวัล รูปแบบ การปฏิบัติ ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของแต่ละบุคคลมีมากมาย เช่น

ความต้องการทางร่างกาย  
(Physiological Needs)

- 1) จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม
- 2) จัดให้มีเวลาว่างจากการทำงานที่เพียงพอ
- 3) ให้พนักงานมีรายได้ที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ความต้องการความปลอดภัย  
(Safety Needs)

- 1) ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด
- 2) ลดการเลิกจ้างพนักงานและการลดขนาดองค์การ (Downsizing)
- 3) จัดให้มีผู้นำแบบอำนาจงาน (Directive Leadership) และปฏิบัติตามนโยบายสายการบังคับบัญชา (Chain of Command Policy)
- 4) จัดให้มีคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Descriptions) ที่ชัดเจน
- 5) จัดให้มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานะการเงินของบริษัท และการคาดการณ์ในอนาคต
- 6) จัดให้มีค่าตอบแทน (Compensation) ที่เป็นธรรมและมีสวัสดิการ (Fringe Benefits) ที่เหมาะสม

ความต้องการทางสังคม  
(Social Needs)

- 1) สนับสนุนการใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีม
- 2) มีการสำรวจความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) อย่างเป็นระบบ
- 3) จัดกลุ่มทำงาน (Task Group) ในการดำเนินงานโครงการ (Project) ต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ
- 4) จัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันระหว่างพนักงานในองค์การ
- 5) สนับสนุนให้มีการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

6) จ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลทางปฏิบัติงานเป็นทีม

#### □ ความต้องการการยกย่องนับถือ

(Esteem Needs)

- 1) ให้นักงาามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตในการตัดสินใจ
- 2) เปิดโอกาสให้นักงาแสดงทักษะ และความสามารถส่วนตัว
- 3) จัดให้มีการยอมรับในความก้าวหน้า เช่น การโฆษณาต่อสาธารณชน
- 4) จัดให้มีสัญลักษณ์แห่งการยอมรับ เช่น การพิมพ์ชื่อลงบนเครื่องเขียน
- 5) ใช้โปรแกรมการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement Program)
- 6) ให้ความสนใจต่อขนาดของสำนักงาน สถานที่ตั้งของสำนักงาน พื้นที่สำหรับจอดรถ เป็นต้น
- 7) จัดตั้งระบบที่ปรึกษา
- 8) จ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของความต้อการในความก้าวหน้า

#### □ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

(Self-Actualization)

- 1) จัดให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตในการตัดสินใจ
- 2) เปิดโอกาสและสนับสนุนแผนงานในการพัฒนาอาชีพ
- 3) จัดให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์
- 4) สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้ขายสินค้าและบริการ เป็นต้น
- 5) จัดให้มีโอกาสที่ท้าทายในการพัฒนาอาชีพ ทั้งภายในและภายนอก
- 6) จัดให้มีผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือ (Supportive Leadership) เพื่อสนับสนุนให้มีการควบคุมตนเอง
- 7) จ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของรางวัล สำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด



## ทฤษฎี X และ Y

(Theories X and Y)

Douglas McGregor ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบุคคลไว้ 2 แนวคิด โดยแนวคิดแรกจะมองบุคคลในด้านลบ เรียกว่า ทฤษฎี X อีกแนวคิดหนึ่งจะมองบุคคลในด้านบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y แนวคิดดังกล่าวได้มาจากการสังเกตการประพฤติปฏิบัติระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา McGregor สรุปว่าผู้บริหารบางคนเลือกใช้แนวคิดของทฤษฎี X ในการบังคับบัญชาผู้อื่น ถ้าเขาเชื่อว่า

- 1) โดยธรรมชาติพนักงานไม่ชอบการทำงาน และถ้าเป็นไปได้จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน
- 2) เนื่องจากพนักงานไม่ชอบการทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุมหรือข่มขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 3) พนักงานพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและชอบที่จะทำตามคำสั่ง
- 4) พนักงานมีค่านิยมเกี่ยวกับความมั่นคงของงานเหนือสิ่งอื่นใด และมีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย

ตามแนวคิดของทฤษฎี X ผู้บริหารจะออกแบบงานซึ่งง่ายต่อการเรียนรู้ ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงและมีการควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดตลอดเวลาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะบรรลุผลผลิตสูงสุด

ผู้บริหารบางคนเลือกใช้แนวคิดของทฤษฎี Y ในการบังคับบัญชาผู้อื่นถ้าเขาเชื่อว่า

- 1) พนักงานมองการทำงานว่าเป็นเรื่องปกติเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น
- 2) บุคคลพยายามที่จะทำตามคำสั่งของตนเองและควบคุมตนเอง ถ้าเขามีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ
- 3) บุคคลโดยทั่วไป สามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับหรือแสวงหาความรับผิดชอบ
- 4) บุคลากรต่างๆ ในองค์การมีความสามารถในการตัดสินใจ การตัดสินใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในอำนาจของผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารเท่านั้น

ตามแนวคิดของทฤษฎี Y ผู้บริหารจะออกแบบงานซึ่งค่อนข้างจะจูงใจ และปราศจากการควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

เราสามารถวิเคราะห์ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยใช้แนวคิดของ Maslow กล่าวคือ ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่าความต้องการขั้นพื้นฐาน (Lower Order Needs) ครอบงำแต่ละบุคคล ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานว่า ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ครอบงำแต่ละบุคคล McGregor มีความเชื่อว่าข้อสมมุติฐานของทฤษฎี Y มีเหตุผลมากกว่าทฤษฎี X ดังนั้นในการทำงานจึงควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในงาน ทำงานที่ท้าทาย และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของพนักงาน



## ทฤษฎี Z (Theory Z)

ผู้เสนอทฤษฎีนี้คือ William Ouchi ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าพนักงานควรมีอำนาจในการออกแบบงานที่เขาทำ ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้วงจรกิจภาพ (Quality Circle) ซึ่งถือเป็นวิธีการหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หากผู้บริหารให้โอกาสในการทำงานแก่พนักงาน เขาสามารถทำงานร่วมกันโดยใช้วงจรกิจภาพ ในการที่จะระบุและวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ



## ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัย (Motivation-Hygiene Theory)

นักจิตวิทยาชื่อ Frederick Herzberg ได้ทำการสำรวจลักษณะของงาน ซึ่งบุคคลเชื่อว่าทำให้เกิดความต้องการหรือความไม่ต้องการในการทำงาน จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าลักษณะของงานบางอย่าง เรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยอนามัย

(Hygiene Factors) ถ้ามีในระดับที่ไม่เหมาะสม จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การมีเพียงปัจจัยบำรุงรักษาจะไม่สามารถจูงใจพนักงานได้ .การที่จะจูงใจพนักงานต้องใช้ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

□ **ปัจจัยบำรุงรักษา** (Maintenance Factors)  
หรือ**ปัจจัยอนามัย** (Hygiene Factors) ได้แก่ .

- การบริหารงานและนโยบายของบริษัท
- การบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- เงินเดือน
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- วิถีชีวิตส่วนบุคคล
- ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- สถานะ
- ความมั่นคงในการทำงาน

□ **ปัจจัยจูงใจ**  
(Motivation Factors) ได้แก่

- ความสำเร็จในการทำงาน
- การยอมรับนับถือ
- ลักษณะงานที่ทำ
- ความรับผิดชอบ
- ความเจริญก้าวหน้า
- ความเจริญเติบโตขององค์การ

บางองค์การนำแนวคิดของ Herzberg ไปใช้ในการจูงใจพนักงาน โดยการออกแบบงานซึ่งมีความท้าทายและการได้รับรางวัล ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มความอิสระในการทำงานให้แก่พนักงาน

จากแนวคิดของ Herzberg พบว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพึงพอใจ ไม่ใช่ความไม่พึงพอใจ การไม่มีปัจจัยที่ทำให้งานไม่เป็นที่พึงพอใจ (ปัจจัยอนามัย) เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสม นโยบายบริษัทที่ไม่ยุติธรรม ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำ แต่หมายความว่าบุคคลไม่มีความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจกับปัจจัยเหล่านี้ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่มี การจูงใจในการทำงาน จากทฤษฎีของ Herzberg การมีปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ร่วมกับการขาดปัจจัยที่ทำให้งานไม่เป็นที่พึงพอใจ สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานโดยมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

## ทฤษฎีการจูงใจในยุคปัจจุบัน

(Contemporary Theories of Motivation)

ทฤษฎีการจูงใจในยุคปัจจุบันมีด้วยกันหลายทฤษฎี แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือมีบทความซึ่งสนับสนุนแนวคิดของทฤษฎีเหล่านี้ ทฤษฎีการจูงใจเหล่านี้แบ่งออกเป็น

- ERG Theory
- McClelland's Theory of Needs
- Goal-Setting Theory
- Reinforcement Theory
- Equity Theory
- Expectancy Theory

Clayton Alderfer แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้นำทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow มาดัดแปลงแก้ไขใหม่ โดยได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประเภทคือ

1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด  
(Existence Needs)

เป็นความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยในทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

2) ความต้องการความสัมพันธ์  
(Relatedness Needs)

เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งได้แก่ ความต้องการทางสังคมและความต้องการการยกย่องนับถือในทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

3) ความต้องการเจริญเติบโต  
(Growth Needs)

ได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตในทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎี ERG กับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ มีดังนี้

- 1) ทฤษฎี ERG แบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการเจริญเติบโต ในขณะที่ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 5 ประเภท
- 2) บุคคลมีความต้องการได้มากกว่าหนึ่งความต้องการในขณะเดียวกัน

- 3) ถ้าความต้องการในระดับที่สูงกว่าไม่ได้รับความพึงพอใจ จะทำให้ความต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่ามีเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็นขั้นๆ โดยที่ความต้องการในระดับขั้นต่ำกว่าต้องได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพึงพอใจก่อน บุคคลจึงจะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป สำหรับทฤษฎี ERG ไม่ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็นขั้นๆ เพียงแต่แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประเภท โดยที่แต่ละบุคคลสามารถที่จะมีความต้องการได้มากกว่าหนึ่งความต้องการในขณะเดียวกัน เช่น บุคคลหนึ่งต้องการความต้องการเจริญเติบโตในขณะที่ความต้องการเพื่อความอยู่รอดหรือความต้องการความสัมพันธ์ยังไม่ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจ หรือบุคคลนั้นอาจมีความต้องการทั้ง 3 ประเภทในขณะเดียวกันก็ได้

อย่างไรก็ตามทฤษฎี ERG ก็มีมิติของความไม่สมหวัง-การถดถอย (Frustration - Regression Dimension) กล่าวคือจากทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow บุคคลจะอยู่ในลำดับของความต้องการในระดับใดระดับหนึ่ง จนกว่าความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพึงพอใจ แต่ทฤษฎี ERG จะให้ความเห็นตรงข้าม โดยกล่าวว่า เมื่อความต้องการในระดับที่สูงกว่าไม่ได้รับความสมหวัง บุคคลจะเพิ่มความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าแทนที่ เช่น ถ้าหากเราไม่ได้รับการตอบสนองทางสังคม ก็จะทำให้เรามีความต้องการเงินหรือค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น ดังนั้นความไม่สมหวังในความต้องการในระดับที่สูงกว่า จะนำไปสู่การถดถอยไปยังความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎี ERG อธิบายไว้คล้ายๆ กับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับขั้นที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพึงพอใจ ก็จะนำไปสู่ความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่า แต่บุคคลสามารถที่จะมีความต้องการได้มากกว่าหนึ่งความต้องการในขณะเดียวกัน และการไม่สมหวังในความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะนำไปสู่การถดถอยไปยังความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า

ทฤษฎี ERG สอดคล้องกับการอธิบายถึงความแตกต่างของความต้องการของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านการศึกษา พื้นฐานของครอบครัว วัฒนธรรม เช่น ในบางวัฒนธรรมได้แบ่งลำดับความสำคัญของความต้องการที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากชาวพื้นเมืองในประเทศสเปน และชาวญี่ปุ่น จัดความต้องการทางสังคมมาก่อนความต้องการทางร่างกาย เป็นต้น

## McClelland's Theory of Needs (Three Needs Theory)

David McClelland's และคณะ ได้ศึกษาถึงความต้องการของบุคคลโดยใช้วิธีการทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test, TAT) โดยการให้บุคคลดูภาพหนึ่งหรือหลาย ๆ ภาพ แล้วให้อธิบายสิ่งที่ตนเห็นในภาพ ด้วยวิธีการเช่นนี้ เขาสรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

### 1) ความต้องการสู่ความสำเร็จ

(Need for Achievement)

เป็นแรงขับที่ต้องการความก้าวหน้าเหนือบุคคลอื่น การต่อสู้เพื่อให้ได้รับความสำเร็จ บุคคลบางคนมีแรงผลักดันที่ต้องการความสำเร็จ โดยพยายามแสวงหาความสำเร็จส่วนตัวมากกว่าแสวงหารางวัลจากความสำเร็จ บุคคลเหล่านี้มีความต้องการที่จะทำงานให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน เราเรียกแรงขับนี้ว่า ความต้องการสู่ความสำเร็จ (Achievement Need, nAch) จากผลการวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง (High Achievers) จะมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นตรงที่เขาต้องการที่จะทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบงานที่มีลักษณะดังนี้ คือ

- เป็นงานที่สามารถรับผิดชอบด้วยตนเอง (Personal Responsibility) เช่น การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง
- มีผลสะท้อนกลับ (Feedback) ของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะทราบได้ว่างานที่ทำนั้นได้มีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่
- งานที่ทำนั้นมีความเสี่ยงปานกลาง (Moderate Risks)

บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เมื่อเขารับรู้ว่ามีโอกาสในการทำงานนั้นให้บรรลุความสำเร็จมี 50% บุคคลเหล่านี้ไม่ชอบงานที่ง่ายเกินไป เนื่องจากไม่มีความท้าทายและไม่ชอบงานที่ยากเกินไป

สรุปได้ว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบงานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบด้วยตนเอง มีผลสะท้อนกลับ และมีความเสี่ยงปานกลาง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ จากการวิจัยพบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะประสบความสำเร็จในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Activities) เช่น การดำเนินธุรกิจส่วนตัวหรือการบริหารหน่วยงานอิสระภายในองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากนั้นยังพบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้จัดการที่ดี เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ สนใจแต่เพียงว่าตัวเองจะทำอย่างไรจึงจะปฏิบัติงานได้ด้วยดี โดยไม่ชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่น พนักงานขายที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้จัดการขายที่ดีได้ และผู้จัดการทั่วไปที่ดีอาจไม่ใช่บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงก็ได้

## 2) ความต้องการอำนาจ

(Need for Power)

เป็นความต้องการที่จะควบคุมและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง (nPow) ชอบที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ชอบที่จะปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันและมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับชื่อเสียง เกียรติยศ และการได้มาซึ่ง อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมากกว่าการให้ความสำคัญแก่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

## 3) ความต้องการความผูกพัน

(Need for Affiliation)

เป็นความต้องการความเป็นเพื่อนและความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคล บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันสูงชอบที่จะแสวงหาความเป็นเพื่อน ชอบทำงานในสถานการณ์ที่ต้องการความร่วมมือกันมากกว่าสถานการณ์ที่ต้องมีการแข่งขัน

ความต้องการอำนาจ และความต้องการความผูกพันมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความสำเร็จในการบริหาร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ดีจะมีความต้องการอำนาจสูง และมีความต้องการความผูกพันต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากว่าแรงจูงใจในการมีอำนาจสูงจัดเป็นข้อกำหนดที่ ต้องการสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ



ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 Edwin Locke ได้เสนอแนวคิดว่า ความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นเป็นแหล่งสำคัญของขบวนการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ เป้าหมายจะเป็นตัวบอกให้พนักงานทราบว่ามีความต้องการอะไรที่ต้องทำ และต้องใช้ความพยายามเท่าใด เราสามารถกล่าวได้ว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายที่ยาก และได้รับการยอมรับจากพนักงานจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย การมีผลสะท้อนกลับ (Feedback) จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับการไม่มีผลสะท้อนกลับ

เป้าหมายที่ยากและเฉพาะเจาะจงนำไปสู่ระดับผลผลิตที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายทั่วไป ที่กล่าวว่า "ทำให้ดีที่สุด" โดยที่เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นภายใน ตัวอย่างเช่น นักศึกษาต้องการสอบวิชาพฤกษศาสตร์ในองค์การให้ได้เกรด G ซึ่งความตั้งใจนี้จะทำให้นักศึกษามีเป้าหมายที่แน่นอนที่ต้องการจะบรรลุให้ได้ ดังนั้นนักศึกษาผู้นี้จะมีผลงานออกมามากกว่านักศึกษาที่ไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน หรือมีเป้าหมายทั่วไป

ถ้าเราให้ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถ (Ability) และการยอมรับเกี่ยวกับเป้าหมายเป็นปัจจัยคงที่ เราสามารถกล่าวได้ว่า ยิ่งเป้าหมายมีความยากเพียงใด ก็จะทำให้ระดับของผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามมีเหตุผลที่จะสันนิษฐานว่า เป้าหมายที่ง่ายกว่ายอมรับได้ รับการยอมรับมากกว่าเป้าหมายที่ยาก แต่เมื่อพนักงานยอมรับงานที่ยากแล้ว เขาก็จะใช้ความพยายามในระดับสูงเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ หรือบรรลุผลงานต่ำกว่าที่ตั้งไว้ หรืออาจจะทิ้งงานนั้นไป

บุคคลสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ถ้าเขาทราบเกี่ยวกับผลสะท้อนกลับ (Feedback) โดยเขาสามารถที่จะตรวจสอบได้ว่างานที่เขาทำนั้นมีความก้าวหน้าไปเพียงใด เนื่องจากผลสะท้อนกลับจะเป็นตัวบอกให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขาได้ทำไปกับสิ่งที่เขาต้องการที่จะทำ อย่างไรก็ตามผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นโดยตัวบุคคลเอง (Self-generated Feedback) จัดได้ว่าเป็นตัวจูงใจที่มีอิทธิพลมากกว่าผลสะท้อนกลับที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (Externally Generated Feedback)

ถ้าหากเราให้พนักงานมีโอกาสมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายแล้ว ความพยายามในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ ผลจากการวิจัยพบว่าเป็นไปได้ 2 กรณีคือ พนักงานที่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะมีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แต่ในบางกรณีพนักงานจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ถ้าหากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ตั้งเป้าหมายให้ สำหรับข้อดีที่ได้จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายก็คือ ทำให้พนักงานยอมรับต่อเป้าหมายที่ตั้งขึ้นซึ่งมีผลทำให้ทุกคนต้องพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น จากการศึกษาพบว่าเป้าหมายที่ยากจะทำให้พนักงานเกิดการต่อต้านมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย ดังนั้นถ้าหากเราให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น ถึงแม้ว่าเป้าหมายนั้นจะยากมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชา เหตุผลก็คือพนักงานจะมีความผูกพันกับทางเลือกซึ่งเขามีส่วนในการกำหนด ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายก็จะเพิ่มโอกาสที่เป้าหมายที่ยากได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากแนวคิดของ Goal-setting Theory ที่กล่าวว่า เป้าหมายที่ยากและเฉพาะเจาะจงจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จากการศึกษาพบว่ามีปัจจัยอีก 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 1) ความผูกพันกับเป้าหมาย (Goal Commitment)

Goal-setting Theory ได้ตั้งสมมุติฐานล่วงหน้าไว้ว่า บุคคลที่มีความผูกพันกับเป้าหมาย กล่าวคือเขาจะไม่ละทิ้งเป้าหมาย หรือ ลดระดับของเป้าหมายลง กรณีดังกล่าวนี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเมื่อ

- เป้าหมายนั้นได้ประกาศต่อสาธารณชน
- บุคคลนั้นมีความเชื่อว่าเขาสามารถควบคุมชะตาชีวิตของตนเองได้ (Internal Locus of Control)
- เป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายที่ตั้งขึ้นเองมากกว่าเป็นเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายมา

## 2) ความเชื่อของบุคคลว่าเขาสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ (Self-efficacy)

ถ้าเรามี Self-efficacy สูง เราจะมีความมั่นใจมากขึ้นว่าเรามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้นเราจะพบว่าในงานบางอย่างที่ยาก บุคคลที่มี Self-efficacy ต่ำ (Low Self-efficacy) จะมีแนวโน้มที่จะลดความพยายามในการทำงานหรืออาจจะเลิกทำงานนั้น ในขณะที่บุคคลที่มี Self-efficacy สูง (High Self-efficacy) จะใช้ความพยายามมากขึ้นในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มี Self-efficacy สูง จะตอบสนองต่อผลสะท้อนกลับที่เป็นลบ (Negative Feedback) โดยการเพิ่มความพยายามในการทำงานและเพิ่มการจูงใจ ในขณะที่บุคคลที่มี Self-efficacy ต่ำ จะตอบสนองต่อผลสะท้อนกลับที่เป็นลบโดยการลดความพยายามในการทำงานลง

## 3) Goal-setting Theory มีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะของวัฒนธรรม

Goal-setting Theory จะใช้ได้ดีในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา เนื่องจากองค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีนี้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศทั้งสอง เนื่องจากทฤษฎีนี้มีสมมุติฐานว่า

- ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นอิสระในการทำงาน (Power Distant ต่ำ)
- ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสวงหาเป้าหมายที่มีความท้าทาย (Uncertainty Avoidance ต่ำ)
- ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาว่าการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ (Quantity of Life สูง)

ดังนั้นในประเทศที่มีลักษณะวัฒนธรรมที่ตรงข้ามกับประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา เช่นประเทศ โปรตุเกสหรืออิตาลี เราคงพอจะคาดหวังได้ว่า การนำ Goal-setting Theory ไปใช้ในการจูงใจพนักงานอาจไม่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

## Reinforcement Theory

ทฤษฎีนี้ต่างจาก Goal-setting Theory ที่ว่า Goal-setting Theory เป็นทฤษฎีที่มุ่งทางด้านความเข้าใจ (Cognitive Approach) ส่วน Reinforcement Theory เป็นทฤษฎีที่มุ่งทางด้านพฤติกรรม (Behavioristic Approach) กล่าวคือการเสริมแรงจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม แนวคิดของการใช้การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีการวิจัยหลายทฤษฎี การให้แรงเสริมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ บุคคลมีโอกาที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก แต่ถ้าการให้แรงเสริมไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ โอกาสที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมซ้ำมีน้อย ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งนำไปสู่การตอบสนองที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมีโอกาสน้อยที่จะเกิดซ้ำ ในการใช้การเสริมแรงเพื่อให้มีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของพนักงานนั้น ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่ารางวัลที่ให้นั้นมีค่าและเป็นที่ต้องการของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากเราทราบจากทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของ Maslow แล้วว่า บุคคลแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นรางวัลที่จะให้จึงต้องมีการพิจารณาเพื่อที่จะให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน ในบางครั้งเราอาจมีการนำการเสริมแรงทางลบมาใช้ เช่น การให้หนังสือเตือนแก่พนักงานว่าถ้าหากมีการขาดงานอีกโดยไม่มีการลาล่วงหน้าจะถูกพิจารณาให้ออกจากงาน เป็นต้น

## Equity Theory

สมศรี เป็นพนักงานบัญชีของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยทำงานในบริษัทนี้เป็นเวลา 12 ปี สมศรีเป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนฝูง เนื่องจากความตั้งใจในการทำงาน และมีส่วนช่วยเหลือในงานของเพื่อนฝูง สมศรีรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานที่บริษัทแห่งนี้ อย่างไรก็ตาม เมื่อ 2-3 วันมานี้ สมศรีทราบว่า สมหญิง ซึ่งเป็นพนักงานบัญชีในแผนกเดียวกัน ได้รับเงินเดือนเท่ากับที่เธอได้รับ โดยที่สมหญิงนั้นมีอายุงานน้อยกว่าสมศรี 4 ปี นอกจากนั้นสมศรียังทราบว่า สมหญิงเคยได้รับการว่ากล่าวตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากการทำงานที่ล่าช้าของเธอ สมศรีมีความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม แต่ไม่ยากที่จะสร้างความไม่พอใจให้เกิด

ขึ้นในบริษัท ดังนั้นในขณะนี้เธอจึงมาทำงานเพียงครึ่งวัน เพื่อที่ใช้เวลาอีกครั้งวันที่เหลือไปสมัครงานเพื่อหาที่ทำงานใหม่

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับสมศรี แสดงให้เห็นถึงการนำบทบาทของความเท่าเทียมกันมาใช้ในการจูงใจ พนักงานจะเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ของเขา กับพนักงานคนอื่น ถ้าหากอัตราส่วนนี้ของเขาเท่ากับของผู้อื่นซึ่งเขาทำการเปรียบเทียบด้วย แสดงให้เห็นถึงสภาวะของความเท่าเทียมกัน กล่าวคือเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าปรากฏว่าอัตราส่วนนี้ของเขาไม่เท่ากับของผู้อื่นซึ่งเขานำมาทำการเปรียบเทียบ จะทำให้เขาเกิดความตึงเครียดจากความเท่าเทียมกัน (รูปที่ 7.2) J. Stacy Adams ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสภาวะของความตึงเครียดที่เป็นลบนี้จะก่อให้เกิด แรงจูงใจที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในการกำจัดความตึงเครียดลง

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า สิ่งอ้างอิงที่พนักงานเลือกสำหรับใช้เป็นตัวแบ่งที่มีความสำคัญใน Equity theory เราสามารถแบ่งลักษณะของสิ่งอ้างอิงได้เป็น 4 ลักษณะคือ

1) self – inside

ใช้ตนเองซึ่งเคยทำงานในตำแหน่งอื่นภายในองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ

2) self – outside

ใช้ตนเองซึ่งเคยทำงานในองค์กรอื่นเป็นตัวเปรียบเทียบ

3) other – inside

ใช้บุคคลอื่นภายในองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ

4) other – outside

ใช้บุคคลอื่นภายนอกองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ

ดังนั้นพนักงานอาจทำการเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อน เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่ทำงานในองค์กรอื่น หรือเทียบกับงานที่ตนเองเคยทำมาก่อน การที่พนักงานจะเลือกสิ่งอ้างอิงประเภทใดมาใช้ขึ้นอยู่กับข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งอ้างอิงที่พนักงานมีอยู่และความน่าดึงดูดใจของสิ่งอ้างอิง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาสู่ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ประการคือ

1) เพศ  
(Gender)

จากการศึกษาวิจัยพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงชอบที่จะทำการเปรียบเทียบโดยใช้เพศเดียวกัน นอกจากนั้นยังพบว่า

- เพศหญิงได้รับค่าจ้างน้อยกว่าเพศชาย เมื่อนำมาเปรียบเทียบกัน
- เพศหญิงมีความคาดหวังเกี่ยวกับค่าจ้างต่ำกว่าเพศชายสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน

อัตราส่วนเปรียบเทียบ	การรับรู้	การกระทำที่อาจเกิดขึ้น
$O/IA < O/IB$	ความไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากการได้รับรางวัลที่ต่ำไป	มีความรู้สึกถึงการได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและจะมีการกระทำบางอย่างเพื่อที่จะแก้ไขความไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้น
$O/IA = O/IB$	ความเท่าเทียมกัน	มีความรู้สึกถึงความพึงพอใจ การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
$O/IA > O/IB$	ความไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากการได้รับรางวัลที่มากไป	มีความรู้สึกถึงการได้รับความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา ไม่มีการกระทำเพื่อแก้ไขความไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้น

$O/IA$  = อัตราส่วนระหว่าง ผลลัพธ์ (Output) กับปัจจัยนำเข้า (Input) ของพนักงาน

$O/IB$  = อัตราส่วนระหว่าง ผลลัพธ์ (Output) กับปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลที่นำมาอ้างอิง

รูปที่ 7.2 Equity Theory

ดังนั้นบุคคลที่เป็นเพศหญิงและใช้เพศหญิงด้วยกันมาเป็นสิ่งอ้างอิงมีแนวโน้มที่จะยอมรับมาตรฐานการเปรียบเทียบที่ต่ำ สิ่งนี้นำไปสู่ข้อสรุปว่า พนักงานซึ่งไม่แบ่งแยกเพศจะทำการเปรียบเทียบกับพนักงานต่างเพศกันมากกว่าพนักงานซึ่งเน้นที่เพศใดเพศหนึ่งซึ่งมักทำการเปรียบเทียบระหว่างเพศเดียวกัน นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่าการที่เพศหญิงยอมรับต่อค่าจ้างที่ต่ำกว่าเนื่องจากมาตรฐานการเปรียบเทียบที่เขานำมาใช้

## 2) อายุงาน (Length of Tenure)

พนักงานที่มีอายุน้อยในองค์กรที่เขากำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ มีแนวโน้มที่จะมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้อื่นภายในองค์กรค่อนข้างน้อย ดังนั้นเขาจะใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นหลักในการเปรียบเทียบ ส่วนพนักงานที่มีอายุการทำงานนาน มักจะนำเพื่อนร่วมงานมาใช้ในการเปรียบเทียบ

## 3) ระดับตำแหน่งงานของพนักงานภายในองค์กร (Level in the Organization)

## 4) การศึกษาที่ได้รับหรือความเป็นมืออาชีพ (Amount of Education or Professionalism)

พนักงานระดับสูง พนักงานที่มีการศึกษาสูงหรือผู้บริหารระดับมืออาชีพ มีแนวโน้มที่จะมีความรอบรู้ในด้านต่างๆและมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลภายในองค์กรเป็นอย่างดี ดังนั้นพนักงานเหล่านี้จะใช้บุคคลภายนอกองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ

เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันเขาจะมีแนวทางที่จะปฏิบัติ 6 แนวทางคือ

- 1) เปลี่ยนแปลงระดับของปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ลดความตั้งใจในการทำงาน
- 2) เปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ (Output) ที่ได้ เช่น พนักงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายชิ้นสามารถที่จะเพิ่มรายได้ของเขาโดยการผลิตให้ได้จำนวนชิ้นเพิ่มขึ้น แต่มีคุณภาพต่ำลง
- 3) ปิดเบื้องการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง เช่น ฉันเคยคิดว่าฉันทำงานในระดับปกติ แต่ตอนนี้ฉันพบความจริงแล้วว่าฉันทำงานมากกว่าคนอื่น

- 4) บิดเบือนการรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่น เช่น งานที่สมชายทำขณะนี้ เป็นงานที่ฉันเคยคิดว่าอยากจะทำ
- 5) เปลี่ยนแปลงบุคคลที่นำมาเปรียบเทียบ เช่น ฉันไม่เคยทำงานได้มากเท่ากับที่พี่ของฉันทำได้ แต่ฉันทำงานได้มากกว่าพ่อของฉันเมื่อขณะที่พ่อมืออายุเท่ากับฉัน
- 6) ออกจากองค์การ เช่น ลาออกจากงาน

Equity Theory ทำให้เราทราบว่าบุคคลแต่ละคนนอกจากจะให้ความสนใจต่อรางวัลที่เขาได้รับแล้ว เขายังให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่เขาได้รับกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับ เขาจะทำการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลลัพธ์ (Output) ของเขากับปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ของบุคคลอื่นโดยที่ปัจจัยนำเข้าได้แก่

- ความพยายามที่ใช้ (Efforts)
- ประสบการณ์ (Experience)
- การศึกษา (Education)
- ความสามารถ (Ability)

ผลลัพธ์ ได้แก่

- ระดับของค่าจ้างที่ได้รับ (Financial Reward)
- การเพิ่มขึ้นของค่าจ้าง (Increasing of Reward Level)
- การยอมรับนับถือ (Recognition)
- การเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ (Promotion) เป็นต้น

เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความไม่สมดุลระหว่างอัตราส่วนของผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าของเขาเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น ก็จะก่อให้เกิดความเครียดขึ้นมา ความตึงเครียดที่เกิดขึ้นนี้ถือเป็นพื้นฐานของการรังใจของบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกันหรือความยุติธรรม

Equity Theory ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างที่ไม่เท่ากัน ดังนี้



- ในการจ่ายค่าจ้างตามระยะเวลา พนักงานได้รับรางวัลมากเกินไปจะ  
ให้ผลผลิตมากกว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม

พนักงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายเดือนจะให้ผลผลิตที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นหรือมีคุณภาพที่สูงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้จะให้ปัจจัยนำเข้า (Input, O/I) เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเท่าเทียมกัน

- ในการจ่ายค่าจ้างตามปริมาณที่ผลิตได้ พนักงานที่ได้รับรางวัลมากเกินไป จะผลิตสิ่งของออกมาในปริมาณที่น้อยลง แต่มีคุณภาพดีขึ้น เมื่อเทียบกับพนักงานที่ได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม

พนักงานที่ได้รับค่าจ้างตามจำนวนชิ้นที่ผลิตได้จะเพิ่มความพยายาม เพื่อที่จะบรรลุถึงความเท่าเทียมกัน (Equity) ซึ่งมีผลนำไปสู่ปริมาณชิ้นงานที่ผลิตได้มากขึ้นหรือมีคุณภาพที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามการเพิ่มขึ้นเฉพาะของชิ้นงานที่ผลิตได้มากขึ้นจะเพิ่มความไม่เท่าเทียมกัน (Inequity) เนื่องจากทุกๆชิ้นงานที่ผลิตได้จะนำไปสู่การจ่ายค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีการใช้ความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มขึ้นของคุณภาพงานมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปริมาณงาน

- ในการจ่ายค่าจ้างตามระยะเวลา พนักงานที่ได้รับรางวัลน้อยเกินไป จะให้ผลผลิตในปริมาณที่ลดลงหรือมีคุณภาพต่ำลง

กรณีนี้จะมีการใช้ความพยายามลดลง ซึ่งนำไปสู่ผลผลิตในปริมาณที่ลดลงหรือมีคุณภาพต่ำลง เมื่อเทียบกับพนักงานที่ได้รับการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม

- ในการจ่ายค่าจ้างตามปริมาณที่ผลิตได้ พนักงานที่ได้รับรางวัลน้อยเกินไป จะให้ผลผลิตที่มีปริมาณมาก แต่คุณภาพต่ำ เมื่อเทียบกับพนักงานที่ได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม

พนักงานที่ได้รับค่าจ้างตามจำนวนชิ้นที่ผลิตได้สามารถที่จะทำให้เกิดความเท่าเทียมกันได้ (Equity) โดยการผลิตชิ้นงานให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่มีคุณภาพต่ำลง ซึ่งมีผลทำให้รางวัลที่ได้รับเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น หรือใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

ข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น ได้รับการสนับสนุนโดยทั่วไป แต่มีข้อจำกัดบางประการกล่าวคือ ประการแรก ความไม่เท่าเทียมกันจากการได้รับค่าจ้างมากเกินไป ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตกทอดพฤติกรรมในสถานที่ทำงาน บุคคลมีความอดทนค่อนข้างมากต่อความไม่เท่าเทียมกันจากการได้รับค่าจ้างที่มากเกินไปมากกว่าการได้รับค่าจ้างที่น้อยเกินไป ประการที่สอง บุคคลทุกคนมีความรู้สึกไวต่อความเท่าเทียมกัน (Equity Sensitive) ไม่เท่ากัน เช่นบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มในสถานที่ทำงานชอบที่จะให้อัตราส่วนผลลัพธ์ต่อปัจจัยนำเข้า (O/I) ของตนเอง น้อยกว่าของบุคคลที่นำมาเปรียบเทียบ ดังนั้นจึงไม่สามารถนำ Equity Theory มาทำนาย พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้

เป็นที่สังเกตว่า การวิจัยเกี่ยวกับ Equity Theory ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การจ่ายค่าจ้าง พนักงานอาจแสวงหาความเท่าเทียมกันจากรางวัลอื่นๆ ภายในองค์การก็ได้ เช่น การให้ตำแหน่งพนักงานในระดับสูง สำนักงานที่มีขนาดใหญ่และตกแต่งอย่างหรูหรา ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจัดเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ในสมการของความเท่าเทียมกัน (Equity Equation) ของพนักงานบางคนได้

นอกจากนี้จากการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ได้มุ่งไปสู่การขยายความหมายของความเท่าเทียมกันหรือความยุติธรรม ในอดีต Equity Theory จะมุ่งเน้นที่ Distributive Justice ซึ่งหมายถึงการรับรู้ถึงความยุติธรรมของจำนวนรางวัลหรือการจัดสรรรางวัลระหว่างบุคคล แต่ความเท่าเทียมกันควรพิจารณาถึง Procedural Justice ด้วย ซึ่งหมายถึงการรับรู้ถึงความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการพิจารณาการให้รางวัล จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า Distributive Justice มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมากกว่า Procedural Justice ในขณะที่ Procedural Justice มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ความเชื่อถือต่อนายจ้างของพนักงาน และความตั้งใจที่จะออกจากงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดเผยข้อมูลให้แก่พนักงานทราบเกี่ยวกับวิธีการจัดสรรรางวัลให้กับพนักงาน การปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานรับรู้เกี่ยวกับ procedural justice การปฏิบัติดังนี้จะทำให้พนักงานมององค์การหรือผู้บริหารในทางบวก ถึงแม้ว่าเขาจะได้รับค่าจ้างหรือการเลื่อนตำแหน่งไม่เป็นที่พึงพอใจ

## Expectancy Theory

Victor Vroom เป็นผู้เสนอแนวคิดของ Expectancy Theory โดยกล่าวว่า ความรุนแรงของความโน้มเอียงที่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายใต้แนวทางที่แน่นอนขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความคาดหวังว่าการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับและขึ้นอยู่กับความดึงดูดของผลลัพธ์ที่มีต่อบุคคลแต่ละคน ในทางปฏิบัติเราอาจกล่าวได้ว่าพนักงานจะถูกจูงใจให้ใช้ความพยายามในระดับสูง เมื่อเขาเชื่อว่าความพยายามนั้นจะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่รางวัลที่จะได้รับจากองค์กร เช่น โบนัส การเพิ่มขึ้นของเงินเดือน การได้เลื่อนตำแหน่ง และรางวัลที่ได้จะสร้างความพึงพอใจแก่เป้าหมายส่วนตัวของพนักงาน สรุปได้ว่าทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ 3 ระดับ คือ

### 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลการปฏิบัติงาน (Effort-performance Relationship)

ความน่าจะเป็นที่รับรู้โดยบุคคลแต่ละคนว่าการใช้ความพยายามในระดับหนึ่งจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงาน

### 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ (Performance-reward Relationship)

ขนาดของความเชื่อของแต่ละบุคคลว่า การปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการ

### 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและเป้าหมายส่วนบุคคล (Reward-personal Goals Relationship)

ขนาดของรางวัลที่ได้รับจากองค์กรสร้างความพึงพอใจให้แก่เป้าหมายส่วนบุคคลหรือความต้องการของแต่ละบุคคล และความดึงดูดใจของรางวัลที่คาดว่าจะได้รับที่มีต่อบุคคลแต่ละคน

Expectancy Theory ช่วยให้เราอธิบายได้ว่าทำไมพนักงานจำนวนมากจึงไม่ถูก  
จูงใจในการทำงาน โดยเราจะพิจารณาในรายละเอียดของความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับข้างต้น ดังนี้

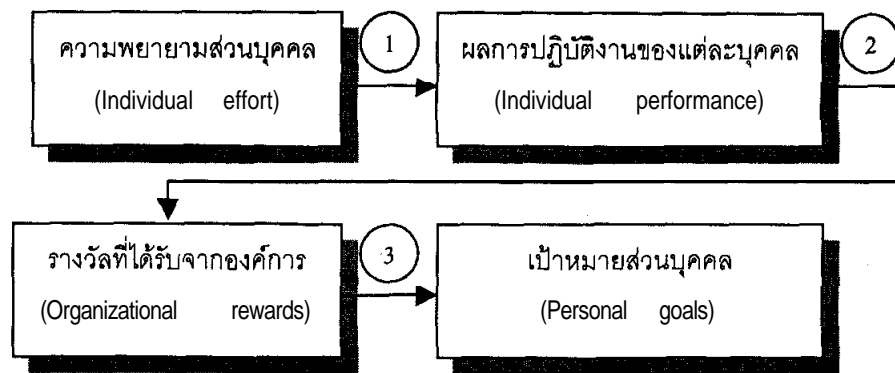
- 1) ถ้าหากพนักงานใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่แล้ว เขาจะ  
ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงความพยายามในการ  
ทำงานของเขาหรือไม่

พนักงานส่วนมากตอบคำถามนี้ว่า “ไม่” เหตุผลก็คือ ระดับทักษะในการทำงาน  
ของพนักงานอาจมีไม่เพียงพอ กล่าวคือ ไม่ว่าเขาจะทำงานหนักเพียงใด เขาก็ไม่สามารถเป็น  
บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ดังนั้น องค์กรอาจจะวางรูปแบบของระบบการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานโดยพิจารณาถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Nonperformance  
Factor) เช่น ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความคิดสร้างสรรค์หรือความกล้าหาญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้  
หมายความว่า การเพิ่มความพยายามที่เพิ่มขึ้น ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่  
สูงขึ้น

นอกจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีอีกเหตุผลหนึ่งคือ การที่พนักงานมีการ  
รับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาของตนไม่ชอบตน ซึ่งอาจเป็นความคิดที่ถูกหรือผิดก็ได้ ผลก็คือเขาคาดการณ์  
ไว้ว่าจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่ำโดยไม่คำนึงถึงระดับของความพยายามที่ใช้ในการ  
ทำงานของเขา ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้การจูงใจพนักงานไม่ค่อยได้ผลก็  
คือความเชื่อของพนักงานที่ว่าไม่ว่าเขาจะทำงานหนักเพียงใด ผู้บังคับบัญชาก็จะประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของเขาอยู่ในระดับต่ำ

- 2) ถ้าหากพนักงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดี เขาจะ  
ได้รับรางวัลจากองค์กรหรือไม่

พนักงานส่วนมากมองความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน และรางวัลที่ได้รับ  
จากงานที่เขาทำว่ามีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อย เหตุผลก็คือองค์กรมีการให้รางวัลแก่พนักงาน  
ในหลายรูปแบบนอกจากพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน เช่นการจ่ายค่าจ้างให้แก่พนักงานโดย  
พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับความมั่งคั่ง หรือการให้ความร่วมมือกันในการทำงาน เป็นต้น



- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลการปฏิบัติงาน (Effort-performance Relationship)
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ (Performance-reward Relationship)
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewards-personal goals Relationship)

รูปที่ 7.3 Expectancy Theory

3) ถ้าหากพนักงานได้รับรางวัล รางวัลที่ได้รับนั้นเป็นที่ดึงดูดใจแก่เขาหรือไม่

พนักงานทำงานหนักโดยหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่สิ่งที่เขาได้รับคือ การได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น หรือการที่พนักงานต้องการทำงานที่น่าสนใจและมีความท้าทายมากขึ้น แต่สิ่งที่เขาได้คือ คำสรรเสริญไม่กี่ประโยคจากผู้บังคับบัญชา หรือการที่พนักงานใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นโดยหวังว่าจะได้ย้ายไปทำงานที่สาขาบริษัท ณ ประเทศเยอรมนี แต่สิ่งที่เขาได้รับคือ การได้ย้ายไปทำงาน ณ ประเทศสิงคโปร์แทน ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของรางวัลซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า ผู้บริหารส่วนมากจะมีข้อจำกัดในการให้รางวัลแก่พนักงาน ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้การให้รางวัลเป็นไปอย่างเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละคนได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารบางคนมีความคิดที่ผิดๆ ว่าพนักงานทุกคนต้องการได้รับสิ่งของที่เหมือนกัน ดังนั้นจึงมอง

ข้ามผลของการให้รางวัลที่แตกต่างกันสำหรับพนักงานแต่ละคนที่มีผลต่อการตั้งใจ ซึ่งทั้งสองกรณี  
ที่กล่าวมานี้จะทำให้การตั้งใจพนักงาน ไม่บรรลุผลสูงสุด

กล่าวโดยสรุปหัวใจของ Expectancy Theory คือ การทำความเข้าใจถึงเป้าหมาย  
ของบุคคลแต่ละคน และความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์  
ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจ  
ที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังทำให้เราทราบว่า ความต้องการของบุคคลแต่ละคน  
ไม่สามารถทำให้เรามั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นๆ รับรู้ว่าการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่  
การตอบสนองของความพึงพอใจของความต้องการเหล่านี้



**ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขึ้นอยู่กับความสามารถ (Ability) โอกาส (Opportunity)  
และการตั้งใจ (Motivation)**

สมศักดิ์และสมชายสำเร็จบริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาการบัญชีจากมหาวิทยาลัย  
เดียวกัน ทั้งสองคนได้งานทำในตำแหน่งพนักงานบัญชีเหมือนกัน แต่ต่างสถานที่ทำงานกัน สม  
ศักดิ์ได้งานในบริษัทขนาดเล็ก สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีนัก ไม่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย  
ช่วยในการทำงาน สภาพที่ทำงานค่อนข้างแออัดและร้อน ส่วนสมชายได้งานทำในบริษัทขนาด  
ใหญ่ มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยช่วยในการทำงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ สถานที่ทำงานมีการ  
ตกแต่งอย่างทันสมัย กว้างขวางและเย็นสบาย จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เราคาดเดาได้ว่า สม  
ชายปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากกว่าสมศักดิ์ ดังนั้นความสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับ  
ทรัพยากรหรือปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการทำงาน โดยอาจสนับสนุนการทำงานให้ดีขึ้น หรือขัดขวาง  
การทำงานให้ต่ำลง

เราอาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ  
คือ ความสามารถ (Ability) และการตั้งใจ (Motivation) ดังนี้

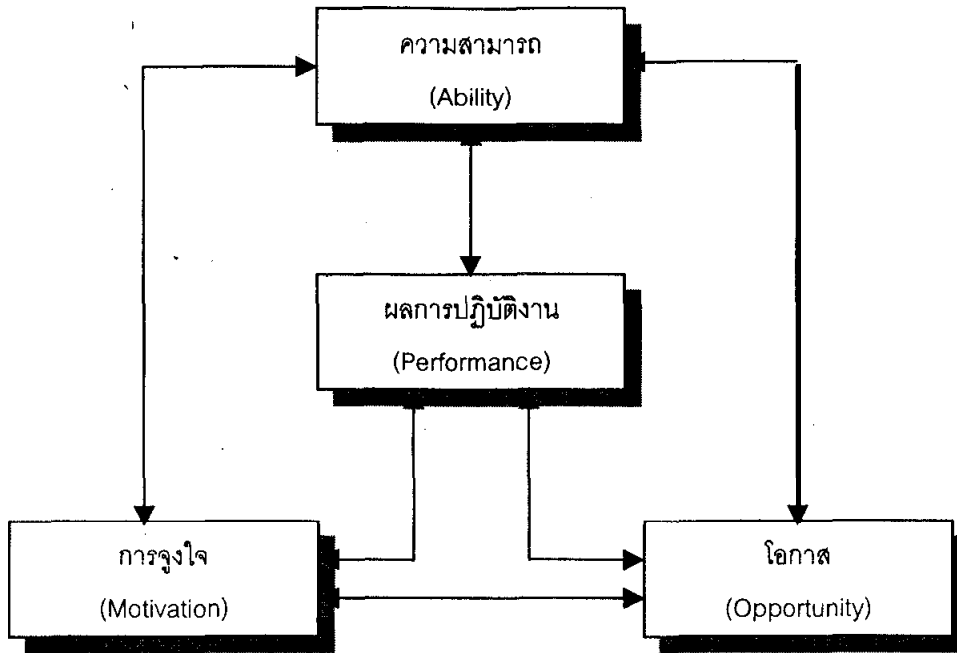
$$\text{Performance} = f(A \times M)$$

ถ้าหากบุคคลมีความสามารถที่ไม่เหมาะสม หรือมีการตั้งใจที่ไม่เหมาะสม ผลการ  
ปฏิบัติงานของบุคคลนั้นก็ต่ำ ดังนั้นบุคคลสองคนซึ่งมีความสามารถแตกต่างกัน เช่น ต่างกันใน

ด้านความเฉลียวฉลาด ด้านทักษะในการทำงาน ถึงแม้ว่ามีการจูงใจเท่ากัน ผลการปฏิบัติงานของทั้งสองก็ยังคงมีความแตกต่าง

ในยุคปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคล ปัจจัยหนึ่งที่เราต้องนำมาพิจารณาร่วมด้วย คือ โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (Opportunity to perform) ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจึงขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ ความสามารถ (Ability) การจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ดังนี้ (รูปที่ 7.4)

$$\text{Performance} = f(\text{AxMxO})$$



รูปที่ 7.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน การจูงใจ โอกาสและความสามารถ

จะเห็นได้ว่าถึงแม้บุคคลจะมีความเต็มใจและความสามารถในการทำงาน แต่ก็อาจมีสิ่งกีดขวางต่อผลการปฏิบัติงานของเขาได้ ดังนั้นการที่เราพยายามที่จะประเมินว่า ทำไมพนักงานไม่ปฏิบัติงานให้ได้ในระดับที่เราคิดว่าเขามีความสามารถที่จะทำได้ สิ่งหนึ่งที่เราต้องพิจารณาคือพนักงานมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมหรือไม่ เช่น พนักงานมีเครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งของต่างๆ ที่เหมาะสมหรือไม่ พนักงานมีเพื่อนร่วมงานที่คอยให้ความช่วยเหลือหรือไม่

มีข้อมูลเพียงพอเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือไม่ มีระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำงานหรือไม่ เป็นต้น

## การผสมผสานทฤษฎีการจูงใจในยุคปัจจุบัน

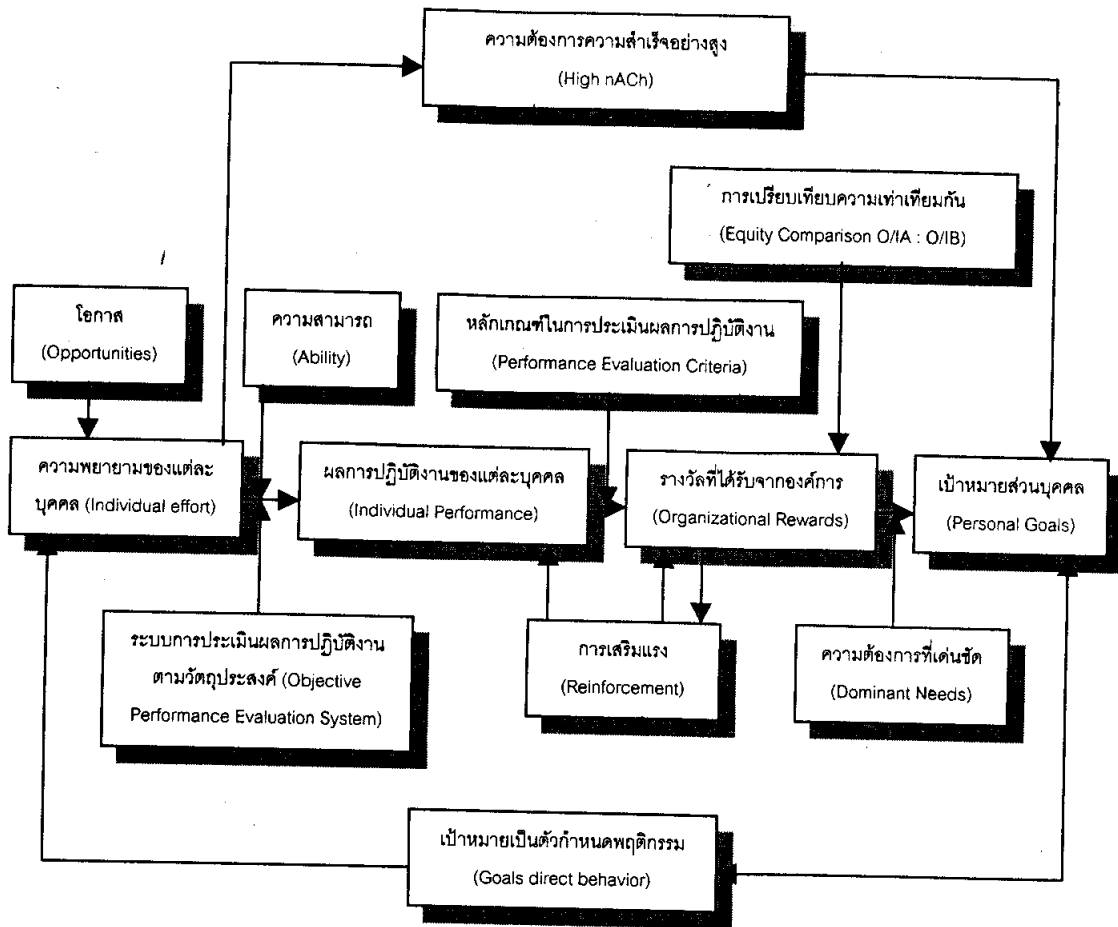
(Integrating Contemporary Theories of Motivation)

เราได้ทำการศึกษาทฤษฎีการจูงใจหลายทฤษฎี การใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งอธิบายการจูงใจได้ ไม่ได้หมายความว่าทฤษฎีการจูงใจอื่นๆ จะใช้ไม่ได้ เพียงแต่ว่าทฤษฎีการจูงใจทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วจะให้ประกอบกัน เพื่ออธิบายการจูงใจของบุคคล รูปที่ 7.5 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการจูงใจต่างๆ โดยมี Expectancy Theory เป็นพื้นฐาน

จากรูปที่ 7.5 เราทราบมาแล้วว่าโอกาส (Opportunity) มีส่วนในการช่วยเหลือหรือขัดขวางความพยายามของแต่ละบุคคล (Individual Effort) ในกรอบของความพยายามของแต่ละบุคคล จะมีลูกศรซึ่งเชื่อมโยงมาจากเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goals) ซึ่งสอดคล้องกับ goal-setting theory และแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม (Goal direct behavior)

Expectancy Theory อธิบายว่า พนักงานจะใช้ความพยายามในระดับสูงถ้าเขารับรู้ถึงความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างความพยายามและผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจต่อเป้าหมายส่วนบุคคล ปัจจัยบางประการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในระดับต่างๆ เหล่านี้ ดังจะเห็นได้จากการใช้ความพยายามเพื่อที่จะให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น บุคคลแต่ละบุคคลจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นด้วย นอกจากนั้นระบบที่ใช้ในการประเมินผลพนักงานนั้นจะต้องให้พนักงานรับรู้ว่ามีควมยุติธรรมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลจะมีระดับสูงขึ้นถ้าบุคคลแต่ละคนรับรู้ว่ารางวัลที่ได้รับนั้นเป็นผลจากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ได้มาจากความมีอาวุโสหรือการเป็นที่ชื่นชอบส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ERG Theory มีส่วนสัมพันธ์กับ Expectancy Theory ในช่วงความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและเป้าหมายส่วนบุคคล กล่าวคือ การจูงใจจะมีสูงถ้ารางวัลที่บุคคลได้รับเนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ดีของเขาสามารถตอบสนองของความต้องการที่เด่นชัดซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของเขา





รูปที่ 7.5 แสดงภาพรวมของทฤษฎีการจูงใจในยุคปัจจุบัน

จากรูปยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความสำเร็จ (Achievement Need) การเสริมแรง (Reinforcement) และ Equity Theory บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง (High Achiever) จะไม่ถูกจูงใจโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของเขา หรือการให้รางวัลแก่เขา ดังนั้นลูกศรในภาพจึงเชื่อมโยงระหว่างความพยายามส่วนบุคคลและเป้าหมายส่วนบุคคล เราทราบมาแล้วว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีแรงขับภายในที่เขาสามารถทำงานด้วยความรับผิดชอบส่วนตัว มีผลสะท้อนกลับและมีความเสี่ยงพอสมควร ดังนั้นเขาจึงไม่สนใจในความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจต่อเป้าหมายส่วนบุคคล

Reinforcement Theory เข้ามาเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ กล่าวคือ รางวัลที่ได้รับจากองค์กรจะเสริมแรงต่อผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ถ้าฝ่ายบริหารได้ออกแบบระบบการให้รางวัลแก่พนักงานโดยที่พนักงานรู้ว่ารางวัลที่ได้รับสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานจะเป็นการเสริมแรงให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีตลอดเวลา

รางวัลที่ให้กับพนักงานยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับ Equity Theory บุคคลจะเปรียบเทียบรางวัล(ผลลัพธ์)ที่ได้รับจากปัจจัยนำเข้า (input) ของเขากับอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าของตัวเองอ้างอิงอื่นๆ (O<sub>1</sub>/I<sub>1</sub>:O<sub>2</sub>/I<sub>2</sub>) และถ้าหากเกิดความไม่เท่าเทียมขึ้นก็จะมีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของเขา



### **บทสรุปของทฤษฎีการจูงใจ และการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร**

ทฤษฎีการจูงใจที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ไม่ได้อธิบายถึงตัวแปรตาม (Dependent Variables) ทั้ง 4 ตัวแปรพร้อมๆกัน บางทฤษฎีนำมาใช้อธิบายเกี่ยวกับการเข้า-ออกงาน (Turnover) ในขณะที่บางทฤษฎีนำมาใช้อธิบายเกี่ยวกับขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) เป็นต้น

## ☐ Need Theories

ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ (Need) มี 4 ทฤษฎี คือ Maslow's hierarchy, Motivation-hygiene, ERG และ McClelland's Needs Theories 3 ทฤษฎีแรก เราสามารถใช้อธิบายและทำนายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ส่วน McClelland's Need Theory จะนำมาอธิบายเกี่ยวกับความสำเร็จ (Achievement) และขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

## ☐ Goal-Setting Theory

เป้าหมายที่ยากและชัดเจนจะนำไปสู่ระดับของผลผลิตที่สูงขึ้น ทฤษฎีนี้นำมาใช้อธิบายขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตที่ได้ของพนักงาน แต่ไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับการขาดงาน (Absenteeism) การเข้า-ออกงาน (Turnover) และความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

## ☐ Reinforcement Theory

ทฤษฎีนี้นำมาใช้อธิบายปัจจัยต่างๆ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ความคงอยู่ของความพยายาม (Persistence of effort) การขาดงาน ความเฉื่อยชาในการทำงาน แต่ไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน และการตัดสินใจที่จะออกจากงาน

## ☐ Equity Theory

ทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับตัวแปรตามทั้ง 4 ตัว คือ ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต การขาดงาน การเข้า-ออกงานและความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้ค่อนข้างใช้ได้ผลในการทำนายเกี่ยวกับ พฤติกรรมของการขาดงานและการออกจากงาน แต่ไม่ค่อยนิยมใช้ในการทำนายความแตกต่างของขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน

## □ Expectancy Theory

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ตัวแปรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และนำมาใช้อธิบายเกี่ยวกับขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต การขาดงานและการเข้า-ออกงานของพนักงาน ทฤษฎีนี้มีข้อสันนิษฐานว่า พนักงานมีข้อจำกัดบางประการเกี่ยวกับอำนาจการตัดสินใจของเขา จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีข้อจำกัดในการนำไปใช้งาน แต่อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจส่วนใหญ่ เช่น การตกลงใจเข้าทำงาน หรือการลาออกจากงาน เราสามารถนำทฤษฎีนี้ไปอธิบายได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบุคคลจะไม่มี ความแรงดาวน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์เช่นนี้ เขามีความมั่นใจที่จะใช้เวลาในการตัดสินใจอย่างรอบคอบในการพิจารณาเกี่ยวกับต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากทุกๆ ทางเลือก แต่ทฤษฎีนี้ใช้ได้ไม่ดีนักในการอธิบายเกี่ยวกับชนิดของพฤติกรรมในการทำงานบางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับล่าง เนื่องจากในการทำงานเหล่านี้ จะมีข้อจำกัดมากมาย ไม่ว่าจะในเรื่องของวิธีการในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น นโยบายของบริษัท เป็นต้น ดังนั้นเราพอสรุปได้ว่า ความสามารถของ Expectancy Theory ที่ใช้ในการอธิบายขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานจะมีเพิ่มสูงขึ้น เมื่องานที่ทำค่อนข้างจะยากและเป็นงานที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูงภายในองค์การ

ตัวแปร (Variable)	Theories <sup>a</sup>				
	Need	Goal-setting	Reinforcement	Equity	Expectancy
ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)	3 <sup>b</sup>	5	3	3	4 <sup>c</sup>
การขาดงาน (Absenteeism)			4	4	4
การเข้า-ออกงาน (Turnover)				4	5
ความพึงพอใจในการทำงาน (Satisfaction)	2			2	

**รูปที่ 7.6 ความสามารถของทฤษฎีการจูงใจ (Power of Motivation Theory)**

a = จัดทฤษฎีตามมาตราวัด 1 ถึง 5, โดยที่ 5 เป็นตัวเลขสูงสุด

b = ใช้กับบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง

c = มีคุณค่าจำกัดในงานซึ่งพนักงานมีทางเลือกน้อย