

บทที่ 6

เทคนิคการจูงใจในองค์กร

การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญก่อให้เกิดผลประโยชน์ในฐานะที่บุคลากรเป็นกำลังสำคัญขององค์กร จึงจำเป็นต้องหาหนทางส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน (Sense of Security) เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ แรงจูงใจในการทำงานยังเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และสมควรได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างที่ได้รับตามปกติ โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อได้รับการตอบสนองก็ทำให้เกิดความพึงพอใจ และแสดงพฤติกรรมในทางบวก ถ้าได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ดีและเหมาะสมก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันต่อองค์กรและเต็มใจทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป องค์กรจะได้รับประโยชน์จากบุคลากรในด้านคุณภาพของผลการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรไปได้ดีอีกด้วยดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ศาสตร์ในการบริหารบุคคล ที่เน้นเรื่องการศึกษาพฤติกรรมบุคคล กลุ่มและองค์กร ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์กรเพื่ออธิบาย ทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์ของการบริหารที่ขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความเข้าใจแนวคิดเรื่องแรงจูงใจของบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าวทำงานอย่างที่เราเรียกว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข” ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการบริหาร

สาระสำคัญของบทนี้ มีการกล่าวถึง ความหมายของแรงจูงใจ ความสำคัญของแรงจูงใจ องค์กรประกอบที่สำคัญ ของแรงจูงใจ ประเภทของแรงจูงใจ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นประเด็นต่อไป

ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษาความหมายของแรงจูงใจ พบว่า มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

ศิริพร จันทศรี (2550 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ 11 แรงจูงใจ จะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ครูโรงเรียนเอกชนมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายใน ที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอย ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550 : 84) กล่าวว่า จุดเน้นหรือหลักสำคัญของเรื่อง การจูงใจนั้นอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจอัน เนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว สิ่งใดก็ตามที่สามารถทำให้เกิดความ พึงพอใจขึ้นมาได้ อาจถือว่าเป็นสิ่งล่อใจและสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมาย (Goal) ที่ บุคคลแสวงหาในองค์การ สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายนี้อาจเป็นสิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายทางปฏิฐานหรือ ทางบวก (Positive) เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธหรือทางลบ (Negative) เช่น การดูว่ากล่าวตักเตือนสำหรับการ ทำงานที่ไม่ดี หรือการลงโทษอื่น ๆ เป็นต้น สำหรับสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธนี้มักไม่เป็นที่ ดึงดูดใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงพยายามเลี่ยง โดยไม่สร้างพฤติกรรมใด ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางนิเสธนี้

ชาญเดช วีรกุล (2552 : 3) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าจากภายใน สิ่งจูงใจหรือสิ่งโน้มน้าวใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เกิดความคิด ความเชื่อมั่นและความมานะพยายามที่จะกระทำ และคงไว้ ซึ่งการกระทำนั้น ๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งตามที่ตัวบุคคลหรือ องค์การได้ตั้งไว้

สุชาติ สุขบำรุงศิลป์ (2553 : 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับ เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จโดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการ (Needs) และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อ นำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่คาดหวัง หรือต้องการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจและการจูงใจหมายถึงพลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่ กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และ จุดมุ่งหมายนั้น ๆ แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่ จุดมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลัง (Energy) เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิด ความสำเร็จ เช่น คนที่หิวจะดิ้นรนแสวงหาด้วยพลัง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่ไม่รู้สึกริว นอกจากนี้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการแสวงหาวิธีต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมาย

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่า ทำไม คนจึงขยัน มานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี (อรพินทร์ ชูชมและคณะ, 2555 : 52 - 61) แรงจูงใจจึงมี บทบาทสำคัญดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคล ได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่า ทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้คน มุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้แรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความมานะพากเพียรในการกระทำ พฤติกรรมและทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้นเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นการทราบ

ถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการในการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ

2. แรงจูงใจ ช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเข้าใจว่าทำไมบางครั้งบุคคลถึงทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนี้ ในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่าง พบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้นในการจูงใจให้กลุ่มบุคคลนี้มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูง สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยกย่อง เพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีจะได้ระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

3. แรงจูงใจช่วยให้บุคคล หน่วยงานหรือองค์การบริหารจัดการให้บุคคลหรือกลุ่มมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลายประเภท อาจอาศัยการจูงใจประเภทต่าง ๆ ผสมผสานประกอบกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มสถานการณ์และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและทางลบในการจูงใจบุคคล จูงใจบุคคลโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้ความเป็นธรรม มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

การจูงใจมีความสำคัญในการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ด้วยความเต็มใจและพอใจ เช่น หัวหน้างานอาจใช้วิธีการจูงใจลูกน้องให้ใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนอย่างคุ้มค่าและไม่สิ้นเปลือง โดยอาศัยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรมและความคาดหวังมาใช้ โดยลูกน้องรับรู้ว่าส่วนที่ตนเองช่วยประหยัดในการใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานในหน่วยงานของตนนั้น จะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นเงินบางส่วนที่จะร่วมแบ่งปันกัน ถ้าทุกคนร่วมมือกันประหยัดการใช้พลังงานให้มาก ก็ยังได้ผลตอบแทนกลับคืนมามากตามด้วย ในทำนองเดียวกันหัวหน้าหน่วยงานอาจใช้การจูงใจโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้พนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะร่วมกันในการนำวัสดุบางอย่างหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่ โดยเป้าหมายที่วางไว้เป็นเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป เมื่อพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ พนักงานต่างรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการทำพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีความเพียรพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมนี้ต่อไป

ส่วน เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 139) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ การจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา การเป็นผู้บริหารที่ดีคือการทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของ

พนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลผลิต คือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน องค์กรควรมีการจูงใจพนักงานได้หลายอย่าง เช่น การกำหนดเป้าหมาย(Goal Setting) การเสริมแรง (Reinforcing Performance) การออกแบบงานเพื่อแรงจูงใจ (Designing Motivating Jobs)

นอกจากนี้ จุมพล หนิมพานิช (2544 : 42) ได้ให้ความสำคัญของการจูงใจว่า โดยทั่วไปผู้บริหารหรือองค์กรต่างตระหนักว่า การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ ไม่ใช่เรื่องง่าย ส่วนใหญ่จะทำงานเต็มที่ก็ต่อเมื่อรู้ว่าได้รับเครื่องล่อใจ ที่ดีและเหมาะสมที่จะทำให้พวกตนมีความพึงพอใจ นั่นหมายความว่า คนทั่วไปจะทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องตระหนักถึงเครื่องล่อใจ หรือ สิ่งจูงใจ ซึ่งบางครั้งอยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น โบนัส ค่าคอมมิชชั่น การแบ่งปันกำไร แต่บางคนอาจไม่ต้องการเครื่องล่อใจเป็นรูปของเงิน แต่กลับต้องการคำชม การให้เกียรติ การยกย่อง ให้ความรัก ชื่อเสียง ดังนั้นแสดงว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจไม่ว่าจะเป็น ความสำคัญขององค์กร ต่อผู้บริหารหรือแม้แต่ตัวบุคลากรเอง ดังนี้ คือ

1. ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาทำงานด้วยกัน หากผู้บริหารมีวิธีการจูงใจที่เหมาะสมทำให้ผู้ร่วมงานอยากอยู่ต่อ นำไปสู่การทำให้คนดีหรือคนที่ตั้งใจในการทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถที่ตนมีให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

2. ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร ในแง่ที่ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน และที่สำคัญคือ ช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยความสะดวกได้

3. ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากร คือช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้บุคคลได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหารที่นำไปสู่การมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นจึงสรุปว่า ในแง่ของจิตวิทยาองค์กรจะมีการศึกษาที่ชนะและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่จะแสดงออกมาอย่างไรนั้น ปัจจัยหนึ่งจะเกิดมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรื่องนี้ให้เข้าใจและทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ทำงานด้วยความรู้สึกพึงพอใจซึ่งจะทำให้เขามีความทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องานที่ทำ และนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุด ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจนำไปสู่ความรู้สึกเบื่อหน่าย เฉื่อยชาในการทำงาน การขาดงาน การลางาน การขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานการลาออกจากงาน ฯลฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมา แรงจูงใจยังมีองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดเป็นแรงจูงใจซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

วรพจน์ บุชราคมวดี (2552 : 2 - 3) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของ แรงจูงใจ มีดังต่อไปนี้

1. ความต้องการ เป็นสภาวะของความขาดแคลนของอินทรีย์ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความต้องการของบุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ความต้องการทางชีววิทยา หรือความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายที่ขาดความสมดุล

จะขาดหรือเกินไม่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน อุณหภูมิ ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางประสาทสัมผัส

หากร่างกายขาดแคลนก็จะเกิดความต้องการที่จะดิ้นรนแสวงหา ในขณะที่หากมีเกินก็จะถูกขับออกไป นอกจากนี้ ยังมีความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Needs) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ ที่อาจรวมถึงความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) และความต้องการทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยให้บุคคลมีความสุข เช่น มนุษย์มีความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ฐานะทางด้านสังคม อิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับ ฯลฯ

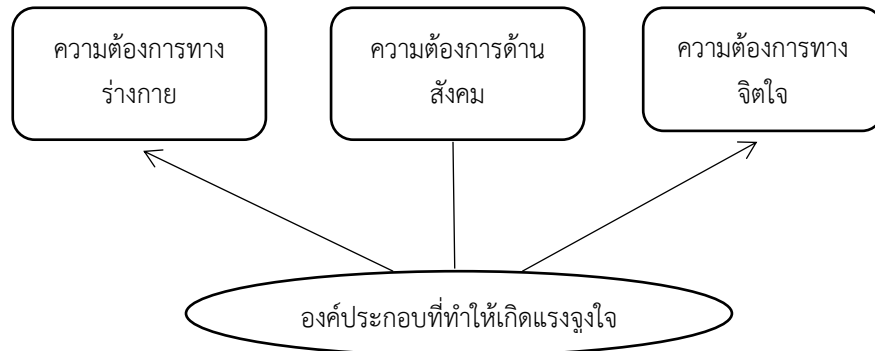
2. แรงขับ (Drive) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่ง ที่สำคัญที่ทำหน้าที่จูงใจ หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อก้าวถึงแรงขับจะหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล หรือสภาพเร้าที่เกิดจากความต้องการภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับเป็นสภาวะของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลายที่มาจากความต้องการทางด้านสรีระ ความต้องการของอวัยวะต่าง ๆ สภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นภายในและภายนอก แรงขับเป็นสภาวะที่ต่อเนื่องจากความต้องการ (Needs) และเกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าแรงขับเป็นสภาพของความตึงเครียดที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการ เป็นสภาพของความเครียดทางด้านร่างกาย และเป็นตัวผลักดันให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อขจัดความเครียดให้สิ้นไป

เราสามารถจำแนกแรงขับออกเป็นชนิดต่าง ๆ ได้แก่ แรงขับขั้นปฐมภูมิ หรือแรงขับในขั้นพื้นฐาน (Primary Drive) และแรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drive) โดยที่แรงขับทางด้านปฐมภูมินั้นแบ่งออกเป็นแรงขับทางด้านสรีระ (Physiological Needs) และแรงขับทั่วไป (General Drive) โดยที่แรงขับทางด้านสรีระนั้นจะมีต้นกำเนิดมาจากความต้องการทางด้านร่างกายหรือสภาวะภายในร่างกาย ได้แก่ ความอบอุ่น ความเย็น ความเจ็บปวด ความหิว ความกระหาย การนอน แรงขับทางเพศ (Sex Drive) ฯลฯ ส่วนแรงขับทั่วไปถือว่าเป็นแรงขับที่ไม่ได้เกิดมาจากสาเหตุของความต้องการทางด้านร่างกายโดยตรง และก็ไม่ได้อาจเกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกันแต่อาจเป็นแรงจูงใจทางจิตวิทยา หรือแรงจูงใจที่เกิดมาจากความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว และความวิตกกังวล อารมณ์รัก การรู้จักตนเองและการพัฒนาตนเอง ฯลฯ และแรงขับทุติยภูมิ เป็นแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned Drive) หรืออาจเรียกว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) หรือเป็นแรงขับที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired Drive) ซึ่งได้แก่ ความผูกพันกับบุคคลอื่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม การมีฐานะและตำแหน่งในสังคม ความต้องการความสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความต้องการ ความก้าวร้าว ความรู้สึกมั่นคง ฯลฯ

ส่วน กิงแกว่ ทรัพย์พระวงศ์ (2540 : 53 - 154) และ สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2540 : 86 - 87) ได้สรุปปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป
2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของผู้อื่น ฯลฯ

3. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วนของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น



ภาพที่ 6.1 แสดงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

ที่มา : ปรับปรุงจาก กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2540 : 153 - 154)

นอกจากนี้ กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2540 : 153 - 154) และแสงเดือน ทวีสิน (2540 : 90 -92) ได้อธิบายว่าประกอบด้วย

1. องค์ประกอบทางด้านชีวภาพ (Biological Factors) จากเกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ และอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศซึ่งเป็นความต้องการทางด้านร่างกายตามที่เคยกล่าวไปแล้ว

2. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factors) โดยที่ความคิดจะทำให้มนุษย์กำหนดการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันหรือแรงจูงใจได้การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ความคิดทำให้เกิดความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งสิ้น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ของนักคิด นักวิทยาศาสตร์ที่ล้วนมาจากแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งาน เพื่อสร้างคุณูปการอันใหญ่หลวงให้กับผู้อื่นและสังคม

3. องค์ประกอบในด้านการเรียนรู้ (Learning Factors) โดยทั่วไปแล้วมนุษย์จะมีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราเสมอ และการเรียนรู้ของบุคคลต่าง ๆ ก็เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจที่จะมีอำนาจ แรงจูงใจที่จะประสบผลสำเร็จ แรงจูงใจที่จะเป็นคนซื่อสัตย์ และกล้าหาญ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งสิ้น และเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับ

การศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและในรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ ปัจจุบันพัฒนาการในบริษัทโลกที่เปลี่ยนไป ทำให้ความต้องการของคนมีอีกหลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป

ประเภทของแรงจูงใจ

ได้มีการจำแนกประเภทของแรงจูงใจแตกต่างกันไป โดยยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการแบ่งดังนี้ (กิติ ตย์คานนท์, 2543 : 128)

1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motivation) หรืออาจเรียกว่าแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival Motivation)

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้ หรือการได้รับประสบการณ์มาก่อน เช่น ความต้องการความรัก การยอมรับ ความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัยความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีมิตรกับผู้อื่น ความก้าวร้าว และการรุกราน ต้องการตำแหน่งและสถานะทางสังคม ฯลฯ

3. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The Ego-integrative Motivation) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่นความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกนับถือตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ

4. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก (Subconscious Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกดสิ่งต่าง ๆ ไว้ในส่วนของจิตใจหรือในระดับจิตใต้สำนึก

ส่วน ศิวีไล กุลทรัพย์ศุทรา (2552 : 13) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือความมุ่งหวังของการกระทำ ซึ่งแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่อยู่ภายในตนเองของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีความเพียรพยายามในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะมีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ชอบทำในสิ่งยากๆ ชอบการแข่งขัน ต้องการเอาชนะสูง มักจะไม่ค่อยยอมผู้อื่น มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความทะเยอทะยานสูงคาดหวังในสิ่งต่าง ๆ ไว้วางใจ มีความเพียรพยายาม มานะ อดทน บากบั่น และต่อสู้เอาชนะความล้มเหลวต่าง ๆ และพยายามไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่นเป็นหลัก เช่นทำเพื่อความรักการยอมรับ มิตรภาพ การให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ทะนุถนอมและความรู้สึกเป็นสุข เมื่อได้เข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม การเข้าร่วมกิจกรรมในสังคมต่างๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะชอบทำงานเป็นทีมที่มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและผู้ร่วมงาน การไม่ทอดทิ้งและเอาเปรียบผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวา และการแสดงพฤติกรรมทุกอย่างที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการสร้างมิตรภาพและมิตรจิตกับผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ มักจะมีความพึงพอใจ ถ้าตนเองสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม พยายามควบคุมสิ่งที่จะมีอำนาจเหนือตน การมีผลต่อการตัดสินใจของผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อมและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นอีกด้วย ในบางครั้งอาจแสดงพฤติกรรมภายนอกที่ยั้มแย้มแจ่มใส แต่เป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ใต้อำนาจของตน และจากการศึกษาพบว่าความต้องการอำนาจนั้นมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงที่มีความต้องการเหนือผู้อื่น มักจะชอบการถกเถียงโต้แย้งกับผู้อื่น ไม่ค่อยคิดถึงความรู้สึกผู้อื่น พอใจในที่ทำงานเป็นผู้นำ ไม่ชอบการทำงานเป็นทีมหรือมีผู้นำหลายคน และมักจะไม่พอใจอย่างยิ่งหากรู้สึกว่าคุณเองถูกผู้อื่นแนะนำ ได้มีการอธิบายว่า ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่นนี้จะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ต่ำต้อยของบุคคล ความรู้สึกไม่ทัดเทียมกับผู้อื่น รู้สึกว่าตนเองขาดแคลนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม ซึ่งความรู้สึกขาดแคลนเหล่านี้ จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นปมด้อยของตน (Inferiority Feeling) และเมื่อบุคคลที่มีความรู้สึกขาดแคลนมากเท่าไร ก็ยิ่งทำให้มีการแสดงออกในการแสวงหาอำนาจมากขึ้นเท่านั้น เช่น การโอ้อวด การสร้างปมเด่นในรูปแบบต่าง ๆ การยกตนข่มท่าน การแสดงการป้องกันตนเองไม่ให้ใครโจมตี มองโลกในแง่ร้าย ชอบแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง รู้สึกไม่ไว้วางใจผู้อื่นและชอบขวางผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อการกลบเกลื่อนความรู้สึกของการขาดแคลนดังกล่าว ในขณะที่ผู้ที่มีความต้องการมีอำนาจต่ำมักจะมีความเห็นแก่ตัวน้อย ไม่ชอบข่มขู่ผู้อื่น

ส่วน กฤษณา ศักดิ์ศรี (2530 : 128 - 138) การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะการเกิดสามารถแบ่งชนิดของแรงจูงใจออกเป็น 2 ชนิดได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุผลที่มาจากความชอบของตนเอง ที่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆด้วยความพึงพอใจทำเพราะอยากจะทำ ยินดีที่จะทำ และเป้าหมายคือการได้ทำกิจกรรมนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง อยากทำด้วยตนเองโดยไม่มีใครมาบังคับ ไม่มีใครเอาอะไรมาหลอกล่อ แรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นแรงผลักดันที่เกิดจากจิตใจ มีความสนใจ มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้นๆ มีความอยากรู้อยากเห็น มีความตั้งใจ ความพึงพอใจ การมองเห็นคุณค่า ความอยากทำ ความรู้สึกสนุก การตั้งเป้าหมาย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างถาวร

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ และเป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ โดยหวังผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกบุคคล มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้นไม่ได้ทำด้วยความพึงพอใจแต่จะทำเพราะเป้าหมายซึ่งอาจเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) ในรูปแบบของการให้รางวัล คำชมเชย วัตถุสิ่งของ เงิน รางวัล โบนัสเงินเดือน ความสุข ความสำเร็จ ฯลฯ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545 : 63 - 64) ได้จำแนกการจูงใจเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do or lean something for its own sake) บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูก

กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยแรงจูงใจ และยินดีในงานของตน จุดหมายคืออยากทำกิจกรรมนั้น ๆ เองไม่มีใครบังคับหรือมีของล่อ หรือเรียกว่า แรงจูงใจภายในแรงขับ (Drive) ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้แรงจูงใจกระตุ้นแรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลทั่วไป เช่น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่ง แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นของล่อใจจนทำงานสำเร็จเช่น การเลื่อนขั้น การให้เกียรติ การแสดงความรัก เป็นต้น

วิกรม รักรษ์ปวงชน (2551 : 223) ได้แบ่งการจูงใจทางการบริหาร เป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจเชิงบวก (Positive motivation) ได้แก่ การให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล การให้เกียรติ การแสดงความยินดี โดยทั่วไปเทคนิคทางบวกมีเทคนิคดังนี้

เทคนิคการชมเชย

1. ระบุพฤติกรรมที่กระทำในลักษณะเฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน
2. ชมเชยในสิ่งที่เขาภาคภูมิใจและให้กำลังใจในส่วนที่เขายังอ่อนด้วย
3. ชมเชยทันทีในเหตุการณ์
4. ชมเชยด้วยความจริงใจ
5. ขอให้รักษาคุณงามความดีนั้นไว้อย่างสม่ำเสมอ
6. แสดงความคาดหวังว่าเขาจะทำในสิ่งที่ยอดเยี่ยมต่อไป

ข้อควรระวังในการชมเชย

1. อย่าชมเชยพร่ำเพรื่อ
2. อย่าแกล้งชมเชย
3. อย่าชมเพื่อหลอกใช้
4. อย่าชมเพื่อหาโอกาสตำหนิ
5. อย่าชมเพื่อกระทบคนอื่น
6. อย่าชมแล้วให้สัญญาลมๆ แล้งๆ

2. การจูงใจเชิงลบ (Negative motivation) ได้แก่ การลงโทษ หรือการตำหนิเตือนโดยทั่วไปแล้วเทคนิคการจูงใจในเชิงลบไม่ควรใช้เป็นหลัก แต่ควรใช้ในลักษณะการปรามเท่านั้นเพราะไม่สอดคล้องกับจิตวิทยาของมนุษย์ แต่ในการบริหาร ทั้งการให้รางวัลและการลงโทษเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้เมื่อใด

เทคนิคการตำหนิ

1. อย่าอารมณ์บวชก่อนตำหนิ
2. ระบุพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
3. กล่าวถึงผลเสียของพฤติกรรมนั้น
4. ถามถึงเหตุผลว่าทำไมถึงทำเช่นนั้น
5. แนะนำทางแก้ไข
6. ชี้ประโยชน์และโทษ

จากประเภทของแรงจูงใจดังกล่าว สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของแรงจูงใจสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ 1) การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง ได้แก่ แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ แรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก 2) การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือความมุ่งหวังของการกระทำ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ 3) การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะการเกิดสามารถแบ่งชนิดของแรงจูงใจออกเป็น 2 ชนิดได้แก่ แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Theory of motivation) ที่ได้รับการยอมรับมีจำนวนมากมาย ซึ่งสร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2545) สรุปไว้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎีหลัก ประกอบด้วย

1.กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theory of Motivation) ทฤษฎีในนี้กลุ่มนี้ได้แก่

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Theory of Hierarchy of Needs) ของ Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยา ซึ่งได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ให้คำปรึกษาการเสนอทฤษฎี ที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น 5 ขั้น โดยมีฐานแนวคิดหรือสมมุติฐานแนวคิดของทฤษฎี 3 ประการ ประการแรก มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุดมนุษย์จะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้วความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนอง ความต้องการด้านอื่น ๆ ก็เกิดขึ้นแทนที่ กระบวนการอย่างนี้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องกันไปไม่มีวันยุติ ประการที่ 2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์อีก แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป ประการที่ 3 ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้วความต้องการในระดับสูงขึ้นไปจะเกิดขึ้นแล้วมนุษย์ก็ยังแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการได้เรื่อยไป ทั้งนี้ Maslow (1959) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นตามลำดับ โดยลำดับขั้นของความต้องการ(Hierarchy of Needs) ของมนุษย์ตามทฤษฎีดังกล่าวมี 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคมด้านการได้รับการยอมรับในสังคม และด้านความสำเร็จในชีวิต โดยมีลักษณะเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง และจากความต้องการนี้เอง เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมการบริโภคแตกต่างกันออกมา (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2542 : 36 - 37)

1.1.1 ความต้องการด้านร่างกาย(Physiological Needs) เป็นความต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรครักษาไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาวและสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หลังจากที่มนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของ

ชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึง ความปลอดภัยของอาหารหรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้ อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา

1.1.3 ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่างๆที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ

1.1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งหลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและความเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควร ไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากผู้คนทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

1.1.5 ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง หรือความต้องการสัจจะแห่งตน (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายหลังจากที่ผ่านความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เช่นกัน แท้จริงนั้นจากต้นฉบับของ Maslow ได้กล่าวถึงลำดับขั้นของความ需求的ไว้ 7 ข้อ คือ ขั้นที่ 6 ความต้องการที่จะเรียนรู้และเข้าใจ (The Desires to Know and to Understand) และขั้นที่ 7 ความต้องการสุนทรีย์ (The Aesthetic Needs)

ในการนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอน Maslow ไปใช้ในการมุ่งใจในการบริหารนั้น นักวิชาการได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อมูลข้อควรพิจารณา ประกอบด้วย

1. ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจอีกและจะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น และความต้องการที่สูงขึ้นจะเป็นตัวจูงใจต่อไป

2. ความต้องการของแต่ละคนมีความซับซ้อนมาก กล่าวคือความต้องการของแต่ละคนอาจไม่เป็นไปตามลำดับขั้นก็ได้

3. ทฤษฎีของ Maslow ไม่ได้พัฒนามาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical) ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือในเชิงวิทยาศาสตร์ บางครั้งไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมความต้องการได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ Maslow ก็ยังคงได้รับความนิยมในการนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆอย่างกว้างขวาง และแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ในการศึกษาเพื่อต้องการทราบถึงความต้องการของคนนั้นมีอะไรบ้างชนิดความต้องการแต่ละลำดับขั้น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความต้องการทางด้านร่างกาย รางวัลต่างๆไป เช่น อาหาร อากาศ น้ำ เพศ และการพักผ่อนนอนหลับแต่ในความต้องการปัจจัยที่จะตอบสนองได้ระดับขององค์กรนั้น ได้แก่ การจ่ายเงิน เงื่อนไขการทำงานที่พึงพอใจ ในด้านความต้องการทางด้านความปลอดภัย รางวัลต่างๆไป ได้แก่ การคุ้มครองป้องกัน ส่วนปัจจัยที่ต้องการในระดับขององค์กรนั้น ได้แก่ สภาพการทำงานที่ปลอดภัย และการทำงานที่มั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม รางวัลต่างๆไป ได้แก่ ความรัก การมีส่วนร่วม ปัจจัยที่ต้องการในระดับขององค์กร ได้แก่ การรวมกลุ่มทำงาน การนิเทศ

สมาคมอาชีพ ความต้องการยอมรับนับถือ รางวัลทั่วไป ได้แก่ เกียรติยศชื่อเสียง สภาพปัจจัยที่ต้องการในระดับองค์การนั้น ได้แก่ การยอมรับจากสังคม ชนิดของงาน สถานภาพในงาน ส่วนความต้องการความสำเร็จ รางวัลทั่วไป ได้แก่ ความก้าวหน้า การสร้างสรรค์พัฒนา ปัจจัยที่ต้องการระดับองค์การนั้น ได้แก่ งานที่ทำหาย สมฤทธิ์ผลในงานความก้าวหน้าในองค์การ

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Dual-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ทฤษฎีดังกล่าวนี้ นักวิชาการไทยหลายท่านเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัยหรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ (Herzberg's Two-factor Theory) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่า ความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545 : 313 - 315) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfactory) ไปยังความไม่มีความไม่พอใจ (Dissatisfactory) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดยเฮิร์ซเบิร์ก ใน ค.ศ. 1950 - 1959 และในช่วงแรกของ ค.ศ. 1960 - 1969 โดยได้ทำการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร ทำให้พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานที่ทำหายกับปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เกี่ยวกับเงินเดือน สภาพความมั่นคง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิตแต่ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ไม่ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหากแต่ทั้ง 2 ปัจจัยถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ

ทฤษฎีสองปัจจัยประกอบด้วย (1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivating Factor) หรือ (Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfies) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จการยกย่อง (2) ปัจจัยการดำรงรักษาหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance Factor or Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfies) ก็เสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนสภาพการทำงาน

1.3 ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer เป็นแนวคิดในกลุ่มที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจหรือสาเหตุแห่งพฤติกรรม อันส่งผลต่อการพัฒนาของบุคลากรในฐานะปัจเจกบุคคลหรือบุคลากรในองค์การ เป็นผลงานของ Clayton P. Alderfer (1992) ทฤษฎีนี้ นับว่าเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งได้จำแนกลำดับขั้นของความต้องการไว้ 5 ชั้น ดังได้กล่าวมาแล้ว แต่ได้มาจำแนกกลุ่มของความต้องการใหม่ออกเป็น 3 ประเภท กล่าวคือ (1) ความต้องการดำรงอยู่ได้ (Existence Needs = E) (2) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (Relatedness Needs = R) (3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs = G) ซึ่งความต้องการ ทั้ง 3 กลุ่มตามแนวคิดของ Alderfer ดังกล่าวที่ประกอบด้วยความต้องการดำรงชีวิต (E) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (R) และความต้องการเจริญก้าวหน้า (G) นั้น หากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับความต้องการของ Maslow โดยความต้องการเพื่อดำรงชีวิตคล้ายคลึงกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยของ

Maslow ความต้องการด้านความสัมพันธ์คล้ายคลึงกับความต้องการทางสังคม และความต้องการทางความรัก ความต้องการเจริญก้าวหน้า คล้ายคลึงกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและสมหวังในชีวิต อย่างไรก็ตาม Alderfer ยังมีข้อโต้แย้งที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจาก Maslow จำนวน 2 ประการ ประการแรกทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow มีด้วยกัน 5 ชั้น คือ โดยจะเรียงลำดับจากต่ำไปสูงโดยชั้นที่ต่ำกว่าจะได้รับการตอบสนองก่อน แต่ Alderfer ไม่เห็นด้วย เช่น บางกรณีที่คนปฏิบัติตามความต้องการในระดับที่สูงก่อนความต้องการ ในระดับที่ต่ำกว่า และบางกรณีเมื่ออยู่ในลำดับที่สูงกว่ากลับมีความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า เช่น คนที่ได้รับการยกย่องจากสังคมและประสบความสำเร็จในชีวิต บางครั้งก็กลัวในเรื่องความปลอดภัย ประการที่ 2 ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow เน้นว่าเมื่อคนเราบรรลุความต้องการชั้นหนึ่งแล้วจะต้องการชั้นต่อไปทีละชั้นจนครบ 5 ชั้น เรียงตามลำดับแต่ Alderfer ไม่เห็นด้วย กล่าวว่าคุณเรามีความต้องการพร้อมกันหลายชั้นได้ ไม่ใช่ทีละชั้นเหมือน Maslow เช่นคนเรามีความต้องการด้านร่างกายในขณะเดียวกันก็ต้องการความปลอดภัยและการยอมรับในสังคมและการได้รับการยกย่องหรือต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

1.4 ทฤษฎีความต้องการสามประการ (Three-needs Theory ของ McClelland)

McClelland อ้างถึงใน (พิทยา บวรวัฒนา, 2544 : 32) เสนอแนวคิดไว้ว่า ในการทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรกความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่นความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่าเพื่อความสำเร็จคนที่มีความต้องการแบบนี้เป็นคนปรารถนาจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่น เป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่องานของตน ประการที่ 2 ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการคนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกม ชอบมีอำนาจชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่นและประการที่ 3 ความต้องการที่ผูกพัน (Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตร คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจกันและร่วมมือกันทำงานซึ่งโดยสรุปแล้วคนที่ไม่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง จะประสบความสำเร็จถ้าได้บริหารกิจการของตนเอง หรือได้บริหารงานหน่วยงานอิสระภายในองค์กรขนาดใหญ่แต่คนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นนักบริหารที่ดีสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป

จากกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจสรุปได้ว่า กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจประกอบไปด้วย 1) ทฤษฎีของ Maslow จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีดังกล่าวมี 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคมด้านการได้รับการยอมรับในสังคม และด้านความสำเร็จในชีวิต โดยมีลักษณะเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง และจากความต้องการนี้เอง เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมการบริโภคแตกต่างกันออกมา 2) ทฤษฎีสองปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ เป็นปัจจัยภายนอก ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จการยกย่อง ปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน 3) ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer เป็นแนวคิดในกลุ่มที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจหรือสาเหตุแห่งพฤติกรรม อันส่งผลต่อการพัฒนาของบุคลากรในฐานะปัจเจกบุคคลหรือบุคลากรในองค์กร และ 4) ทฤษฎีความต้องการสามประการ เป็น

ทฤษฎีที่ระบุดังใจ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรกความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ประการที่ 2 ความต้องการที่จะมีอำนาจ และประการที่ 3 ความต้องการที่ผูกพัน

2.กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation)

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom Victor Vroom (1964) อธิบายว่า ความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลความต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือความคาดหวังเกิดจากคุณค่าของสิ่งที่มาล่อใจ เช่น รางวัล เงิน สิ่งของตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าสิ่งของเหล่านั้นมีคุณค่าสำหรับเขาประกอบกับเขามีความสามารถหรือมีความหวังที่จะไปได้แล้วจะเกิดความสนใจที่จะกระทำทันที ในบริบทแห่งความหมายที่กระชับความคาดหวังเป็นการประเมินความเป็นไปได้ของบุคคล ว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของเค้ามีทางที่จะนำไปสู่ผลที่คาดหวังในการใช้ทฤษฎีกับความคาดหวังกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลนั้นมุ่งที่ตัวแปรของการทำงานเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับอำนาจที่สำคัญของผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน การออกจากงาน การตัดสินใจยอมรับหรือการกำหนดงาน (พิภพ วังเงิน, 2547 : 175) แรงจูงใจขึ้นอยู่กับตัวแปรสร้าง (Constructs) 3 ตัวแปร คือความคาดหวัง (Expectancy) เกี่ยวกับการใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า (Value) ของงาน ภายใต้ความเชื่อที่เป็นฐานคติของทฤษฎีที่เชื่อว่าระดับผลผลิตของบุคคลอยู่ที่แรงกดดัน 3 ประการคือ (1) เป้าหมายของบุคคล (2) ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและ (3) ความเชื่อที่ว่าความสามารถของเค้าจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตมากน้อยเพียงใดซึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า บุคคลแตกต่างกันและระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของแต่ละบุคคล รวมถึงสถานการณ์ของการทำงานด้วยทฤษฎีความคาดหวัง นับเป็นแนวทางความคิดทฤษฎีเชิงกระบวนการที่มุ่งอธิบายแนวทางและวิธีการในการศึกษาความต้องการและแรงจูงใจ กล่าวคือ แนวความคิดในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความเป็นเสมอภาค ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายและทฤษฎีการเสริมแรงเป็นแนวความคิดและทฤษฎีสำคัญที่ช่วยให้ผู้ศึกษาเห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและความต้องการ รวมถึงผลงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น โดยทฤษฎีความคาดหวังนี้มุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าเป็นเรื่องของเป้าหมายของบุคคล และความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งบุคคลจะต้องสามารถกำหนดและเข้าใจผลที่ต้องการจะบรรลุและโอกาสที่จะบรรลุผลดังกล่าว (Gardon and Associated, 1999 : 450) ซึ่งในเชิงการศึกษาแรงจูงใจทฤษฎีความคาดหวังเป็นไปตามสมการดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2548 : 90-91)

Motivation = E V I (Expectancy Value Instrumentality) โดยที่ความคาดหวัง (Expectancy : E) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้ที่ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลงานความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ 0 - 1เช่นเดียวกับความน่าจะเป็น ส่วนคุณค่าของความคาดหวังของผลตอบแทน (Value = V) หมายถึงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้น บุคคลมีความชอบคือความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมากน้อยเพียงไร เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงโดดเด่นในสังคมจะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ และการเป็นเครื่องมือ (Instrumentality : I) หมายถึงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานของเขาจะนำไปสู่ผลที่เขาต้องการ หรือความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นกับรางวัลซึ่งเป็นผลระดับที่ 1 อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการทำงาน หรือระดับที่ 2 ที่เป็นผลการเกิดจากความสำเร็จ ของการ

ปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการเลื่อนตำแหน่งค่าของการเป็นเครื่องมือนี้ในทางสถิติอยู่ระหว่าง - 0.1.0 ถึง + 1.0

แนวความคิดและทฤษฎีความคาดหวังนี้ เชื่อว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนที่เขามีมากน้อยเพียงใด หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มาก บุคคลก็จะมี ความพยายามในการปฏิบัติงานมาก หรือเรียกว่ามีแรงจูงใจมาก ซึ่งเรื่องความคาดหวังนี้ นักทฤษฎีจิตวิทยาสังคมมองว่าบุคคลจะมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดนั้นโดยทั่วไปก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถ (Ability) ของบุคคลนั้นด้วยว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถจึงเป็นส่วนประกอบกันเพื่อให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดผลงานและอาจเป็นเครื่องมือนำไปสู่การได้รับรางวัล

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันซึ่งจัดว่าอยู่ในกลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาความคิดในการตัดสินใจว่ากระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือไม่เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และโดยความเชื่อเช่นนี้ทฤษฎีความคาดหวังจึงมี ฐานคติ (Assumptions) หลายประการดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นจากผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์เอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมด้วย
2. มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายแตกต่างกัน
3. บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมหลายอย่าง โดยสิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษาปัจจัยซึ่งนำพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น กล่าวได้ว่าเป็นผลงานของ Victor Vroom ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นแนวหน้าของกลุ่มนี้ และเรียกทฤษฎีนี้ว่า “Vroom’s Expectancy Theory” ทฤษฎีความคาดหวังนี้ (พิภพ วังเงิน, 2547 : 147) อธิบายไว้ว่า พัฒนามาจากสมมุติฐานว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้อง ทำการพิจารณาก่อนว่า ความสามารถผนวกกับความพยายามของเขานั้น จะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ โดยการจูงใจให้ทำงาน เป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล

การจูงใจนั้นเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวังใน 3 ประการกล่าวคือ (สิทธิโชค วรรณุสันติกุล, 2546 : 178)

1. การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ (Effort performance Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้เป็นการล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ สุดความสามารถแล้วจะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นสำเร็จ กล่าวง่ายๆ ก็คือบุคคลจะตั้งใจว่าพฤติกรรมที่จะกระทำนั้น มันยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา
2. การคาดหวังว่ากระทำแล้วได้ผลลัพธ์ (Effort-outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้นแล้วเขาจะได้รับผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อตัวเขาอย่างไร

3. ค่าของผลลัพธ์ (Value of outcomes) หมายถึง คุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมี การรับรู้ต่อผลลัพธ์เดียวกันก็แตกต่างกันไป

ฐานคติทั้ง 3 ประการดังที่ได้กล่าวไปนี้ ช่วยให้สามารถสรุปทฤษฎีได้ว่า การจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีคุณภาพ โดยเชื่อว่าตัวเขามีความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นได้

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น Vroom ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์การ และพบว่า การที่บุคคลจะกระทำการใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัวได้แก่

1. ผลตอบแทนเขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด
2. ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ
3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้นและ
4. เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้าความพอใจต่อ

สิ่งเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลงหากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่าง ๆ ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยาของบุคคลในองค์การที่ Vroom ทำการศึกษาดังกล่าว เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคลในองค์การ และสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง นอกจากนี้ Vroom ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลองตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไรเมื่อเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันหลายสิ่ง เขาจะมีการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

- 4.1 พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะนำไปสู่การตัดสินใจมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด(Value)
- 4.2 พิจารณาว่าสิ่งที่ตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด

(Expectancy) ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

2.2 ตัวแบบการจูงใจ (Motivation Model) ของ Porter and Lawler อันเป็นแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงานแนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถอธิบายแรงจูงใจและความต้องการของบุคคลได้มากและเหมาะสมขึ้น รวมทั้งสามารถทำการทดสอบได้ง่ายขึ้น ตามทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ในทางปฏิบัติ การจูงใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้อง (1) พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น (2) การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา โดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสำคัญกับองค์การและ (3) ความต้องการของคนในองค์การนั้นย่อมมีจำนวนมาก มีความหลากหลายและมีคุณค่าต่างกัน ในสายตาของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหา เพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคล และวางระบบการให้รางวัลของแต่ละบุคคลโดยการพิจารณาให้รางวัลกับความต้องการของบุคคลให้เหมาะสมและ จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าทฤษฎีความคาดหวังนั้นเป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าในการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของ มนุษย์นั้น ควรพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลในผลตอบแทนที่จะได้รับ อันเป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องโดยเฉพาะ การพิจารณา

ความคาดหวังในแง่ค่านิยมและความสนใจที่มีผลต่อค่าตอบแทนของบุคคล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป

2.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่เสนอโดย Adam ทฤษฎีนี้พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากมิติด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) แต่กระนั้นกลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจ ยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไม่แพร่หลายมากนัก

จากกลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ สรุปได้ว่า กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ ประกอบไปด้วยกลุ่มทฤษฎี 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ ทฤษฎีความคาดหวัง โดยความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลความต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือความคาดหวังเกิดจากคุณค่าของสิ่งที่มาล่อใจ เช่น รางวัล เงิน สิ่งของตอบแทนที่จะได้รับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ 1) ผลตอบแทนเขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด 2) ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ 3) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้นและ 4) เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้าความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น กลุ่มที่ 2 ตัวแบบการจูง การจูงใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้อง 1) พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วมเป็นต้น 2) การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาโดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสำคัญกับองค์การและ 3) ความต้องการของคนในองค์การนั้นย่อมมีจำนวนมากและกลุ่มที่ 3 ทฤษฎีความเสมอภาค โดยทฤษฎีนี้พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากมิติด้านทัศนคติ(เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน)

3. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงจูงใจอื่น ๆ อันได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจของ Rensis Likert เน้นการใช้วิธีการให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือ Participative Management Approach ทฤษฎีการจูงใจของ Elton Mayo ทฤษฎีการจูงใจของ B.F Skinner ซึ่งไม่ได้รับความนิยมนักเมื่อเทียบกับสองกลุ่มทฤษฎีที่กล่าวไปแล้ว

ตัวอย่าง ประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุผลที่มาจากความชอบของตนเอง ที่มีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจทำ เพราะอยากจะทำ ยินดีที่จะทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง แรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นแรงผลักดันที่เกิดมาจากจิตใจมีความสนใจมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้นๆ อยากรู้ อยากเห็น มีความตั้งใจ ความพึงพอใจ การมองเห็นคุณค่า ความอยากทำ ความรู้สึกสนุก การตั้งเป้าหมาย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆที่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างถาวร

2.แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสถานะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่างๆ และเป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ โดยหวังผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอก บุคคลมีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการนั้น ไม่ได้ทำด้วยความพึงพอใจ แต่จะทำเพราะเป้าหมายซึ่งอาจเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) ในรูปแบบของการให้รางวัล คำชมเชย วัตถุสิ่งของ เงินรางวัล โบนัส เงินเดือน ความสุขความสำเร็จ ฯลฯ

จาก กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงจูงใจอื่น ๆ สรุปได้ว่า กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงจูงใจอื่น ๆ นี้ เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เน้นการใช้วิธีการให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายใน เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุผลที่มาจากความชอบของตนเอง 2) แรงจูงใจภายนอก เป็นสถานะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ

บทสรุป

การจูงใจนั้นสิ่งทีผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการจูงใจนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานว่าจะมีคุณภาพดีเพียงใด มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงานการจูงใจพนักงานมีความสำคัญ ถ้าพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

การบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น ถือว่าเป็นศิลปะอย่างยิ่งในการบริหารงาน และเมื่อไหร่ก็ตามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มอกเต็มใจในการทำงานเป็นอันดับแรก ก็จะถือเป็นความสำเร็จของผู้บริหารอย่างที่สุด และสิ่งที่จะตอบสนองผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นก็จะตามมาอย่างแน่นอน เป็นการทำงานเพื่องานอย่างยั่งยืน ดังพระบรมราโชวาทของพระบรมราชชนกที่ได้ตรัสว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่งลภ ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกแก่ท่านเอง..” และเมื่อนั้น การทำงานของพวกเราทุกคนก็จะเป็นการทำงานที่ถือว่า “งานเป็นวิถีทางอันมีค่าสำหรับการแสวงหาความสุขอย่างลึกซึ้งในการมีชีวิต”

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายถึงความหมายของแรงจูงใจ ที่นักวิชาการหรือผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้
2. การทำงานในองค์กรสิ่งที่สำคัญผู้บริหารจำเป็นต้องทำคือการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานท่านจะมีวิธีการอย่างไร
3. จงอธิบายถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจว่ามีอะไรบ้าง
4. แรงจูงใจมีหลายประเภทถ้าท่านเป็นผู้บริหารจะมีวิธีการใช้แรงจูงใจประเภทใดเพื่อดึงใจพนักงานให้อยู่กับวงการไปนาน ๆ
5. จงอธิบายถึงลักษณะของกลุ่บทฤษฎีเน้นเนื้อ มาพอสังเขป
6. จงอธิบายเกี่ยวกับลักษณะการจูงใจตามทฤษฎีของ มาสโล (Maslow) มาพอสังเขป
7. ทฤษฎี 2 ปัจจัยดัดแปลงมาจากทฤษฎีใด และมีกระบวนการอย่างไร จงอธิบาย
8. กลุ่บทฤษฎีเน้นกระบวนการได้แก่กลุ่มทฤษฎีใดบ้าง จงอธิบาย
9. กลุ่บทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ
10. หากท่านเป็นผู้บริหารท่านจะใช้วิธีการตัดสินใจอย่างไรในกรณี ที่ต้องปรับลดพนักงานลง เนื่องจากองค์กรของท่านมีปัญหาด้านการเงิน จงอธิบายพร้อมยกทฤษฎีมาประกอบ

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2530). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : นิยมวิทยา.
- กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2540). **จิตวิทยาทั่วไป**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.
- จุมพล หนีมนพานิช. (2544). **การจูงใจ**. หน่วยที่10 เอกสารสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ ฉบับปรับปรุง : นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฉล่องศรี พิมพ์สมพงษ์. (2542). **การวางแผนการพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญเดช วีรกุล. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่5 (จังหวัดอุบลราชธานี)**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). **การจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัททริปป็ล กรุ๊ปจำกัด.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิภพ วังเงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : อักษร พิทยา.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2552). **องค์การและการจัดการ**. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วิกรณ์ รัชชปวงชน. (2551). **ติดต่อวุฒันักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์ดี.
- วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาดา สิริกุดตา และนุชนาฏ รามสมภพ. (2545). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ธีระการพิมพ์และไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). **การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกัน**. ปรินญาณินพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริไฉ่ กุลทรัพย์ศุทธรา. (2552). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนยีเนียริง (1964) จำกัด**. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรภาพพัฒนา.

- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). **จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงเดือน ทวีสิน. (2540). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเอ็กซ์เพรส มีเดีย.
- สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี**. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และ อังศิรินทร์ อินทรกำแหง. (2553). **การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว - งานกับคุณภาพชีวิต**. วารสารพฤติกรรมศาสตร์.
- Gardon and Associated. (1999). **Personality and Behaviours**. New York : McMillan
- Vroom, H Victor. (1964). **Work and Motivation**. New York : Wiley and Sons Inc.