

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์ มีแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

1. แนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนคือทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545) กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow ว่า มาสโลว์ มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย และการนอน การพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security, or safety, needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3) ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation, or acceptance, needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการยอมรับจากบุคคลอื่น

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจ

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) มาสโลว์ คำนึงถึงความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

3. แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Two Factors Theory) ของเฟรดริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545) ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน 2 ปัจจัย คือ

2.1 ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลทุกคนอยู่แล้ว โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ

2.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

2.1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ

2.1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) เช่น การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work itself) เช่น ความน่าสนใจของงาน ความมีอิสระในการทำงาน หรือความท้าทายของงาน เป็นต้น

2.1.5 โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of growth) เช่น การได้มีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.1.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เช่น การที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือมีให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้านด้วยกัน คือ

2.2.1 นโยบายการบริหารของบริษัท (Company policy and administration) เช่น นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน

2.2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา

2.2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal relations with supervision) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations with peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relations with subordinates) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.6 ค่าตอบแทน (Compensation) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2.2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

2.2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.2.9 สภาพการทำงาน (Working conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงาน แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน

2.2.10 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น ความสำคัญของงานต่อบริษัท

4. ทฤษฎีกระบวนการในการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) กล่าวถึง ทฤษฎีกระบวนการในการจูงใจ (Process theories motivation) หรือทฤษฎีความเข้าใจ (Cognitive theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งที่ความคิดด้านกระบวนการซึ่งชักนำบุคคลให้ปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ทฤษฎีอธิบายถึงความปรารถนาให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ การสำรวจสิ่งจูงใจของบุคคล ทฤษฎีนี้จะสำรวจถึงวิธีการที่คนได้รับการกระตุ้น ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่าทฤษฎีความเข้าใจ (Cognitive) ซึ่งมองที่กระบวนการด้านจิตใจที่กำหนดการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญ 2 ประการคือ (1) ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory) (2) ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity theory) ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีกระบวนการซึ่งเสนอแนะว่าก่อนที่บุคคลจะปฏิบัติ เขาจะพิจารณาว่าจะมีความสามารถและมีความพยายามที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ ในทฤษฎีนี้มีมีความเกี่ยวข้องกับงาน 3 ประการ คือ (1) การรับรู้ของบุคคล ซึ่งใช้ความพยายามที่จะชักนำไปสู่การทำงาน (2) การรับรู้ว่าการำทำงานจะชักนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (3) ความปรารถนาที่จะได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีของ Vroom (Vroom theory) ซึ่งกล่าวถึงการจูงใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นส่วนบวกหรือด้านลบ) คุณด้วยความเชื่อมั่นจากการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ Vroom ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งมีค่า ซึ่งแต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทฤษฎี Vroom เป็นไปตามสมการคือ

$$\text{อำนาจ (Force)} = \text{คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence)} \times \text{ความคาดหวัง (Expectancy)}$$

อำนาจ (Force) เป็นจุดแข็งของการจูงใจบุคคล คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เป็นจุดแข็งของความพอใจของบุคคลในผลลัพธ์ ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความน่าจะเป็นสำหรับการกระทำเฉพาะอย่างซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายเฉพาะอย่างไม่แตกต่าง คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เท่ากับศูนย์ มีผลลัพธ์เป็นลบเมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผลลัพธ์ก็คือไม่มีการจูงใจ นอกจากนี้บุคคลจะไม่มีมีการจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าความคาดหวังเป็นศูนย์หรือติดลบ อำนาจในการกระทำบางสิ่งขึ้นอยู่กับทั้งคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์และความคาดหวัง ยิ่งไปกว่านั้นสิ่งจูงใจให้บรรลุการกระทำบางอย่างได้กำหนดโดยความต้องการให้บรรลุสิ่งนั้น

5. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สถิติปัญญาความสามารถ และอื่นๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกที่เกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูงตรงตามที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไปผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทน

แทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้นผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรู้ว่าคนได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้อยค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ่างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า) ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ่างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความคาดหวังมีแตกต่างกัน ทำให้การใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยาก เพราะเราไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบนั้นคือใคร และความรู้สึก หรือ การรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้โดยมีข้อเสนอแนะทั่วไปดังนี้

หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่นๆ เป็นต้น

การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ

6. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่เราต้องการให้เขากระทำ (Getting people to do what you want them to do) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ B.F. Skinner มีหลักสำคัญว่า เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดย

วิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง เรียกทฤษฎีนี้ในทางจิตวิทยาว่า การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือ การวางเงื่อนไขปฏิบัติการ (Operant Conditioning) ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกรรม (Consequence of Behavior) หรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement)

Skinner อธิบายว่ามนุษย์เรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ โดยผ่านประสบการณ์ที่ให้ผลกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ให้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมใดที่มีผลต่อเนื่องเป็นบวก พฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำบ่อยครั้ง ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลเป็นลบมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป กรอบความคิดในเรื่องนี้ของ Skinner มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ

สิ่งเร้า (สถานการณ์) การตอบสนอง (พฤติกรรม) ผลกรรม (บวกหรือลบ) ในการปฏิบัติงาน พนักงานจะเรียนรู้ว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการของหน่วยงานหรือหัวหน้างานจากผลที่ต่อเนื่อง หรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติต่างๆ ของพนักงานนั่นเอง ทฤษฎีการเสริมแรงในส่วนที่เป็นการจูงใจคือ การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้นานๆ หรือทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางที่จะได้ผลกรรมเป็นรางวัล เช่น มาลีซึ่งเป็นนักศึกษาต้องการได้เกรด A ในการสอบ เธอจะต้องศึกษาและอ่านตำราเรียน ถ้าสอบไล่ได้ A มาลีจะใช้วิธีการศึกษาและอ่านตำราแบบเดิมในการสอบคราวต่อไป แต่ถ้าหากว่าสอบในครั้งแรกไม่ได้ A มาลีจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนใหม่ คนส่วนใหญ่จึงเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้ผลถูกหรือผิด สมหวังหรือไม่สมหวัง

Skinner ชี้แนะว่า หัวหน้างานสามารถควบคุมและ ปรับพฤติกรรม หรือ การปฏิบัติงานของพนักงาน ได้โดยที่พนักงานไม่มีความรู้สึกว่าคุณควบคุม แต่การจะทำได้เช่นนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องสำคัญสองเรื่องเกี่ยวกับการควบคุม และการปรับพฤติกรรมคือ ประเภทของการเสริมแรง และตารางการเสริมแรง

ประเภทของการเสริมแรง (Types of Reinforcement) การเสริมแรง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกรรม มี 4 ประเภท คือ การเสริมแรงบวก การเสริมแรงลบ การลบพฤติกรรม และ การทำโทษ การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ฯลฯ การเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การเสริมแรงลบ (Negative or Avoidance Reinforcement) เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ เช่น พนักงานซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลาเพราะไม่อยากไต่ถามคำถามจากหัวหน้า หน่วยงานที่ใช้การเสริมแรงลบ มักจะมีกฎ ข้อห้าม อะไรควรหรือไม่ควรกระทำ มีระเบียบวินัยและกำหนดการลงโทษไว้ชัดเจน

การลบพฤติกรรม (Extinction) เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่ต้องการอีกต่อไป โดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกย่องชมเชยพนักงานที่มาทำงานสาย ไม่จ่ายค่าจ้างถ้าทำงานไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานทำงานดีแล้วหัวหน้างานไม่สนใจ จะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

การทำโทษ (Punishment) เป็นการกำหนดผลกระทบทางลบให้แก่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ต้องการ เป็นการให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น พนักงานที่มาร่วมประชุมสายถูกหัวหน้าตำหนิ ซึ่งต่างจากการเสริมแรงลบที่เป็นเพียงการคาดโทษหรือชี้ให้กลัวแต่ไม่มีการลงโทษจริงๆ การลงโทษอาจมีหลายแบบ เช่น ระบายให้หนักใจ ถอนสิทธิพิเศษ ควบคุมประพฤติ การปรับเป็นเงิน ลดตำแหน่ง เป็นต้น การลงโทษอาจทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดน้อยลง แต่อาจสร้างพฤติกรรมที่มีปัญหาอย่างอื่นขึ้น เช่น การเสียขวัญ ทำงานค่อยลง การขัดขืนและต่อต้าน เป็นวิธีการที่มีข้อโต้แย้งกันมากและเป็นวิธีจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

ตารางการเสริมแรง (Schedule of Reinforcement) ต้องพิจารณาอีกอย่างหนึ่งในทฤษฎีการเสริมแรงคือ เราจะเสริมแรงพฤติกรรมเมื่อไร มีสองแนวสำคัญ ได้แก่ การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง และการเสริมแรงเป็นครั้งคราว

การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) เป็นการเสริมแรงทุกครั้งที่บุคคลมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติซึ่งเป็นที่ต้องการเกิดขึ้น

การเสริมแรงเป็นครั้งคราว (Intermittent Reinforcement) การเสริมแรงจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ผ่านมา เรียกว่า ตารางระยะเวลา (Interval Schedule) หรือขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ต้องการ เรียกว่า ตารางจำนวนครั้ง (Ratio Schedule) เมื่อเลือกใช้เป็นการเสริมแรงเป็นครั้งคราวจากสองแบบนี้ จะได้ทางเลือกในการเสริมแรงถึง 4 ตารางการเสริมแรง คือ

1. ตารางระยะเวลาแน่นอน (Fix interval schedule) เช่น การจ่ายเงินค่าจ้างเป็นรายสัปดาห์ การหยุดพักระหว่างวันในเวลาเดิมทุกวัน

2. ตารางระยะเวลาผันแปร (Variable interval schedule) เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อใดก็ได้ การตรวจสอบโดยไม่บอกล่วงหน้า

3. ตารางจำนวนครั้งแน่นอน (Fix ratio schedule) เช่น จ่ายค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงาน จ่ายโบนัสถ้าทำได้ถึงจำนวนที่กำหนด

4. ตารางจำนวนครั้งผันแปร (Variable ratio schedule) เช่น ประกาศยกย่องเมื่อพนักงานมีชิ้นงานที่ยอดเยี่ยม จักรรางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่เคยขาดหรือลาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

โดยสรุปแล้ว การเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งสร้างแรงจูงใจได้ดีกว่าการเสริมแรงตามตารางระยะเวลา การเสริมแรงที่ได้ผลที่สุดในการคงสภาพพฤติกรรมคือการเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งผันแปร

การใช้ทฤษฎีการเสริมแรงในการจูงใจ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การเสริมแรงบวกเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด ตารางเสริมแรงแบบต่อเนื่องใช้ได้ในการคงสภาพพฤติกรรมที่ต้องการไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ตลอดไป หากต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจการทำงาน มีแนวทางที่เสนอแนะต่อไปนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ให้พนักงานทราบว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าคาดหวังอะไรจากเขา
- จัดผลตอบแทนหรือรางวัลให้เหมาะสม สิ่งที่คุณหนึ่งมองว่าเป็นรางวัลอาจถูกมองว่าเป็นการลงโทษเมื่อให้แก่อีกคนหนึ่ง ต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
- เลือกตารางการเสริมแรงให้เหมาะสม
- ต้องไม่ให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือการทำงานที่ด้อย
- พยายามทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อตัวเอง มองในเชิงบวก อย่างมองในแง่ลบหรือคอย

วิพากษ์วิจารณ์

- แต่ละวันที่ผ่านไป ต้องหาทางให้กำลังใจยกย่องชมเชยให้ได้
- กระทำทุกอย่างเพื่อพนักงาน ไม่ใช่กระทำต่อพนักงาน จะเห็นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลงาน

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ทำการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท ภูเก็ต (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตการขายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ถามพนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและไม่เต็มเวลา จำนวน 62 คน ใน 4 สาขา ได้แก่ สาขาภาคสวนแก้ว สาขาเชียงใหม่ สาขาจังหวัดเชียงรายและสาขาจังหวัดอุตรธานี พบว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านการยอมรับจากบุคคลภายนอกและด้านปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิต ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงานและด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานและด้านค่าตอบแทน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ศศิธร ไชยนาม (2548) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานบริษัท ซีเอ็มดี วู้ดเด็นท์ โปรดักส์ จำกัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานในระดับมากโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงานตามลำดับ ส่วนในเรื่องปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานนั้นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามลำดับ ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงานมากที่สุดคือผลตอบแทนที่ได้รับ ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว และปัญหาในการปฏิบัติงานที่พบมากที่สุดคือ ไม่มีกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน และขาดการประสานงาน

มัชรินทร์ สำเนียงดี (2548) ได้ศึกษาถึงปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท โอกิ พรินซ์ชั่น (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะพนักงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ส่วนปัจจัยเชิงจิตที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานนั้นพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางทุกด้านเช่นกัน โดยมีลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือด้าน โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น และด้านผลสำเร็จในการทำงาน

ณัฐนิช ปัญญาสม (2548) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติ การในบริษัท เอก – ชัย ดิสทริ บิวชั่น ซิสเทม จำกัด : กรณีศึกษาของเทศบาลตำบล สาขาเชียงใหม่ – คำเที่ยง ผลการศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขลักษณะจิต ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงจิตในการทำงาน ปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขลักษณะจิตที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านตำแหน่ง และให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงจิตในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ และรายละเอียดของแต่ละด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในอันดับแรก ในแต่ละด้านดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ได้แก่ การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านการบังคับบัญชา ได้แก่ ความชัดเจนในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ได้แก่ การวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การช่วยเหลือกันในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ได้แก่ การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามนโยบาย ด้านตำแหน่งงาน ได้แก่ ตำแหน่งงานมีความสำคัญกับบริษัท ตำแหน่งงานที่ตรงกับความต้องการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ บริษัทมีความมั่นคง มีชื่อเสียง บริษัทมีขนาดใหญ่ทำให้รู้สึกเกิดความมั่นคงในอาชีพ ด้านชีวิต

ส่วนตัว ได้แก่ มีความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ ขนาดของอาคารที่ทำงาน มีของใช้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เช่น น้ำดื่ม ยา เป็นต้น ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ บริษัทมี สวัสดิการในการรักษาพยาบาล

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในรายละเอียดของแต่ละด้าน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในอันดับแรก ในแต่ละด้านดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ได้แก่ ความภาคภูมิใจในอาชีพด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ มีโอกาสรับรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา ด้านลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ได้แก่ บริษัทมีการกำหนดคู่ทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจนด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพียงพอกับความต้องการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved