บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ และการทำงานของตำรวจ
   ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's ERG Theory)
   ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)
   ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)
   ทฤษฎีความต้องการของแม็คคลินแลนด์ (McClelland's Needs)
   ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ Vroom
   ทฤษฎีเร้าอารมณ์ของ Atkinson
   ทฤษฎี Cognitive Theory ของ Hillgard
   ทฤษฎีความต้องการประสบผลสำเร็จ The needs to achieve theory
   ทฤษฎีข่มขู่ยับยั้ง Deterrence theory
2. การปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง
   2.1 รูปแบบการฝึกยุทธวิธีตำรวจในไทย
   2.2 การสรรหาครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจกลาง และ ตำรวจภูธรภาค 1-9
   2.3 ยุทธวิธีตำรวจในสหรัฐอเมริกา
   2.4 ประวัติความเป็นมาของการฝึกยุทธวิธีตำรวจ
3. การฝึกยุทธวิธีตำรวจในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจกลาง และตำรวจภูธรภาค 1-9
   3.1 ผลการปฏิบัติงาน
4. การวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ มาจากคำว่า “Move” หมายถึง การหมุนการผลักดันจากภายใน อำนาจที่ผลักดันหรือแรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เราเกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา ดังนั้น แรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยตรง โดยปกติคนเรามีความสามารถจะกระทำอะไร ๆ ได้หลายอย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะดึงเอาความสามารถของคนออกมาใช้ คือ “แรงจูงใจ” คือ ชักจูงให้คนทำงานด้วยใจ

แรงจูงใจหรือ Motivation มาจากภาษาลาตินว่า Moveo, ere (คำกริยา) หมายถึง “กระตุ้น” พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529) การทำงานอาศัยแรงจูงใจเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จในการกระทำนั้น ๆ แรงจูงใจของบุคคลสามารถเห็นได้ชัดเจนจากการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ เราสามารถสังเกตแรงจูงใจของบุคคลต่าง ๆ ได้จากคำพูดหรือจากการกระทำ คำว่า แรงจูงใจยังหมายถึง กระบวนการการจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาแรงจูงใจให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ในด้านความหมาย ประเภทและกระบวนการแรงจูงใจตลอดจนส่วนที่สำคัญ คือ วิธีศึกษาการจูงใจซึ่งมีทฤษฎีต่าง ๆ ที่ทำให้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจมากขึ้น

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากภาษาละติน Moveo, ere หมายถึง การเคลื่อนไหว (To move) Kreitner ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ไม่หยุดนิ่ง และส่งผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำ

Steere and Porter ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้สามประการ คือแรงจูงใจหมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541, น. 8) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2530) ได้อธิบายการจูงใจว่า คือ การศึกษาหาสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรม การที่บุคคลมีกิจกรรมตลอดเวลาไม่อยู่นิ่งก็เพราะแรงจูงใจนั่นเอง

อารี พันธ์มณี (2546, น. 269) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะใด ๆ ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

นพ ศรีบุญนาค (2538) กล่าวถึง “การจูงใจ” หมายถึง ความพยายามของท่านที่จะชักนำหรือ “จูง” ใจของลูกน้องให้คล้อยตามความต้องการหรือความคิดเห็นของท่านได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในการนี้ท่านจำเป็นที่จะต้องหยั่งรู้ถึงความต้องการของลูกน้องใน 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพและด้านจิตใจของเขา ว่าเขาต้องการด้านพื้นฐานกายภาพ (ปัจจัย 4 หรือ 5 หรือ 6 ก็ตาม) ต้องการด้านความปลอดภัย (ในชีวิตทรัพย์สินและความมั่นคงในการทำงาน) ต้องการด้านความรัก (มีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของ) ความต้องการที่จะมีชื่อเสียง (ได้รับการยกย่อง) หรือต้องการบรรลุเป้าหมายแห่งชีวิต (หรือโสดาบัน หรือด้านใด) เข้าทำนองว่า หากเราตั้งเป้าหมาย หรือมาตรฐานการทำงานตรงตามความต้องการของลูกน้องในด้านต่าง ๆ เราก็สามารถที่จะชักนำเขาให้ทำงานนั้น ๆ ได้ อย่างไรก็ตามในที่นี้ขอเสนอว่าในการจูงใจหรือกระตุ้นความต้องการนี้ เราต้องคำนึงถึงลักษณะของบุคคลด้วยว่า เขาจัดอยู่ในประเภทใดของมนุษย์ (มี 2 ประเภท ก. ขยันชอบงาน-ควบคุมตนเอง-รับผิดชอบตนเองได้-ไม่ชอบการบังคับ และ ข. ได้แก่ พวกขี้เกียจ-ไม่ชอบทำงาน-ไม่สามารถควบคุมตนเองได้-ไม่มีความรับผิดชอบ-ชอบการบังคับ) กล่าวคือการสนองความต้องการต้องให้เหมาะสมกับประเภทของคนด้วยนั่นเอง

กู๊ด (อ้างถึงใน สุดใจ อาภสโร, 2544, น. 83) กล่าว แรงจูงใจ หมายถึงกระบวน การเร้าและสนับสนุนให้บุคคลกระทำกิจกรรมอย่างมีระบบ

อรุณ รักธรรม (2540) กล่าวถึง “การจูงใจ” หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวถึง “การจูงใจ” หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจนซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความถึงพอใจมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “แรงจูงใจ” ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สามารถ แจ่มจำรัส (2543, น. 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการหรือจุดหมายปลายทางที่คาดหวังไว้หรือเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคล

จุมพล หนิมพานิช (2529) กล่าวว่า แรงจูงใจทำให้เกิดความเต็มใจที่จะให้พลังให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย คือ รางวัลหรือผลตอบแทนที่ทางองค์การตั้งไว้และผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างปัจจัยภายใน คือการคาดหวังรับรู้ชอบพอ ต่อปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งตอบแทนต่าง ๆ ที่ทางองค์การได้ตอบสนองให้อย่างเสมอภาคและยุติธรรมทำให้เกิดอาการเคลื่อนไหวเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

อบรม สินภิบาล (2527) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า

1. การจูงใจ คือ แรงที่จะชักจูงให้เกิดการสนองความต้องการและนำพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง หรือบรรลุความสำเร็จ ตลอดจนหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เป็นอันตรายและไม่พึงประสงค์ด้วย

2. การจูงใจ คือ การกระตุ้นหรือเร้า เพื่อช่วยให้การกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล้วงไปหรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า เมื่อบุคคลบังเกิดความต้องการย่อมพยายามที่จะหาทางที่จะสนองความต้องการนั้น เรียกว่า การจูงใจ

3. การจูงใจ คือ ขบวนการที่ก่อให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนบรรลุผลสำเร็จและถูกต้องตามวิถีทางที่ต้องการ

กฤษณา ศักดิ์ศรี ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดหมายปลายทาง ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือ แรงด้นที่ทำให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จหรือพูดว่าเป็นแรงชักนำจากสิ่งที่มาเร้าให้เกิด need หรือ drive ขึ้นมาให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สิ่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้

2. กำหนดแนวทางของพฤติกรรมชี้ว่าควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าประสงค์ คือ ความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ

ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2530) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ การสร้างแรงดลใจให้เกิดการกระทำที่ตั้งใจและมุ่งประสงค์ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ “ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามสิ่งที่หวัง แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ มีลักษณะเป็นสิ่งยุให้มนุษย์ถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ”

ลักขนา สริวัฒน์ (2539, น. 32) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง ภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และพฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้

กังวล เทียมกัณเทศน์ (2543) ได้ให้คำนิยามคำว่า แรงจูงใจ ว่าเป็นตัวผลักดันให้เกิดภาวการณ์ที่เร้าหรือกระตุ้นเตือนให้แสดงพฤติกรรมจนบรรลุเป้าหมายและแรงจูงใจจะเกิดได้ต้องมีแรงขับ (Drive) โดยที่แรงขับเกิดจากการมีความต้องการหรือเจตคติ (Attitude) หรือ อารมณ์ (Emotion) หรือภาวะแวดล้อมของสังคม (Social Environment) อย่างใดอย่างหนึ่งพอเหมาะพอดีที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นได้

ประสาท อิศรปรีดา (2541, น. 299) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังทางจิตซึ่งเป็นภาวะภายในที่กระตุ้น กำหนดทิศทางและคงสภาพพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุจุดประสงค์หรือเป้าหมาย แรงจูงใจที่ปรากฏมักเป็นผลร่วมระหว่างคุณลักษณะ (Traits) และภาวะเหตุการณ์แวดล้อม (States)

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, น. 2) กล่าว แรงจูงใจ หมายถึงสิ่งที่บุคคลคาดหวังอันเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยสิ่งที่คาดหวังนั้น บุคคลอาจจะพอใจหรือไม่ก็ได้

สุพัตรา สุภาพ (2536) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจ คือ สิ่งทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้

1. งาน งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะสมกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้งานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมากยิ่งทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่อยากแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตามการให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้งาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรมโดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

5. สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะในด้านสถานที่การทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทางข้าว ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่

ต้องถูกสุขลักษณะมีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วนไม่ว่าจะเป็นเครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการหรือการให้บริการที่จะเป็นแก่ผู้ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่าทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยากทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงานเป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัวยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จนทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคมต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัยอยากรักและถูกรัก

อาจสรุปได้ว่า บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างพอดี บุคคลนั้นจะเกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน นอกจากปัจจัยจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารยังสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้ด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้มีภาพการทำงานที่ดี ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแลให้ความสนิทสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

จากความหมายของแรงจูงใจที่ที่นักวิชาการกล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง การกระตุ้น หรือเกิดจากสิ่งเร้าทั้งจากภายในและภายนอก กระตุ้นให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

<u>ลักษณะของแรงจูงใจ</u>

Barnard (1986) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะใช้กระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 อย่าง ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นค่าตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal Non-Material-Opportunities) เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่นเกียรติภูมิ การใช้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายภายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefaction) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านแสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานเหมาะกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitude) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (the Opportunity of Enlarge Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้ทัดเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (the Condition of Communion) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในสังคมหรือความมั่นคงทางสังคมซึ่งจะทำให้คนรู้ มีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ กล่าวว่า มีลักษณะของแรงจูงใจประกอบด้วย

1. แรงจูงใจด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของจิตสำนึกนั้น เห็นได้จากการที่มนุษย์ต้องการความปลอดภัยจึงต้องมีแรงจูงใจในรูปของสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง ส่วนความมั่นคงในรูปของจิตใต้สำนึกนั้นได้พัฒนามาตั้งแต่วัยเด็ก โดยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใกล้ชิดที่จะทำให้เป็นคนที่มีจิตใจมั่นคงหรืออ่อนแอ บุคคลเกือบทุกคนมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงทั้งในรูปของจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก

2. แรงจูงใจด้านสังคม โดยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมและได้รับการยกย่องการที่บุคคลติดต่อสัมพันธ์กันนั้นมิใช่เพื่อมิตรภาพเสมอไป มีบุคคลเป็นจำนวนมากที่ติดต่อสัมพันธ์กันเพราะต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับและศรัทธาเชื่อถือ

3. แรงจูงใจด้านชื่อเสียง แรงจูงใจด้านชื่อเสียงมีมากขึ้นทุกทีในสังคมไทยโดยเฉพาะในสังคมระดับชั้นกลาง ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ความต้องการด้านชื่อเสียงเป็นการกำหนดขีดจำกัดของบุคคล บุคคลบางคนพึงพอใจกับเชื่อเสียงในระดับเพื่อนและชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็แสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

4. แรงจูงใจด้านอำนาจ อำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคล แยกออกเป็น 2 ประเภท คือ อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัวบุคคล ซึ่งสามารถให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพราะตำแหน่งหน้าที่นั้นแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจส่วนตัว แต่บุคคลบางประเภทเป็นเจ้าของอำนาจทั้งสองประเภทคืออำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว

5. แรงจูงใจด้านความสามารถ ความสามารถ หมายถึง การควบคุมองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพ และสังคม ความรู้สึกด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับมโนทัศน์ ด้านความคาดหวัง บุคคลจะมีความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นกับความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ถ้าความสำเร็จเหนือความล้มเหลวแล้ว ความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูงทำให้เป็นบุคคลที่มองโลกในทางบวกมองสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าเป็นการท้าทายที่น่าสนใจและสามารถจะเอาชนะได้ ถ้าความล้มเหลวอยู่เหนือกว่าแล้ว จะทำให้มองโลกในทางลบ บุคคลที่มีความรู้สึกด้านความสามารถต่ำจะไม่มีแรงจูงใจที่จะแสวงหาท้าทายใหม่ ๆ หรือทำการเสี่ยง บุคคลพวกนี้จะปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับมากกว่าที่จะพยายามบังคับควบคุมสิ่งแวดล้อม

6. แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกออกจากความต้องการด้านอื่น ๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จคือ จะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ากว่าเงินทองและคำยกย่องสรรเสริญ บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จความก้าวหน้าในการงานเพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จ

7. แรงจูงใจด้านเงิน เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภททุกระดับ คุณลักษณะที่เด่นและสำคัญที่สุดของเงินก็คือ เป็นตัวแทนในการแลกเปลี่ยน สิ่งที่เงินสามารถซื้อได้นั้นไม่ใช่ตัวเองโดยตรง แต่เป็นคุณค่าของเงิน ตัวเงินนั้นไม่ได้มีความสำคัญแต่เป็นตัวแทนของความต้องการใด ๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นสิ่งที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด คือ สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ได้แก่เงินเดือนหรือค่าจ้าง และสิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. สิ่งที่จูงใจไม่ใช่เงิน (Non-financial Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มักจะเป็นเรื่องที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อมชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติและความมั่นคงในงาน

Morgan แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นนอกเหนือจากพ่อ แม่ พี่น้อง ความผูกพันกันนั้น ทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ (อ้างถึงใน อิสระ กิจเกื้อกูล, 2542)

2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในกลุ่มชนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมาก การแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามจะสร้างฐานของตนเองให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อยากได้ ตำแหน่ง อยากได้เกียรติยศและอำนาจ

อารี พันธ์มณี (2546, น. 182) แบ่งประเภทของแรงจูงใจ เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motives) หมายถึง แรงจูงใจทางร่างการเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือตามสัญชาติญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่แรกเกิด ซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความรัก ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ ความต้องการพักผ่อน เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับ เมื่อแรงขับลดลงร่างกายก็กลับเข้าสู่ภาวะความสมดุล

2. แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motives) หมายถึง แรงจูงใจทางสังคม ที่เกิดขึ้นหลังจากการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับของสังคม ต้องการที่จะมีชื่อเสียง ฐานะทางสังคม เกียรติยศความก้าวหน้าความสำเร็จใน ชีวิต เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้ขึ้นมา บุคคลจะมีการเรียนรู้เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนปรารถนา ซึ่งเป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการทางด้านจิตใจ และสังคมเป็นส่วนใหญ่

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ มี 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

1. พวกที่เชื่อว่า แรงจูงใจเป็นคุณลักษณะติดตัวบุคคลมา บางคนมี บางคนไม่มีทุกคนเกิดมาพร้อมกับแรงจูงใจระดับหนึ่ง และระดับนี้จะคงที่ถาวร ด้วยเหตุนี้คนมีแรงจูงใจสูงแรงจูงใจนี้จะมีวันสูญหายไป และคนที่มีแรงจูงใจต่ำก็จะไม่เกิดแรงจูงใจสูงได้

2. พวกที่เชื่อว่า แรงจูงใจเป็นคุณลักษณะติดตัวบุคคลมา บางคนมีบางคนไม่มีทุกคนเกิดมาพร้อมกับแรงจูงใจทุกคนสามารถถูกกระตุ้นให้มีแรงจูงใจสูงได้ ถ้ามีปัจจัยสำคัญในสถานการณ์นั้นเป็นตัวกระตุ้น (มุกดา ศรียงศ์ และ ขนิษฐา วิเศษสาธร, 2529)

ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ พวงเพชร วัชรอยู่ (2526) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่เกี่ยวเนื่องกันดังนี้

1. ขั้นตอนความต้องการ (Need Stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหารความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาคุกคามสุขภาพของบุคคล เช่นความเจ็บปวด จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวด จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ

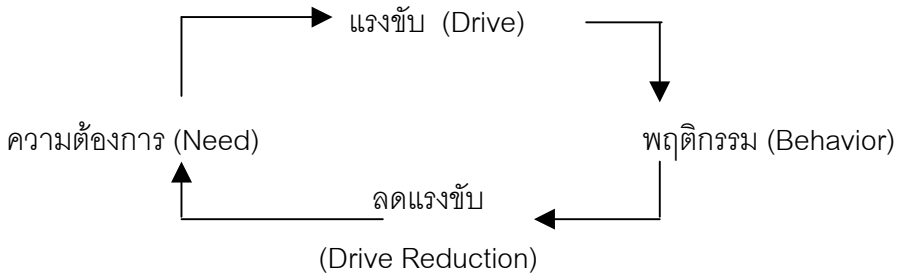
2. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับคือเมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย อยู่เฉยไม่ได้ซึ่งเรียกว่า “ภาวะเกิดแรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการด้วย

3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

4. ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว

ภาพที่ 2.1

วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ



ที่มา: พวงเพชร วัชรอยู่, 2526

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการบางท่านได้พยายามอธิบาย “การจูงใจ” พร้อมทั้งแสดงภาพกระบวนการจูงใจไว้ดังนี้

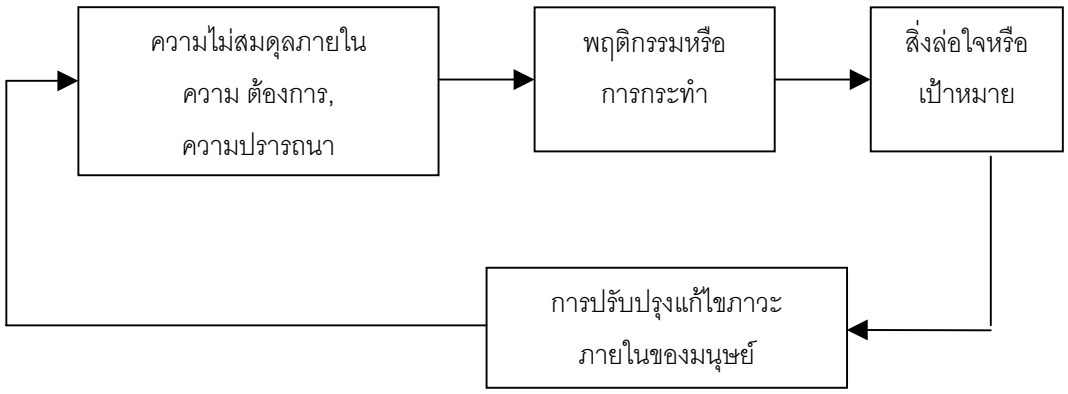
Steere และ Porter ได้แสดงตัวแบบ (Model) ของการจูงใจว่า ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

1. ความต้องการหรือความคาดหวัง
2. พฤติกรรม
3. เป้าหมาย
4. การป้อนกลับ

โดยตัวแบบของการจูงใจดังกล่าว จะมีลักษณะดังนี้

ภาพที่ 2.2

ตัวแบบของการจูงใจของ Richard M. Streere และ Lyman W. Porter



ที่มา: Steere and Porter, 1979

ตัวแบบนี้อธิบายได้ว่า เมื่อมนุษย์เกิดความไม่สมดุลภายในหรือมีความต้องการหรือความคาดหวังในสิ่งใดก็จะมีพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่ต้องการหรือเพื่อให้รับสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจตามที่ต้องการ และเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ก็จะทำพฤติกรรมนั้น ๆ ใหม่จนกว่าจะพอใจ

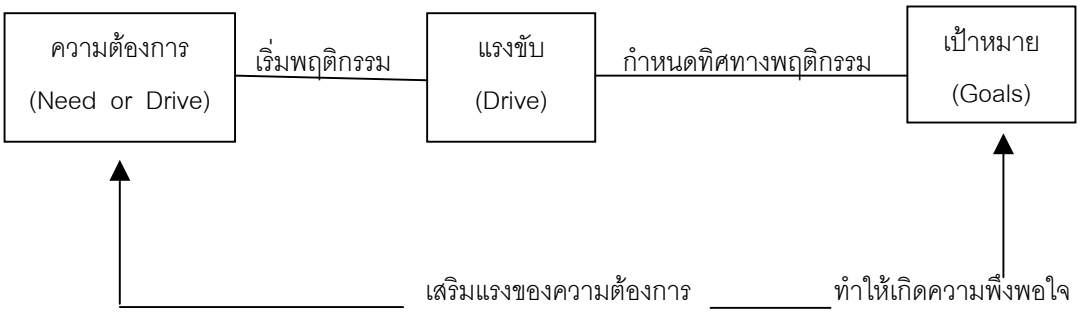
Terry และ Franklin เห็นว่า กระบวนการจูงใจ ประกอบด้วย

1. ความต้องการภายใน (Internal Needs) ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรม

2. แรงขับ (Drive) คือ พลังภายในที่ขับแรงพฤติกรรมไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่งที่แน่นอน

3. เป้าหมาย (Goals) ซึ่งเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) หรือสิ่งตอบแทน (Pay offs) ที่เสริมแรงความพอใจส่วนบุคคล ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 2.3
กระบวนการจูงใจตามความคิดของ George R. Terry
และ Stephen B. Rrankin



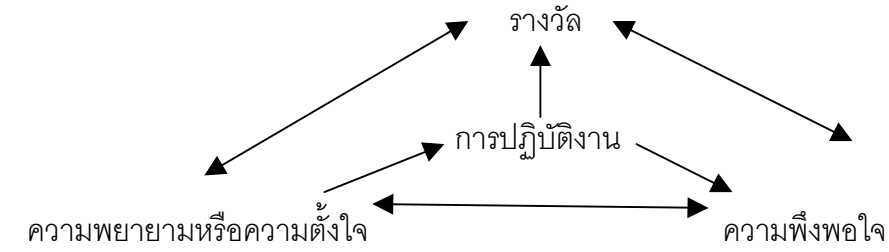
ที่มา: Terry และ Franklin, 1982

Smith และ Cranny (อ้างถึงใน สลับสังข์ รุมาคม, 2530) ได้กล่าวถึง ตัวแบบของการจูงใจว่าจะมีลักษณะเป็นกลาง ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการจูงใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ทั่ว ๆ ไป โดยจะเป็นลักษณะของความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบ 4 ประการ คือ เรื่องของการปฏิบัติงาน รางวัลที่จะได้รับ ความพยายามหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและความพึงพอใจที่จะได้รับ และ

ความพึงพอใจที่จะได้รับก็ขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน และในอีกคู่หนึ่งก็คือ รางวัลที่จะได้รับนั้นจะได้รับความพึงพอใจขนาดไหนก็ขึ้นอยู่กับตัวรางวัลนั่นเอง

ภาพที่ 2.4

ตัวแบบการจูงใจของ Smith และ Cranny



ที่มา: อ้างถึงใน สลับสังข์ รุมาคม, 2530

<u>ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ</u> (Motivation Theories)

นักจิตวิทยาอเมริกันได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุดจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง เท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที คนเรานั้นจะดีเหมือนกันทุกคนไม่ได้ ในขณะเดียวกันก็มิใช่จะเป็นคนเลวไปหมดเสีย ทุกคนย่อมมีความแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง จากดีที่สุด ดีมาก ค่อนข้างดี พอใช้ ใช่ไม่ได้ เลว เลวน้อย เลวมาก เหล่านี้คละกันไป แต่โดยเฉลี่ยแล้วปานกลางมีมากที่สุด เราต้องเผชิญและต้องสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านี้อย่างหลีกไม่ได้ หากเราได้ทราบเช่นนี้ก็จะทำให้เรา “ทำใจได้” มีความอดทนในความสัมพันธ์ได้

ศตวรรษที่ 20 นักวิจัยและนักปฏิบัติต่างแสวงหาความเข้าใจถึงกระบวนการจูงใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากผู้บริหารซึ่งต้องทำงานกับบุคคลจำนวนมาก มีความตั้งใจที่จะให้งานบรรลุเป้าหมาย

แม้จะมีความสลับซับซ้อนมากมายก็ตามการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจกลายเป็นความสำคัญเร่งด่วน ซึ่งมีมุมมองที่ต่างกันตามวิวัฒนาการของวิธีการศึกษาไพศาล อานามวัฒน์ (2543, น. 23)

วิธีการศึกษาสมัยเดิม

วิธีการศึกษาแรงจูงใจของบุคคลเริ่มอย่างแท้จริงจากงานของ Frederick Winlow Taylor บิดาของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ที่ได้ศึกษาลักษณะและผลกระทบของแรงจูงใจเขาได้ให้ความสนใจอย่างมากต่อแรงจูงใจของคนงาน โดยการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว Taylor สามารถกำหนดวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาก ที่สุดขึ้นมาได้ ต่อมาเขาได้มุ่งความสนใจไปยังเรื่องของแรงจูงใจคนงานให้ปฏิบัติงานเหล่านี้ ตามข้อกำหนดทุกอย่างของเขาภายใต้ความเชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยเงินเกือบจะอย่างเดียว เขาสนับสนุนการใช้ระบบผลตอบแทนแบบจูงใจที่จะจ่ายให้กับคนงานมากขึ้น เมื่อพวกเขาผลิตได้มากขึ้นการให้ความสำคัญกับเงินจะเกิดขึ้นจากการรับรู้คนงานว่าเป็นบุคคลเชิงเศรษฐกิจ บุคคลทำงานหนักขึ้นเพื่อหารายได้ที่มากขึ้น วิธีการศึกษานี้ได้นำไปสู่การพัฒนาระบบผลตอบแทนแบบจูงใจที่บุคคลจะได้รับรายได้บนพื้นฐานของปริมาณและคุณภาพของผลผลิตของพวกเขา นักทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มักจะพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่เนื่องจากพวกเขาได้มุ่งที่เงินเพียงอย่างเดียว พวกเขาไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจัยอย่างอื่น (เช่น โอกาสเพื่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล) จะกระทบต่อแรงจูงใจของบุคคลอย่างไร

วิธีการศึกษาแรงจูงใจแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะถูกมองจากมุมมองเหมือนเครื่องจักรผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจด้วยค่าจ้างที่สูงกว่า งานจะถูกทำให้ง่ายและทำซ้ำซ้อนอยู่เสมอ การควบคุมผลผลิตจะถูกกำหนดจากภายนอก และผู้ปฏิบัติงานจะได้โบนัสก็ต่อเมื่อบรรลุเป้าหมายการผลิตขององค์กรเท่านั้น หน้าที่ของผู้บริหารคือการบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อความมั่นใจว่าพวกเขาได้บรรลุโควตาการผลิตและทำตามกฎของบริษัทหรือไม่

วิธีการศึกษาเชิงทรัพยากรมนุษย์

วิธีการศึกษาเชิงทรัพยากรมนุษย์บุคคลแรกที่สนใจและเป็นผู้ก่อตั้งสำนักมนุษย์สัมพันธ์คือ Elton Mayo มุ่งที่ผลกระทบของปัจจัยทางพฤติกรรมต่อแรงจูงใจ ซึ่งต่างจากการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่มุ่งจูงใจด้วยอัตราค่าจ้างด้วยแรงกระตุ้น จากการวิจัยของ Hawthorne Experiments ที่ถูกดำเนินการโดย Elton Moyo และบุคคลอื่น ณ Western Electric Company ที่เมืองชิคาโกเมื่อปี ค.ศ. 1927 และเสร็จสิ้นในปี ค.ศ. 1933 นักวิจัยได้เริ่มต้นศึกษาบทบาทของมนุษย์สัมพันธ์ภายในการจูงใจรางวัลที่ไม่ใช้เงิน เช่น กลุ่มงานที่ถูกใจกันสามารถที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ จะสำคัญกว่าเงินในฐานะของสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งแนวคิดของบุคคลเชิงสังคมได้เกิดขึ้นมา บุคคลเชิงเศรษฐกิจจึงถูกทดแทนด้วยบุคคลเชิงสังคมมากขึ้นภายในจิตใจของผู้

บริหาร การศึกษาต่อไปได้นำนักวิจัยไปสู่ข้อสรุปว่า ผู้บริหารเพียงแต่ให้ความสนใจกับคนงานเท่านั้น พวกเขาก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนงานให้ดีขึ้นได้ เรียกว่า “ผลกระทบของฮอธอร์น”

วิธีการศึกษาการจูงใจแบบนี้เน้นความต้องการทางสังคม เป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะจูงใจบุคคล ผู้บริหารงานมีความรับผิดชอบที่จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่องานการยกย่องและช่วยเหลือพวกเขาจากความต้องการทางสังคม โดยความสนใจจะเปลี่ยนจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและเครื่องจักร เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมของงานแทน

<u>วิธีการศึกษาเชิงทรัพยากรมนุษย์</u>

วิธีการศึกษาเชิงทรัพยากรมนุษย์หรือทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม สรุปว่าบุคคลมีความซับซ้อนและถูกจูงใจด้วยปัจจัยหลายอย่าง นักทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม เช่น

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Douglas McGregor McGregor ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Human Side of Enterprise ซึ่งเขาได้เปรียบเทียบให้เห็นทางเลือกที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ จากข้อสังเกตของเขาพบว่า แนวทางในการบริหารหรือการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาตามทัศนะและความคิดเห็นของเขาเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานในการเปรียบเทียบ McGregor ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงทัศนะของผู้บริหารที่อาจแบ่งออกได้ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X เป็นความคิดเห็นตามแบบประเพณีเกี่ยวกับการอำนายการ และการควบคุมงาน (The Traditional View of Direction and Control) ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้ คือ

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยง

2. เนื่องจากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับถูกคุกคาม ถูกสั่งงาน ถูกขู่เข็ญคุกคามด้วยการลงโทษ เพื่อทำให้เขามีความพยายามที่เพียงพอโดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล

3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะได้รับคำสั่ง ปรารถนาหรือต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ต้องการความมั่งคงปลอดภัยเหนืออื่นใด

ทฤษฎี Y การประสานบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ (The integration of individual and Organizational Goals) ทฤษฎีใหม่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มี สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการจูงใจ ทั้งนี้เพราะการสะสมความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมได้มีมากขึ้น ทำให้ได้ข้อสรุปของสมมติฐานดังนี้ คือ

1. การใช้ความพยายามทั้งทางกาย และทางสมองในการทำงานมีลักษณะธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดาน หรือโดยนิสัย

(inherently) งานอาจจะเป็นแหล่งของความพึงพอใจ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นพวกเขาอาจจะทำงานโดยสมัครใจ) หรือแหล่งของการลงโทษ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น พวกเขาจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้าเป็นไปได้) ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานที่จะจัดไว้เช่นไร เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

2. การควบคุมภายนอกและการขู่เข็ญคุกคามว่าจะลงโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่ก่อให้เกิดความพยายามให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ มนุษย์จะใช้การสั่งการและควบคุมตนเอง (Self-Direction and Self-Control) เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เขาได้สร้างความผูกพันเอาไว้

3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การด้วยการใช้ผลตอบแทนหรือรางวัลตามความสำเร็จของผลงานของบุคคลแต่ละคนจะสามารถอำนวยการให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. ภายใต้สภาวการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงยอมรับความรับผิดชอบแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ การขาดความทะเยอทะยานและการเน้นในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย โดยทั่วไปเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ไม่ใช่ลักษณะของมนุษย์โดยสันดาน

5. ความสามารถที่จะใช้ความคิดจินตนาการ ความฉลาด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาขององค์การมีอยู่ทั่วไปอย่างกว้างขวางในตัวมนุษย์

6. ภายใต้สถานการณ์ของชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ตารางที่ 2.1
เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบงาน	1. งานก็เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน เมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้จัดไว้อย่างเหมาะสม
2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความ ต้องการทางด้านรับผิดชอบน้อยและชอบการสั่งการ	2. การควบคุมด้วยตัวเองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ
3. คนส่วนมากมีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์การ	3. ความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4. การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น	4. การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการด้านความมีชื่อเสียงและความต้องการสมหวังในชีวิต
5. คนส่วนมากจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ	5. คนสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในงานถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ที่มา: สมยศ นาวีการ, 2521

นพ ศรีบุญนาค (2538, น. 25) ได้อธิบายทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจ (Motivation Theories) จำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ทฤษฎีจูงใจแบบเนื้อหา (Content Theories) และแบบกระบวนการ (Process Theories)

ทฤษฎีจูงใจทั้งสองแบบนี้ มีความแตกต่างกัน คือ ทฤษฎีแบบเนื้อหา มุ่งอธิบายเหตุผลว่าทำไมบุคคลจึงมีความต้องการที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ส่วนทฤษฎีแบบกระบวนการมุ่งบรรยายกระบวนการที่ซึ่งความต้องการถูกแปลงไปสู่พฤติกรรม

ทฤษฎีจูงใจแบบเนื้อหาได้แก่ทฤษฎีต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's ERG Theory)
2. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)
3. ทฤษฎีความต้องการของแม็คคลินแลนด์ (McClelland's Needs)

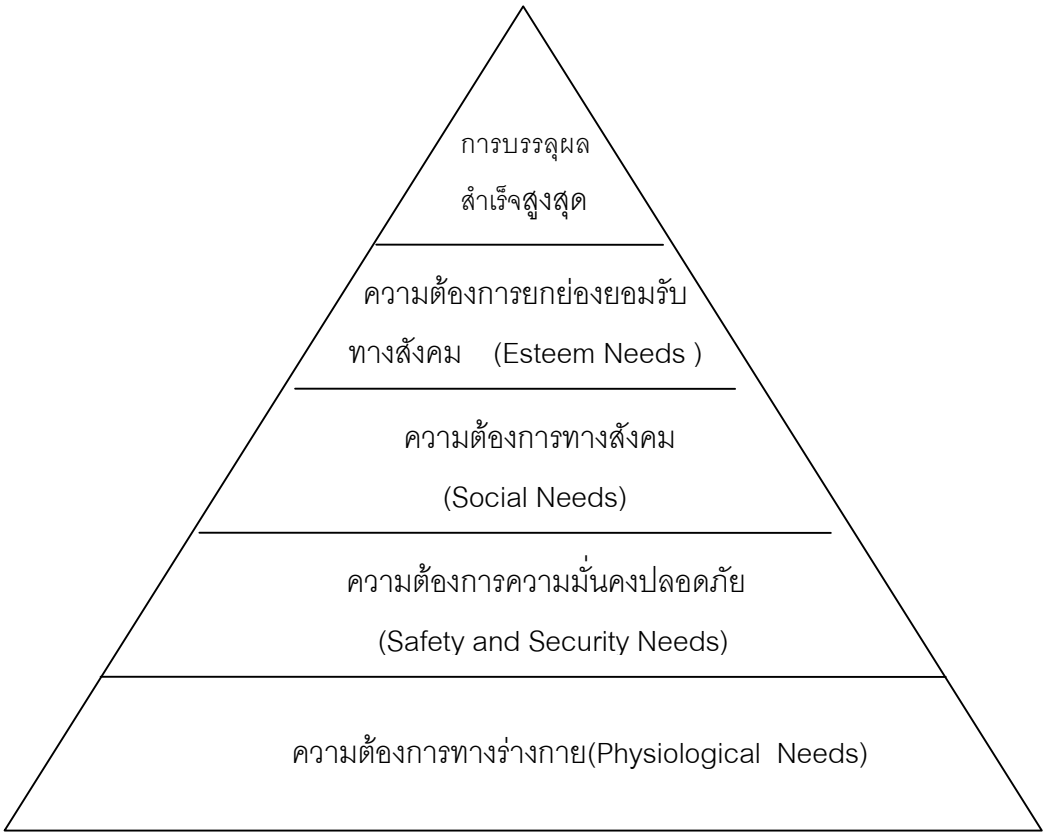
4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)
5. ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ Vroom
6. ทฤษฎีเร้าอารมณ์ของ Atkinson
7. ทฤษฎี Cognitive Theory ของ Hillgard
8. ทฤษฎีความต้องการประสบผลสำเร็จ The needs to achieve theory
9. ทฤษฎีข่มขู่ยับยั้ง Deterrence theory

<u>ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์</u> (Maslow's ERG Theory)

หลักของ Maslow จะเห็นว่าที่มนุษย์ต้องการคือ (Maslow A.H. Motivation and personality) Abraham Maslow (1961, p.46) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีแรงจูงใจไว้ดังนี้

- มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
- ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
- ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ภาพที่ 2.5
ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์



1. <u>ความต้องการพื้นฐานของร่างกาย</u> (Physiological Needs)

เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่เช่น ที่อยู่ ความต้องการทางร่างกาย อาหาร อากาศ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ถ้ายังไม่เพียงพอ มนุษย์จะไม่นึกถึงความปลอดภัย ความรัก ความก้าวหน้า เกียรติยศอะไรทั้งสิ้น ถ้าให้ทำงานนอกเวลาก็ต้องการเงินพิเศษ หรือไม่ก็ต้องไปรับจ้าง ช้อนปลา เก็บผัก หาอาหารในตอนเย็นเพื่อมาเลี้ยงปากเลี้ยงท้องให้เพียงพอ ใครจะว่าจะดูถูกดูแคลนจะไม่รู้สึก กล้าเสี่ยงแม้ความตาย ไม่ต้องการความปลอดภัย ในขั้นแรกนี้องค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคน โดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อคนงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่าย เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตแต่ละคน

2. ความต้องการมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs)

เมื่อมนุษย์ได้มีสิ่งที่ต้องการพื้นฐานของชีวิตแล้ว พอมีเหลือเก็บบางเล็กน้อยไม่ลำบาก ก็ต้องการความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความมั่นคงจากหน่วยงาน อนาคตการทำงานไม่เสี่ยง ถ้าได้งานไหนที่มีความมั่นคงปลอดภัยกว่าก็จะแสวงหา หรือย้ายไป หน่วยงานที่มีความมั่นคงน้อยจะมีอัตราการลาออกจากงานสูง การย้ายงานของคนงานในหน่วยงานนั้น มีมากขึ้นความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองภยันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ เป็นต้น มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมและระเบียบและสามารถคาดหมายได้ ความต้องการความปลอดภัย หมายความรวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคล ถึงข้อจำกัดขอบเขตของพฤติกรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในสังคม ในองค์การด้วยความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญมีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์การ ตัวหัวหน้างานมีหน้าที่จะจัดให้คนงานรู้สึกความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออกหรือไล่ออกควรจะมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบพอส่วนตัว การเลือกปฏิบัติ เป็นสิ่งที่กระทบ กระเทือนต่อท่าที ขวัญและกำลังใจของคนงานมากที่สุด

3. ความต้องการทางสังคม ต้องการเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)

หมายถึง ความต้องการของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำคัญของตน ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับเข้าเป็นพวก ไม่ถูกกีดกัน ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ คุณวุฒิ การศึกษา ความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการในขั้นนี้ องค์การย่อมตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็นที่ ได้รับการยอมรับควรจะมีการยกย่องชมเชยและให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความ รู้สึกความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs)

มนุษย์ต้องเป็นอิสระ เสรีภาพ ได้รับการยกย่อง และความยอมรับในสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า ต้องการเป็นใหญ่ จากร้อยตำรวจตรี เป็นร้อยตำรวจโท เมื่อเป็นร้อยตำรวจโทแล้วก็อยากเป็นร้อยตำรวจเอกไปเรื่อย ๆ ต้องการเลื่อนชั้นขึ้นไปจนบางครั้งขึ้นไปถึงขั้นสูงสุดแล้วยังอยากจะให้พิจารณาตำแหน่งสูงขึ้นไปอีก เป็นธรรมดาของมนุษย์ที่ต้องการความก้าวหน้าไม่สิ้นสุด เป็นความต้องการอยากเด่นดังในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความ

สามารถ การนับถือตนเอง และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์การหรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นขึ้นสามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษไป เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือนักกีฬาที่มีความสามารถ ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs)

ขั้นพึงพอใจที่จะทำอะไรเป็นพิเศษ ในขั้นนี้มนุษย์ถึงพร้อมแล้วทุกสิ่งทุกอย่าง ได้รับความสำเร็จ มีเงินทองพร้อมแล้ว ถ้าจะทำอะไรจะต้องทำให้ใหญ่โต และมีความสำคัญเป็นพิเศษ คนแซ่ซ้องสรรเสริญ หรือมีความปรารถนาเป็นส่วนตังเช่น อยากสร้างวัด สร้างสถานที่สำคัญหรือเป็นคนสำคัญ เช่นจะแก้ปัญหาของชาติ ในขั้นนี้การจูงใจจะพิจารณาความปรารถนาเป็นราย ๆ ไป ฉะนั้นการจูงใจจะต้องใช้ขั้นตอนเหล่านี้เข้าจับเพื่อจะได้ทราบว่าเขาอยู่ในขั้นไหน ต้องการอะไรจะจูงใจด้วยอะไร เป็นต้น

ความต้องการของมนุษย์ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด และไม่มีวันเพียงพอ ดังนั้นความต้องการที่จะนำมากล่าวในที่นี้ก็จะเป็นความต้องการเพียงส่วนหนึ่งเพื่อเป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น

นักจิตวิทยาสังคมผู้หนึ่งได้ประมวลความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไว้ 3 อย่างคือ

1. ความต้องการอาหารและอากาศหายใจเพื่อดำรงชีวิต
2. ความต้องการทางเพศเป็นธรรมชาติของสัตว์ และมนุษย์ทั่วไป
3. ความต้องการทางสังคม คือการอยู่เป็นหมู่เป็นเหล่าเพื่อพึ่งพาอาศัยกัน

เปรียบเทียบทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึงความต้องการความอยาก (กิเลส) ของมนุษย์มีดังนี้

1. กามตัณหา ความอยากทางเพศ
2. ภวตัณหา ความอยากมีอยากเป็น
3. วิภวตัณหา ความไม่อยากมีไม่อยากเป็น

ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer

Alderfer (1972, p. 28) ได้ปรับปรุงทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow เสียใหม่ให้เป็นความต้องการ 3 ระดับ

1. การเจริญเติบโต
2. ความสัมพันธ์

3. การดำรงชีวิต

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533, น 390-392) ได้พัฒนาโดยยึดพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow โดยตรง แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจาทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยศึกษาของ Alderfer เห็นด้วยกับ Maslow ที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะถูกใจบุคคลให้เชื่อว่า คนงานมีความต้องการความสัมพันธ์ยังไม่ถูกตอบสนองว่า จะจูงใจให้เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงานยืนยันและกระตุ้นให้เพิ่มผลผลิต นอกจากนั้นบุคคลที่จะก้าวขึ้นไปตามลำดับความต้องการภายในได้ต้องตอบสนองความต้องการของพวกเขา นั่นคือพวกเขาจะตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนความต้องการระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามภายใต้สถานการณ์บางอย่างบุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำ

ต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence) หมายถึง ความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น และเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการของ Maslow ความต้องการอยู่รอดนี้จะเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

2. ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) หมายถึง ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึง ความต้องการ ทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมียศฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับผู้อื่น ความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน ซึ่งถ้าเทียบกับความต้องการที่ Maslow กำหนดไว้ จะเท่ากับความต้องการทางสังคม และความต้องการที่ได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคม

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปและการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ สำหรับในหน่วยงานนั้น ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น เป็นต้น ความต้องการประเภทนี้ จะเปรียบได้กับความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ตามความต้องการของ Maslow นั้นเอง

ทฤษฎี ERG นี้จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนี้จะมีอยู่สูง

2. ขนาดของความต้องการ (Desire Strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการการอยู่รอด) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต) มีมากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัดได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น

ข้อแตกต่างระหว่าง ทฤษฎีความต้องการของ Maslow และของ Alderfer จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในลำดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีการจูงใจ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้แต่ทฤษฎีการจูงใจ ERG จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนองประเภทความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยกลับไปสู่ความต้องการที่ต่ำกว่า และจากความจริงดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโต หรือความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งในสถานการณ์เช่นว่านี้ Aldefer ชี้ให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันทีและถ้าหากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการอยู่รอดจะเพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว

<u>ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลินแลนด์</u> (McClelland's Theory)

McClelland-(อ้างถึงใน อารี เพชรผุด, 2531, น. 29) ได้สรุปว่า แรงจูงใจทางจิตวิทยาสังคมที่มีผลต่อการทำงานมี 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motivation : nAff) หรือความต้องการมีความสัมพันธ์อย่างดีกับบุคคลอื่น คือ ความต้องการของบุคคลที่จะมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และรักษาหน้าที่ซึ่งกันและกันมากกว่าคำนึงถึงการ

ทำงานโดยตรง บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนฝูง พวกพ้อง และถ้าให้เลือกผู้ร่วมงานก็จะเลือกเพื่อนมากกว่าผู้เชี่ยวชาญ

2. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation : nPow) หรือความต้องการมีอำนาจบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะใช้เผด็จการต่อบุคคลอื่น มีความต้องการอย่างรุนแรงที่จะมีอำนาจเหนือและต้องการใช้อำนาจควบคุม ถ้าหัวหน้างานมีแรงจูงใจประเภทนี้จะไม่ฟังเสียงคนงานหรือเพื่อนร่วมงานเลย

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation : nAch) หรือความต้องการสัมฤทธิ์ผล คือ แรงจูงใจที่ได้รับการกล่าวขวัญมากในวงการจูงใจ เพราะ McClelland ได้สรุปว่านักธุรกิจและนักลงทุนที่ติดอันดับโลกนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์คือแรงจูงใจที่บุคคลหนึ่งต้องการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้มีมาตรฐานที่ดีที่สุด (Standard of Excellence) ต้องการมีความภาคภูมิใจในตนเอง แข่งขันกับตัวเอง พยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ต้องการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะงานที่ยากและท้าทาย คนที่มีแรงจูงใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นคนที่มีเหตุผล มีภาวะในการเสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้ รู้จักใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบถ้าให้เลือกบุคคลที่มาร่วมงานด้วย คนพวกนี้จะเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่มีความสามารถ มากกว่าเลือกเพื่อน และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะทำงานเพื่องาน

จากลักษณะของแรงจูงใจทั้ง 3 อย่างข้างต้น McClelland ได้ให้ความสำคัญแก่ความต้องการทางด้านความสำเร็จมากที่สุด โดยเฉพาะในประเทศที่ต้องการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการจะยอมรับความเสี่ยงภัยบางอย่าง เช่น มีการพัฒนาทรัพยากรนำมาใช้ในอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจและความก้าวหน้าของประเทศ นอกจากนี้เขายังมีความเชื่อว่าคุณลักษณะทางด้านความสำเร็จอาจจะนำมาสร้างให้เกิดขึ้นแก่งานได้ เช่นความรับผิดชอบส่วนบุคคล (พลเทพ จันทร์สีประเสริฐ, 2526)

<u>ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก</u> (Herzberg's Dual Factor Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529) Fredrick Herzberg และคณะ ได้พยายามศึกษาถึงความพึงพอใจในภาวการณ์ทำงาน กับความไม่พึงพอใจในภาวการณ์ทำงาน เป็นสิ่งที่แยกจากกัน และมีความแตกต่างกันในวิธีการทำ จะทำไม่ใช่ความรู้สึกที่ตรงกันข้าม ดังนั้นทฤษฎีของเขาจึงได้ชื่อว่า "ทฤษฎีสองปัจจัย" ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ข้อสมมติฐานของ Herzberg ในการศึกษา

ครั้งนี้คือ ความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี ปัจจัยต่าง ๆ ที่สร้างความพึงพอใจในงานเรียกว่า “ตัวสร้างความพึงพอใจในงาน” และปัจจัยต่าง ๆ

ที่ก่อความไม่พึงพอใจในงานจะเรียกว่า “ตัวสร้างความไม่พึงพอใจในงาน” โดยไม่ได้เรียงสิ่งเหล่านี้ตามลำดับความสำคัญคือ ปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจและไม่พอใจในการทำงาน เขาได้ทำการศึกษากับพนักงานบัญชีและวิศวกร จำนวนประมาณ 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเมืองฟิตสเบิร์ก (Pittsburg) ผลสรุปคือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของพนักงาน 2 ประเภท คือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) สรุปผลการศึกษา ของเขาพบว่าเป็นการยากมาที่เหตุการณ์เดียวจะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน ความจริงถึงแม้ว่าจะซ้ำซ้อนกันบ้างในเหตุการณ์ แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ในการทำงานก็มีลักษณะแตกต่างกันอย่างมากกับสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร มีชื่อเรียกหลายชื่อ คือ Motivation-Maintenance Theory, Dual Ractor Theory หรือ Motivation-Hygiene Theory ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก และคณะ (เฮอร์ซเบิร์ก) แนวคิดตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก สรุปได้ดังนี้

1. มีมิติที่แตกต่างกันอยู่ 2 มิติ เกี่ยวกับปัญหาแรงจูงใจ ด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นไปได้ทั้งสาเหตุของความไม่พอใจ และสามารถป้องกันความไม่พอใจด้วย เฮอร์ซเบิร์กเรียกองค์ประกอบเหล่านี้ว่าองค์ประกอบเสริมแรงหรือองค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene Factors) องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมกับการทำงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่จูงใจ Motivation Factors ถ้าหากว่ามีองค์ประกอบของการจูงใจอยู่แล้วก็สามารถนำไปสู่การมีทัศนคติทางด้านบวก และการจูงใจที่แท้จริงได้ องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายใน (intrinsic Factors)

2. องค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่สามารถเป็นสาเหตุของความไม่พอใจกล่าวคือ เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่มิได้เป็นแรงจูงใจแต่อย่างใด การให้ความสนใจหรือระมัดระวังต่อปัจจัยค้ำจะนี้เป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ก็ยังเงื่อนไขที่ไม่เพียงพอจะใช้ในการจูงใจให้คนมีผลผลิตมากขึ้นได้ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย (ตัวสร้างความไม่พึงพอใจในงาน)

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน
- การกำกับดูแล การบังคับบัญชาหรือการนิเทศ

- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- เงินเดือนและสิ่งตอบแทน
- สถานภาพ
- ความมั่นคงในชีวิต
- ชีวิตส่วนตัว

3. องค์ประกอบที่จูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติประกอบด้วย (ตัวสร้างความพึงพอใจในงาน)

- ความสำเร็จในการทำงานงาน
- การได้รับการยอมรับนับถือ
- ความรับผิดชอบ
- ลักษณะของตัวงานความรับผิดชอบเอง
- ความเจริญก้าวหน้างอกงาม
- ความเจริญงอกงามในตนเองและอาชีพ

ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่อยู่ภายในความคิดหรือจิตใจ (intrinsic Factors) ในขณะที่ปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) จะเป็นตัวแทนของปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยค้ำจุนมิได้เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน แต่ถ้าบกพร่องไปเมื่อใดหรือไม่มีปัจจัยนี้แล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ ตัวอย่างที่พบเห็นเสมอ ๆ คือ การนับหยุดงานของพนักงานในโรงงาน หรือสถานประกอบการหลายแห่งที่มีสาเหตุมาจากเรื่องเงินหรือค่าตอบแทนเป็นประการที่สำคัญที่สุด ยังไม่เคยพบว่าพนักงานเรียกร้องขอความรับผิดชอบในงานของตนให้มาขึ้นเลย ปัจจัยค้ำจุนที่จัดให้ในรูปของการลาพัก ลาป่วย และโครงการที่เกี่ยวกับสวัสดิการและสุขภาพของพนักงานนั้น ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าจะเป็นแรงจูงใจพนักงานได้ แต่แท้จริงแล้วเป็นเพียงสิ่งค่ำจุนหรือบำรุงรักษาไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจขึ้นเท่านั้นแม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะช่วยดึงดูดให้คนดีเข้ามาทำงานในตอนเริ่มแรก แต่ก็จะดำรงสภาพนี้ได้ไม่แน่นอนซึ่งก็จะมีผลต่อการจูงใจในระดับธรรมดาเท่านั้น การจูงใจให้เกินระดับธรรมดานั้นคือ การตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จตามที่ปรารถนา

ในทัศนคติของเฮอร์ซเบิร์ก ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใด แต่พนักงานเหล่านั้นจะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นาย ก เป็นคนงานรดน้ำต้นไม้และสนามหญ้าของที่ทำงานแห่งหนึ่ง ถ้า นาย ก มีความรู้สึกว่าเข้ามีโอกาสก้าวหน้า เช่น อาจได้เป็นผู้ทำสวนหรือออกแบบจัดสวน เขาก็จะมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น

และเป็นแรงจูงใจให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่ายังไม่มีโอกาสสำหรับความก้าวหน้า ก็มิได้หมายความว่าเขาจะไม่พอใจในงานที่ทำ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน” นั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วน “ปัจจัยจูงใจ” จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยทำให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อสมมติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจที่มักจะกล่าวว่าสิ่งจูงใจทางด้านการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้นขณะนี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานมี 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบของแรงจูงใจดังกล่าวได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมคือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก

ตารางที่ 2.2
องค์ประกอบที่ทำให้เกิดปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)	องค์ประกอบที่ทำให้เกิดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)
นโยบายและการบริหารขององค์การ	ความสำเร็จในการทำงาน
เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	การได้การรับยกย่อง
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ลักษณะของตัวงาน
ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	ความรับผิดชอบ
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	การมีโอกาสก้าวหน้า
สถานภาพ/ความมั่นคงในชีวิต	ความเจริญงอกงานในตนเองและอาชีพ

ที่มา: เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529. ดัดแปลงจาก Herzbergg, 1959

ที่กล่าวมาเป็นทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีความต้องการมีความสัมพันธ์และแตกต่างหลายอย่างซึ่งสามารถเปรียบเทียบกันได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3
การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีความต้องการสี่ทฤษฎี

Maslow	ERG	Gerzberg	McClelland
ความต้องการความสมหวังในชีวิต	ความต้องการการเจริญเติบโต	ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการความสำเร็จ
ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	ความต้องการความสัมพันธ์		ความต้องการอำนาจ
ความต้องการทางสังคม			ความต้องการความผูกพัน
ความต้องการความปลอดภัย			
ความต้องการทางร่างกาย	ความต้องการการดำรงชีวิต	ปัจจัยค้ำจุน	

ที่มา: สมยศ นาวีการ, 2540

ทฤษฎีความต้องการทั้ง 4 ได้ชี้ให้เห็นว่าความต้องการมีคล้ายคลึงกัน แต่จะแบ่งความต้องการเป็นประเภทที่แตกต่างกันเล็กน้อย ทฤษฎีความต้องการของ McClelland เท่านั้นที่ไม่ได้สมมติการเรียงลำดับของความต้องการอย่างใดเลย

จากการศึกษาทฤษฎีความต้องการทุกทฤษฎีจะพบว่าทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะมีประโยชน์ที่สำคัญของความต้องการที่ไม่ใช่เศรษฐกิจ เช่น ความต้องการความสมหวังของชีวิตทฤษฎีของ Maslow หรือทฤษฎีความต้องการความสัมพันธ์ของ Alderfer เน้นการจูงใจของบุคคล แม้ว่าทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะไม่ถูกสนับสนุนอย่างกว้างขวางก็ตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้เพิ่มความตระหนักของผู้บริหารว่าควรให้ความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างแหล่ง

ที่มาของแรงจูงใจภายนอก (สภาพแวดล้อมของงาน) และแรงจูงใจภายใน (เนื้อหาของงาน) มากขึ้น และประการสุดท้ายของทฤษฎี McClelland ได้ให้แนวความคิดว่าความต้องการบุคคลบางอย่างสามารถจะเรียนรู้ได้

<u>ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom</u>

ทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเริ่มแรกโดย Vroom (อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2540) ซึ่งบางทีเรียกว่าทฤษฎี V.I.E. เนื่องจากมีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญคือ

1. V มาจากคำว่า Valence ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจ

2. I มาจากคำว่า Instrumentality ซึ่งหมายถึงสื่อ เครื่องมือ วิถีทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

3. E มาจากคำว่า Expectancy หมายถึงความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นจึงต้องพยายามกระทำการด้วย

ตามทฤษฎีของ Vroom นั้น ปัจจัยทั้งสามนี้เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการผลิตของบุคคล ทฤษฎีนี้จะย้ำความแตกต่างระหว่างบุคคลและงาน เพราะฉะนั้นระดับแรงจูงใจของพนักงานคนใดคนหนึ่งขึ้นอยู่กับแรงผลักดันภายในของบุคคลนั้น รวมทั้งแรงผลักดันที่จะเกิดขึ้นจากสภาวการณ์ของการทำงานด้วยเช่นเดียวกัน (สมยศ นาวีการ, 2521)

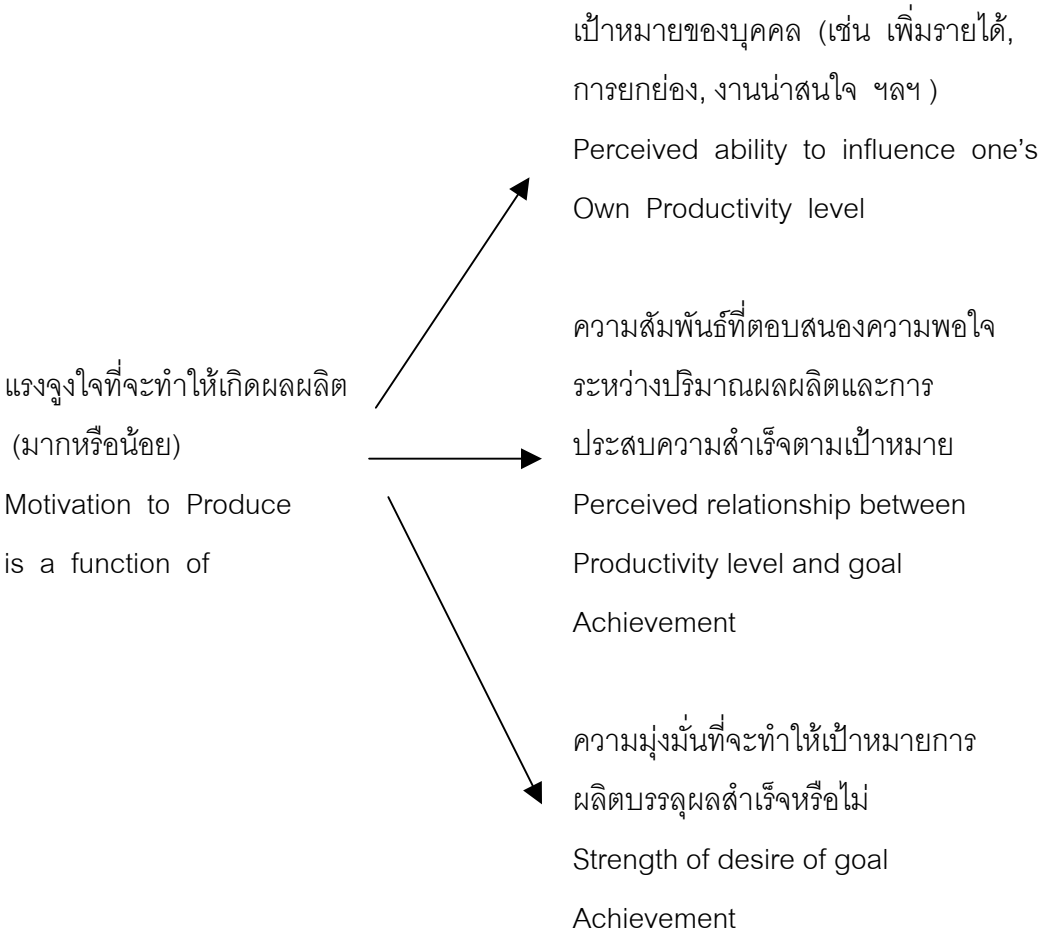
วิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามที่ตั้งความหวังหรือคาดหวังเอาไว้นั้น บุคคลก็จะได้รับความพึงพอใจ และขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ ทฤษฎีความคาดหวังเบื้องต้นจะเกิดขึ้นจากผลงานของ Edward Tollman และ Kurt Levin แต่กระนั้น Vroom ได้รับการยกย่องโดยทั่วไปว่าเป็นบุคคลแรกที่ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีคามคาดหวังภายในสถานที่ทำงาน Vroom (1964) กล่าวว่า ระดับผลผลิตของบุคคลใดก็ตามขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายของบุคคลนั้น

2. ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การรับรู้ในความสามารถของเขาว่ามีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

ภาพที่ 2.6
รูปแบบแรงจูงใจของ Vroom



ที่มา: Vroom, 1964

ดังนั้น บุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจเห็นว่า การเพิ่มขึ้นของผลิตผลิตนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการถ้าเป็นตามเงื่อนไขทั้ง 3 ประการ คือ ประการแรก เป้าหมายส่วนบุคคลอยู่นั้นคืออะไรเป้าหมายเหล่านี้อาจจะเป็นการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น ความมั่นคงของงาน การยอมรับทางด้านสังคม การยกย่องนับถือ และงานที่น่าสนใจมีเป้าหมายอยู่เป็นจำนวนมากที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งต้องการตอบสนองความต้องการตามเป้าหมายอยู่เป็นจำนวนมากที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งต้องการตอบสนองความต้องการตามเป้าหมายนั้น ๆ ประการที่สอง ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองความพอใจจากเป้าหมายและผลผลิตที่สูงขึ้นเป็นอย่างไร เช่น พนักงานคนใดคนหนึ่งอาจจะถือว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้เป็นเป้าหมายที่สำคัญอย่างหนึ่ง และกำลังทำงานที่ได้รับผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิต ดังนั้นเขาย่อมจะมีแรงจูงใจสูงมากต่อการเพิ่มผลผลิตในกรณีเช่นนี้ แต่ในกรณีที่การ

ยอมรับทางด้านสังคมจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด พนักงานบางคนอาจจะไม่มีความเต็มใจหรือต้องการจะเพิ่มผลผลิตให้สูงกว่าระดับที่กลุ่มกำหนดไว้ ประการที่สาม ความสามารถของเขาจะมีอิทธิพลต่อระดับของผลผลิต ถ้าพนักงานเชื่อว่าการใช้ความพยายามของเขาจะมีผลกระทบน้อยมากต่อการผลิต ในกรณีเช่นนี้ พนักงานจะมีความพยายามน้อยมาก

ทฤษฎีความเสมอภาค

ทฤษฎีความเสมอภาคที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Adam จะมุ่งเน้นที่การรับรู้ของบุคคลว่าพวกเขาได้ถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมมากน้อยแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ทฤษฎีความเสมอภาคสรุปว่าบุคคลจะถูกจูงใจให้แสวงหาความเสมอภาคทางรางวัลที่พวกเขาคาดหวังจากผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเป็นทฤษฎีที่มุ่งพฤติกรรมอีกทฤษฎีหนึ่ง ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นมา เป้าหมายจะบอกสิ่งที่ต้องทำแก่บุคคลและพวกเขาต้องใช้ความพยายามมากน้อยแค่ไหน ตามทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายคือ

1. ผู้บริหารควรจะกำหนดเป้าหมายให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะกำหนดเป้าหมายด้วยกัน

Edwin (อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2521) ผู้เชี่ยวชาญทางการกำหนดเป้าหมายได้ให้ความหมายของเป้าหมายว่าเป็น “สิ่งที่บุคคลพยายามจะบรรลุความสำเร็จ เป้าหมายคือ ความมุ่งหมายของการกระทำ” ผลกระทบทางแรงจูงใจของเป้าหมายการปฏิบัติงานและรางวัลบนพื้นฐานของเป้าหมายได้ถูกยอมรับมานานแล้ว

ทฤษฎีเร้าอารมณ์ของ Atkinson

Atkinson ได้ทำการศึกษาความต้องการที่ประสบความสำเร็จในการทำงานพบว่า

1. คนที่มีความต้องการความสำเร็จในการทำงานต่ำจะทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายต่ำกว่าคนที่มีความต้องการความสำเร็จในการทำงานสูง
2. งานใด ๆ ก็ตามถ้าความสำเร็จอยู่ไม่ไกลนัก (ไม่ยากเกินไป) บุคคลจะพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ
3. งานใดก็ตามถ้าความสำเร็จอยู่ไกล (ยาก) บุคคลจะไม่พยายามที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากผลการศึกษาของ Atkinson ได้สรุปเป็นทฤษฎีขึ้น กล่าวคือการทำงานใด ๆ ก็ตาม การแสดงพฤติกรรมของตนต่อความสำเร็จในงานนั้น จะขึ้นอยู่กับการตีค่าหรือผลประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากการกระทำ กล่าวคือจะเกิดแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวจากข้อความนี้ สรุปเป็นแนวโน้มในการทำงานของคนเราได้ 2 ประการคือ ทำโดยมุ่งหวังความสำเร็จและทำโดยหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ซึ่งในประการแรกบุคคลจะทำด้วยความพึงพอใจ และสมัครใจที่จะทำส่วน

ประการหลังจะทำโดยไม่พึงพอใจมักทำโดยความจำเป็นหรือถูกบังคับให้ทำ ดังนั้น ผลงานที่ได้จากประเภทแรกมักจะดีกว่าประเภทหลัง

<u>ทฤษฎี Cognitive Theory ของ Hillgard</u>

Hillgard เน้นถึงความเข้าใจ (understanding) หรือการคาดการณ์หรือคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า (anticipation of events) โดยอาศัยการรับรู้มาก่อนการคิดวิจารณญาณ การประเมินค่า (value) ฯลฯ พฤติกรรมซึ่งได้รับการจูงใจให้แสดงออกมานั้นขึ้นอยู่กับการประเมินผลพฤติกรรมที่เคยออกมา การกระตุ้น หรือพฤติกรรมที่ไปสู่ความมุ่งหมายปลายทาง เกิดจากความรู้ที่เคยพบประสบการณ์เป็นตัวกำหนด โดยอาศัยเหตุการณ์ในอดีต สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน และ

คาดหวังในอนาคต ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการจูงใจอยู่ภายใต้การควบคุมการรับรู้ การเข้าใจหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า ถ้าเราคาดการณ์ว่าจะได้ประโยชน์ย่อมจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ระดับความต้องการ (Level of aspiration) มีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจมาก

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าทุกทฤษฎีตั้งแต่เรื่องของความต้องการแรงจูงใจ ความคาดหวัง และความเข้าใจนั้น ถ้าบุคคลได้รับหรือไม่ได้รับตามที่ตนเองต้องการหรือขาดแรงจูงใจหรือไม่เป็นไปในทางที่คาดหวังหรือสมหวัง ก็จะทำให้เกิดทัศนคติตามทิศทางต่าง ๆ ได้

<u>ทฤษฎีความต้องการประสบผลสำเร็จ</u> (The needs to achieve theory)

ทฤษฎีความต้องการประสบผลสำเร็จ (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533, น. 392-393) เป็นทฤษฎีที่กำหนดขึ้นโดย David C. McClelland and J.W. Atkinson ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีเพียงสองชนิด คือ การต้องการมีความสุขสบาย และต้องการปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวนขวายหาสิ่งต่าง ๆ มาคล้ายกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มาเหมือน ๆ กัน จนในที่สุดมนุษย์ทุกคนต่างก็จะเรียนรู้ถึง

ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันเฉพาะขนาดของความต้องการ ที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็จะมีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ความต้องการทั้ง 3 ชนิด ได้แก่

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement) คนที่ซึ่งมีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยมากมักนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง และมีความมุ่งมาดปรารถนาที่จะทำงานนั้น ๆ สำเร็จผลให้ได้ด้วยฝีมือของตนเอง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญ มากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานนั้น คนพวกนี้จะบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

1) จะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย

2) ต้องการจะทราบถึงความเป็นไปของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบการทำงานที่ยืดยาว

3) คนกลุ่มนี้มีจุดหมาย คือ ต้องการจะทำโครงการใดที่ชัดเจน มีขอบเขตแจ้งชัด ไม่นิยมทำงานที่ต้องขึ้นกับโอกาสที่เอาแน่นอนไม่ได้ หรือที่ต้องขึ้นกับคนอื่น และไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด

2. ความต้องการด้านอำนาจ (Power) คือ ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมเหนือต่อทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคม คนประเภทที่นิยมชมชื่นต่ออำนาจเป็นอย่างมาก ต่างพยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งต่างจะใฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจที่มีอยู่ในองค์การลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้ คือ

1) นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร

2) เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ

3) พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร

4) เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ

3. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation) การให้ความสำคัญต่อไมตรีจิต และความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้คนที่มีความต้องการทางสายสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวัง หรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการ และความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก

ดังนั้น ประเภทนี้จึงมุ่งพยายาม และแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ

ทฤษฎีการข่มขู่ยับยั้ง (Deterrence theory)

แนวคิดนี้เสนอว่า วัตถุประสงค์ของกฎหมายและระบบยุติธรรมมีไว้เพื่อข่มขู่ (threat) การข่มขู่สามารถยับยั้งผู้ละเมิดกฎหมายให้เกิดความกลัวได้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การข่มขู่ยับยั้งทั่วไป (general deterrence) ลักษณะการข่มขู่นี้หมายถึง สถิติอาชญากรรมสามารถจะควบคุมได้โดยมีการลงโทษที่แน่นอน โทษจะเป็นเสมือนเครื่องมือในการขู่ทำให้คนเกิดความกลัว ไม่กล้าจะทำผิดหรือละเมิดกฎหมาย ข่มขู่จะใช้ได้ต่อเมื่อโทษนั้นเข้มงวดรุนแรง (severity) แน่นอน (certainty) และรวดเร็ว (speed of legal sanctions) เช่น กรณีรัฐออกกฎหมายสำหรับการลงโทษผู้ค้ายาเสพติดให้ใช้โทษประหารชีวิต เป็นโทษที่รุนแรง เมื่อมีการจับพ่อค้ายาเสพติดได้ มีโทษประหารชีวิตจริง ทำให้คนทั่วไปตระหนักถึงโทษทำให้เกิดความกลัว และจะควบคุมตัวเองไม่ให้เกิดความโลภค้ายาเสพติด นอกจากนี้ผู้กระทำผิดถ้าถูกจับได้จะเกิดความอาย (shame) และขายหน้า (humiliation) ดังนั้นความกลัวอายและขายหน้ามีอิทธิพลอย่างยิ่งในการข่มขู่ยับยั้งการกระทำผิด

ปัจจัยที่ทำให้การข่มขู่ได้ผลจากการอับอายและการขายหน้า คือ

1) อายตัวเองที่ได้ละเมิดกฎระเบียบ

2) อายถ้าสาธารณชนได้รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น สาธารณชนจะลบหลู่ และอับอายแก่สังคมอย่างยิ่ง เช่น กรณีสมาชิกวุฒิสภาได้ไปใช้บริการทางเพศกับเด็ก เมื่อสังคมรับรู้ข่าวสารนี้ สมาชิกวุฒิสภาคนนั้นต้องลาออกจากตำแหน่ง เพราะเกิดความอับอาย

2. การข่มขู่ยับยั้งเฉพาะราย (specific deterrence) การข่มขู่เฉพาะราย (อาจใช้คำศัพท์ว่า special/particular) จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เป็นผู้กระทำผิดโดยตรง วิธีการลงโทษต้องสามารถทำให้เกิดความหลาบจำ และไม่ทำความผิดซ้ำอีก เช่น กรณีนักศึกษาทุจริตในการสอบมีโทษคือปรับตกวิชานั้นและพัก 1 ปี การศึกษาในระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท 2 ปีการศึกษา จะเห็นว่าโทษรุนแรงทำให้ผู้ทุจริตไม่กล้าทำผิดอีก

1) การปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

2) ยุทธวิธีตำรวจในเมือง คือ วิธีการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ต่อผู้ต้องสงสัยหรือผู้กระทำผิด ตามกรอบของระเบียบแบบแผน และกฎหมายกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ของตำรวจที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในเมือง เช่น การตรวจค้น จับกุมผู้กระทำผิด โดยมุ่งเน้นพื้นที่การปฏิบัติงานที่เป็นเมือง

ประโยชน์ที่จะได้จากการฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง คือ

- ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักมนุษยชน
- ทำให้เจ้าหน้าที่รู้ถึงระดับการใช้กำลังในการระงับเหตุตลอดจนการตอบโต้ผู้กระทำผิด ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย
- ทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับความปลอดภัย เนื่องจากการปฏิบัติที่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนความปลอดภัยของประชาชนที่อยู่บริเวณพื้นที่ที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่นหลักการใช้การอาวุธปืนในที่ชุมชน

ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง เป็นผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้ตำรวจมีความรู้ในวิชายุทธวิธีตำรวจในเมือง อย่างมีประสิทธิภาพได้ จึงทำให้คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมืองที่ดี ต้องมีขีดความ สามารถในการฝึกอบรม มีสติปัญญาดี มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านร่างกายต้องมีร่างกายที่แข็งแรง, จิตใจที่มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูง, ตลอดมั่นฝึกฝนตนเองเองให้เกิดความชำนาญเพื่อจะทำหน้าที่บูรณการณ์ด้านความรู้สู่นักเรียนได้อย่างเต็มประสิทธิ์ภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกศิษย์ เหมือนครูฝึกกับอาจารย์อยู่ในคน ๆ เดียว ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมืองเป็นหน้าที่ใหม่เกิดครั้งแรกในประเทศไทยที่โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ในปี 2537 และทำการฝึกอบรมให้กับข้าราชการตำรวจที่จบจากโรงเรียนตำรวจมาปฏิบัติหน้าที่ตามหน่วยต่าง ๆ และนักเรียนนายร้อยตำรวจ และนายสิบตำรวจที่กำลังฝึกศึกษาอยู่ จนถึงปัจจุบัน

การปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

รูปแบบการฝึกยุทธวิธีตำรวจในประเทศไทย

โดยสังเขป ยุทธวิธีตำรวจในเมืองที่ได้มีการฝึกอบรมในประเทศไทยนั้น เป็นวิชาที่นำเอาการเรียนการสอบแบบตำรวจสอบสวนกลาง (F.B.I) สหรัฐอเมริกา มาใช้ในการฝึกอบรมเนื่องจากในประเทศอเมริกาประกอบด้วยรัฐหลาย ๆ รัฐซึ่งกฎหมายของรัฐเอง และการฝึกอบรมของตำรวจแต่ละรัฐแตกจากกัน จึงเป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ประเทศไทยเลือกที่จะใช้หลักสูตรของตำรวจสอบสวนกลางของสหรัฐ (F.B.I) ในการฝึกอบรมตำรวจไทย ในประเด็นที่เป็นเรื่องใหม่หรือเป็นวิวัฒนาการฝึกที่ตำรวจไทยยังไม่ได้นำมาปรับใช้ในการฝึกตำรวจไทย เพื่อใช้เป็นฐานความรู้ปรับทัศนคติให้แก่ตำรวจโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน สำคัญโดยสรุป

1. ปรับความเข้าใจในการฝึกตำรวจทบทวนในการกำหนดกรอบความคิดบทความทั้งหมดว่าจะกล่าวถึงการฝึกคือกรรมวิธีให้ตำรวจมีทักษะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่ามีประสิทธิ ภาพมุ่งเน้นการทำงานให้ตำรวจมี “ทักษะ”คือทำงานได้ไม่ใช่เพียง “รู้ หรือเข้าใจ” แต่ทำไม่ได้โดยเฉพาะในเหตุการณ์ที่ตกใจ

2. การฝึกอบรมผู้ใหญ่ vs การฝึกอบรมเด็ก กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงฐานคติ แต่เดิมที่วิธีการฝึกอบรมตำรวจใช้การฝึกอบรมแบบเด็กนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งผิดหลักพฤติกรรมศาสตร์ของตำรวจที่เป็นผู้ใหญ่แล้วมีประสบการณ์ในเรื่องที่ฝึกอบรม จึงมุ่งเน้นในการฝึกตำรวจโดยเฉพาะการฝึกทบทวนของตำรวจของสถานีตำรวจหรือหน่วยปฏิบัติ ควรเน้นการฝึกเพื่อแก้ปัญหาในงานในหน้าที่โดยใช้ประสบการณ์ของผู้รับการฝึกแก้ปัญหา

3. การฝึกแบบเน้นผลปฏิบัติ (นปบ.-Performance-Oriented Training) เป็นการฝึกแบบลดการบรรยายให้มีการสาธิตฝึกปฏิบัติมาก และทดสอบโดยให้ผู้รับการฝึกแก้ปัญหาในเหตุการณ์จริง

4. ระบบการฝึกของตำรวจ-ทหารสมัยใหม่ กล่าวถึงระบบการฝึกของตำรวจในประเทศที่เจริญแล้ว ซึ่งยึดหลักการจัดการฝึกให้สมจริง ให้นักเรียนหรือผู้รับการฝึกมีประสบการณ์และแก้ไขปัญหาเหมือนการปฏิบัติงานจริงในสนามหรือที่เกิดเหตุ กล่าวถึงระบบการฝึกของทหารเป็นรายบุคคลการฝึกทหารเป็นหน่วยซึ่งแบ่งเป็นการฝึกภูมิประเทศจริง โต๊ะทราย แผนที่ การฝึก CPX และการฝึกจำลองยุทธ์มีหลายคำที่เกี่ยวข้องกับการฝึกตำรวจ เช่น การเรียนรู้ การฝึกอบรม การฝึกถ้าพิจารณาตามความหมายของคำตามพจนานุกรม และในคำจำกัดความของหนังสือคู่มือ

FM21-6D การเตรียมการ และดำเนินการฝึกทหารของกองทัพบกสหรัฐมีข้อความคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างในความหมายที่สามารถแยกแยะได้ดังนี้ คือ

1. การเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้คนเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ส่วนมากใช้วิธีการสอนหรือบรรยายในชั้นเรียน สำหรับนักเรียนหรือเด็กมักใช้สำหรับการเตรียมคนก่อนทำงาน (PRE-SERVICE)

2. การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลจากประสบการณ์ หรือจากการฝึกฝน เช่น คนที่ชอบทิ้งขยะในที่สาธารณะเมื่อถูกปรับเป็นเงินจำนวนมาก ก็จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนี้

3. การฝึก หมายถึง การทำกิจกรรมที่เรียนรู้มาแล้วเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญในการทำกิจกรรอย่างใดอย่างหนึ่งได้ทั้งในเวลาที่มีการกดดันคับขัน

4. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทั้งทางด้านทฤษฎี และปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความนิยม พฤติกรรมของบุคคลหรือเป็นการเตรียมคนให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ส่วนมากมักใช้สำหรับผู้ที่ทำงานแล้ว (IN-SERVICE) ซึ่งมักจะมีกิจกรรมทั้งการเรียนในห้องเรียนโดยการบรรยาย สัมมนา การแก้ปัญหาโดยการปฏิบัติ (work shop) หรือมีการฝึกจนเกิดทักษะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้

เมื่อศึกษาถึงระดับของวัตถุประสงค์ของการเรียน การเรียนรู้ การฝึก หรือการฝึกอบรมแล้วจะสามารถแยกวัตถุประสงค์ได้อย่างหยาบ ๆ 3 ระดับ คือ

1. ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge Domain) มักใช้การบรรยายการสอนในห้องเรียนเพื่อให้ผู้รับการสอนเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น นโยบายการใช้กุญแจมือของกรมตำรวจ นโยบายแก้ไขปัญหาตัวประกันที่เป็นการก่อการร้ายสากล

2. ทักษะ (Psychomotor Domain) คือ การทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติหรือทักษะในการเคลื่อนไหวร่างกาย เช่นการใส่กุญแจเมือ การตีกระบองในการปราบจลาจล

3. ทัศนคติ (Affective Domain) เป็นการเรียนรู้เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติค่านิยมความเชื่อหรือให้มีความศรัทธา ในทฤษฎีแนวความคิดใหม่ ๆ เช่น การบรรยายให้ตำรวจเลิกเที่ยวโสเภณี การบรรยายวิธีการฝึกใหม่แบบเน้นผลการปฏิบัติ

การฝึกตำรวจนั้น ได้มุ่งเน้นให้ตำรวจมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้เป็นสำคัญ ดังนั้น จึงต้องหาวิธีการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดวัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดทักษะในภาวะปกติและภาวะคับขัน นั่นคือ ต้องใช้การฝึกมากกว่าที่จะทำให้เกิดความรู้ (โดยใช้การบรรยายเพียงอย่างเดียว) แม้ว่าวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ทั้ง 3 แบบ คือความรู้ ทักษะ และทัศนคติจะแยกออกจากกันแต่แท้จริงแล้วในการทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ นั้น วัตถุประสงค์ 3 ชนิดนี้ จะมี

ความเกี่ยวพันต่อเนื่องกันอย่างแยกไม่ออก เช่น การทำให้ตำรวจสามารถตรวจค้นอาคารได้อย่างถูกต้องก็จะต้องประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ทั้ง 3 ชนิด (แต่เน้นการทำให้เกิดทักษะก่อน ซึ่งจะทำให้เกิดทักษะได้ ตำรวจผู้รับการฝึกก็ต้องมีความรู้ก่อน) ใหม่ได้เปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการฝึกอบรมผู้ใหญ่หรือผู้ที่ทำงานแล้วแตกต่างไปจากการฝึกหรือสอนนักเรียนที่เป็นเด็ก หรือวัยรุ่น ในชั้นเรียนอย่างชิ้นเชิง โดยมีฐานคติเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้ใหญ่ดังนี้

1. ผู้ใหญ่จะมีความคิดเชื่อมั่นในตนเองสูง มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มีวุฒิภาวะสูงกว่าเด็ก พวกเขาจะต่อต้านถ้าจัดการฝึกอบรม หรือการเรียนการสอนด้วยความไม่เคารพหรือคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวดังนั้นถ้าผู้ใหญ่ได้ช่วยตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรมตามแบบที่ถูกกำหนดให้แต่เพียงฝ่ายเดียว

2. ด้วยประสบการณ์ที่มากกว่าเด็ก เขาย่อมมีความต้องการที่จะแสดงความคิดเห็นประสบการณ์ หรือข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ที่ฝึกอบรมนั้นดังนั้นถ้าครูฝึกเลือกวิธีการฝึกอบรม ที่ต้องการจะได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากผู้รับฝึกมาช่วยแก้ปัญหาแล้ว ย่อมจะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้ได้ดีขึ้นอีกด้วย

3. ด้วยหวังว่า จะนำสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน ผู้ใหญ่ต้องการวิธีการที่เป็นผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ มากกว่าต้องการทฤษฎีหรือแนวคิดกว้าง ๆ ดังนั้น ผู้ใหญ่ที่รับการฝึกอบรม จะชอบการฝึกอบรมที่หาคำตอบจากการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง งานหรือเรื่องในชีวิตประจำวันของเขาให้ดีขึ้น การฝึกอบรม จึงต้องจัดเรื่องหรือข้อข้อที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

4. ผู้ใหญ่มักเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ได้ยากกว่าเด็ก (หัวแข็งกว่าเด็กหรือล้างสมองได้ยากกว่าเด็ก) ดังนั้นในการฝึกอบรมจึงต้องสร้างแรงจูงใจในการให้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าเด็ก

5. ผู้ใหญ่ มักต้องการคำตอบ หรือการประเมินผลในสิ่งที่ได้ทำไปว่าได้ผลประการใดยิ่งกว่าเด็ก ดังนั้นในการฝึกอบรมผู้ใหญ่จึงควรจะใช้วิธีตอบปัญหาที่ผู้เข้ารับการอบรมให้มากหรือเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมถามปัญหาให้มาก

6. ผู้ใหญ่มักมีประสบการณ์ในความล้มเลว ความไม่พอใจในการฝึกอบรมหรือยึดติดกับการเรียนในห้องเรียนที่น่าเบื่อหน่าย ตั้งแต่ในสมัยเป็นนักเรียน จึงมักมีความคิดในการฝึกหรือการอบรมก็เหมือนกับการจับมาเรียนเรื่องที่น่าเบื่อหน่ายในสมัยนักเรียนอีก ดังนั้นครูฝึกต้องหาวิธีฝึกที่ไม่น่าเบื่อหน่าย และแจ้งวิธีการฝึกหรืออบรมให้ผู้รับการฝึกได้เข้าใจตั้งแต่แรก

7. ผู้ใหญ่จะมีความเชื่อหรือทัศนคติของตนเอง และมักยึดมั่นถือมั่นมากกว่าเด็กดังนั้นการเรียนรู้ที่ดีก็คือการจัดให้เรียนในวิธีการที่ไม่ขัดแย้งกับความเชื่อหรือทัศนคติของพวกเขา แต่ถ้า

จะต้องให้แนวความคิด หรือต้องการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมของเขาแล้วครูฝึกจะต้องหาวิธีการฝึกอบรมที่ดี มีความยืดหยุ่น ไม่เหยียดหยาม ในความเชื่อ หรือค่านิยมของเขาเสียหาย และต้องรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการฝึกอบรมในครั้งนั้น (รู้ว่าเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ได้ระดับใด ซึ่งก็ถือว่าบรรลุภารกิจแล้ว-เช่น หากมีคนได้รับเอาแนวความคิดการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่นี้ไปใช้เป็นหลักในการฝึกตำรวจบ้าง ก็น่าจะถือว่าเป็นการบรรลุภารกิจแล้ว ยิ่งผู้ที่รับเอาแนวคิดนี้ไปใช้เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกของหน่วยใดหน่วยหนึ่งแล้ว ก็น่าจะถือว่าเป็นการบรรลุภารกิจอย่างยิ่งใหญ่)

<u>การสรรหาครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ</u>

<u>โรงเรียนนายร้อยตำรวจ</u>

ใช้วิธีการสรรหาครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ โดยเปิดอบรมหลักสูตรวิชาครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง โดยรับข้าราชการตำรวจภายในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ที่สมัครใจเข้ารับการอบรม แล้วทำการคัดเลือกผู้ที่มีทักษะในการสอนที่ดีมาปฏิบัติหน้าที่ครูฝึก และทำการพัฒนาต่อด้วยการส่งอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเอง หรือนอกหน่วย เพื่อพัฒนาศักยภาพครูฝึก

<u>ศูนย์อบรมตำรวจกลาง และศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 1-9</u>

ใช้วิธีการสรรหาครูฝึกโดยคัดเลือกจากข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ธุรการหรือครูฝึกประจำกองร้อย โดยเน้นนักเรียนนายสิบตำรวจที่มีผลการศึกษาดีในลำดับต้น ๆ และนักเรียนนายสิบตำรวจที่สมัครใจปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกในศูนย์ฝึกอบรม ปัจจุบันเน้นความสมัครใจเป็นหลัก

<u>การฝึกยุทธวิธีตำรวจในสหรัฐอเมริกา</u>

ในโรงเรียนตำรวจ FBI ของหน่วยสืบสวนกลางของสหรัฐ ซึ่งฝึกตำรวจ FBI และ DEA ได้มุ่งเน้นการฝึกตำรวจให้แก้ไขปัญหาเหมือนกับต้องไปปฏิบัติงานจริง เช่น การสร้างเมืองจำลอง ซึ่งประกอบไปด้วย ธนาคาร โรงภาพยนตร์ โรงจำนำ เกสเฮาท์ บ่อน ให้นักเรียนฝึกระงับเหตุ สืบสวน ตรวจค้น เหมือนของจริงขนาดของเมืองเท่ากับเขตสุขาภิบาลย่อย ๆ ในเมืองไทยมีการสร้างสถานการณ์สมมุติให้ครูฝึกไปปล้นธนาคารให้นักเรียนไประงับเหตุ สืบสวนจับกุม มีการปรับแก้การยิงปืนของตำรวจ FBI ให้คล้ายกับเหตุการณ์ที่ตำรวจถูกคนร้ายยิง และไปยิงกับคนร้าย ตลอดมาเช่นได้เริ่มต้นยิงปืนระบบ Pistol Practical Course (PPC) เมื่อปี 2507 ต่อมาปี 2519 จึง

ได้ปรับเปลี่ยนเป็นระบบ Tactical Revolver Course (TRC) และเมื่อปี 2529 ตำรวจ FBI ถูกโจรปล้นธนาคาร 2 คน ยิงด้วยอาวุธสงครามตายที่เมืองไมอามี่ จึงได้พัฒนามาจากระบบยิงปืนโดยเลิกใช้ปืนลูกโม่ เปลี่ยนมาใช้ปืนกึ่งอัตโนมัติทั้งหมด พัฒนาเป็นระบบ Tactical Pistol Course (TRC) และในปัจจุบันได้เพิ่มเติมให้มีการยิงต่อสู้ ซึ่งพัฒนามาจากระบบยิงปืนของพลเรือนแบบรณยุทธ์ หรือ International Practical Shooting Confederation (IPSC) ซึ่งเน้นการฝึกคล้ายของจริงมากขึ้น เช่น ยิงเป้าเคลื่อนที่จากการเลือกหลายเป้า ยิงจากในรถ การยิงปืนเป็นคู่ในเหตุการณ์สมมุติ โดยมีการตัดคะแนนหากใช้กำบังไม่เหมาะสมหรือคู่บัดดี้ไม่ได้ยิงคุ้มกันซึ่งกันและกันในขณะเคลื่อนที่

ศูนย์ฝึกผู้รักษากฎหมาย (The Federal Law Enforcercemant Training Center (Fletc) ในสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาระบบฝึกตำรวจ โดยมุ่งเน้นการฝึกที่เปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ที่ตำรวจต้องปฏิบัติงานจริงโดยการเน้นความตึงเครียดในสภาวะคับขันของตำรวจที่ต้องไปปฏิบัติเมื่อตำรวจออกไปประสบปัญหาในการทำงานจริง ๆ แล้ว จะได้ไม่เกิดความกลัวหรือใช้อาวุธรุนแรงเกิดเหตุ (Overreact) เพื่อให้ง่ายต่อการวิจารณ์ของครูและพาการฝึกยุทธวิธีตำรวจ ซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกัน จึงได้แบ่งระบบการฝึกยุทธวิธีออกเป็น 3 ขั้นตอนซึ่งผู้รับการฝึกจะต้องสำเร็จ

การฝึกในแต่ละขั้นก่อน ที่จะได้รับการฝึกขั้นต่อไปโดยเรียกหลักการนี้ว่า ระบบการฝึกแบบขั้นตอน (Graduated Phase of Training) รายละเอียดคือ

1. การฝึกพื้นฐาน (Static) นักเรียนจะได้รับการฝึกพื้นฐาน ทฤษฎี แนวความคิดพื้นฐานและทักษะที่จำเป็น จะรับการฝึกในทักษะที่ปรับใช้กับสถานการณ์สมมุติที่ควบคุม การฝึกในขั้นนี้เน้นการฝึกยุทธวิธีแบบปิดจังหวะเป็นขั้นตอนแบบเดี่ยว ๆ เป็นรายบุคคล การวัดผลนักเรียนในขั้นนี้จะวัดผลแต่ละทักษะเช่นการถืออาวุธปืน การฝึกยิงปืนขั้นต้น การยิงปืนในเวลากลางคืนให้แม่นยำ การฝึกใช้วิจารณญาณในการใช้อาวุธ จะยิง หรือไม่ยิงในเหตุการณ์สมมุติ การใส่กุญแจมือ การใช้กระบอง ปืนไฟฟ้า แก๊สน้ำตา

2. การฝึกแบบเคลื่อนไหว (Dynamic) เป็นการฝึกที่เพิ่มความสมจริง โดยให้นักเรียนหัดแก้ปัญหาเหตุการณ์สมมุติตามที่นักเรียนตัดสินใจ เช่น การฝึกยิงเป้าวิ่ง เป้าเคลื่อนที่ เป้าพลิก การยิงปืนกับคู่ตรวจ (Buddy) ประกอบการเคลื่อนที่การใช้ที่กำบังประกอบการยิง

3 . การฝึกแบบตอบโต้เหตุการณ์ (Interactive) เป็นการฝึกที่เหมือนกับสถานการณ์ที่ตำรวจต้องไปปฏิบัติหน้าที่ที่มีการใช้ตัวเซ็นเซอร์ เพื่อวัดว่าตำรวจที่เข้าไปแก้ไขสถานการณ์นั้นถูกยิงหรือไม่ นักเรียนมีอิสระในการแก้ไขปัญหาตามยุทธวิธีที่ได้เรียนมาอย่างเต็มที่ โดยการสร้างโรง

ฝึกเหตุการณ์สมมุติ เพื่อให้นักเรียนฝึกเข้าตรวจค้น ล้อมจับ และสามารถใช้กระสุนจริงในการยิงในเหตุการณ์สมมุตินี้ได้

<u>ประวัติความเป็นมาของครูฝึกยุทธวิธีตำรวจและการฝึกยุทธวิธีตำรวจในประเทศไทย</u>

เมื่อ พ.ศ. 2537 ร้อยตำรวจเอกไพฑูรย์ กุลัตถ์นาม ผู้บังคับหมวดกองร้อยที่ 1 กองกำกับการ 1 กองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ (ยศและตำแหน่งในขณะนั้น) ได้ชมรายการสารคดีจาก IBC มีรายการสารคดีที่นำเสนอการฝึกยุทธวิธีตำรวจในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นการฝึกที่เน้นการฝึกแบบปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ และรายการสารคดีตำรวจ เรื่องตำรวจสุดขีด (Top Cops) ซึ่งในรายการเป็นการนำเอาการปฏิบัติงานด้านการปราบปรามอาชญากรรมของตำรวจสหรัฐอเมริกา โดยนำเหตุการณ์จริงที่ตำรวจได้เผชิญเหตุมาถ่ายทำเป็นภาพยนตร์จำลองเหตุการณ์มาให้ชม ซึ่งสามารถใช้เป็นกรณีศึกษาทางด้านยุทธวิธีตำรวจได้เป็นอย่างดี ร้อยตำรวจเอก ไพฑูรย์ฯ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ ด้วยปณิธานที่มุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาที่ตำรวจไทยเข้าทำการจับกุมคนร้ายแต่เกิดพลาดท่าเสียทีแก่คนร้ายจนตำรวจได้รับบาดเจ็บหรือล้มตายก็มักจะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่าตำรวจคนนั้นโง่ ประมาท ไม่ใช้ยุทธวิธีตำรวจในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อเท็จจริงก็คือการฝึกยุทธวิธีตำรวจภาคปฏิบัติสำหรับตำรวจไทยในขณะนั้นยังไม่แพร่หลาย นักเรียนตำรวจในขณะนั้นยังมีการเรียนรู้วิชายุทธวิธีตำรวจแบบแยกส่วนคือ การฝึกต่อสู้ป้องกันตัวและการจับกุมคนร้ายด้วยมือเปล่า การฝึกยิงปืน เรียนกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเรียนยุทธวิธีตำรวจภาคทฤษฎีซึ่งเรียนในห้องเรียนแต่อย่างเดียว จึงทำให้นักเรียนนายร้อยตำรวจ นักเรียนพลตำรวจ นักเรียนอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านยุทธวิธีตำรวจ แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากไม่มีการฝึกยุทธวิธีตำรวจภาคปฏิบัติ ซึ่งการฝึกยุทธวิธีตำรวจภาคปฏิบัตินั้น เป็นการนำการเรียนการฝึกแบบแยกส่วน (แบบเก่า) มาบูรณาการ ทำการฝึกยุทธวิธีภาคปฏิบัติให้เกิดทักษะความชำนาญ และเกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานปราบปรามอาชญากรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้การทดสอบนักเรียนตำรวจโดยให้แก้ไขเหตุการณ์จำลองต่าง ๆ ที่ครูฝึกจำลองขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น การเผชิญเหตุคนร้ายปล้นร้านทอง การเจรจาต่อรองช่วยหรือตัวประกัน ฯลฯ

นักเรียนตำรวจซึ่งไม่ได้รับการฝึกยุทธวิธีตำรวจภาคปฏิบัติ เมื่อสำเร็จการศึกษาออกไปปฏิบัติหน้าที่ประจำสถานีตำรวจนครบาล สถานีตำรวจภูธร หรือหน่วยงานตำรวจต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ หาประสบการณ์ ในงานปราบปรามอาชญากรรมด้วยตนเอง โดยศึกษาจากตำรวจรุ่นพี่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา บ้างก็ดูจากภาพยนตร์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับตำรวจ ซึ่งบางครั้งก็

เข้าใจผิดนึกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในภาพยนตร์นั้นเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้อง เมื่อต้องปฏิบัติหน้าที่ปราบปรามอาชญากรรมจริงด้วยทักษะทางยุทธวิธีตำรวจที่ต่ำ ประสบการณ์ที่ได้อาจแลกมาด้วยเลือดเนื้อ ชีวิต ของตนเองหรือเพื่อนร่วมงาน บ้างก็อาศัยโชคชะตา โชคดีก็รอดพ้นจากอันตราย แคล้วคลาดปลอดภัย หากโชคไม่เข้าข้างก็ไม่มีโอกาสได้กลับไปพบครอบครัวที่บ้าน แต่ต้องไปพบที่โรงพยาบาล หรือไม่ได้พบครอบครัวอีกเลย การสูญเสียเช่นนี้ก็จะเกิดขึ้นต่อไป หากไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง คือการทำให้ตำรวจมีทักษะทางยุทธวิธีตำรวจที่สูงขึ้น

ร้อยตำรวจเอก ไพฑูรย์ฯ ได้ปรึกษา พันตำรวจตรี ณรงค์ ทรัพย์เย็น ผู้บังคับกองร้อยที่ 4 กองกำกับการ 2 กองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งสอบแข่งขันได้ไปฝึกอบรมที่ Federal Bureau of Investigation Nation Academy (FBI NA) ประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งสองท่านมีแนวความคิดว่า ตำรวจไทยควรมีรูปแบบการฝึกยุทธวิธีตำรวจภาคปฏิบัติใช้สำหรับปฏิบัติหน้าที่ป้องกันปราบปราม ที่มีรูปแบบเป็นสากลดังเช่นอารยะประเทศ จึงได้ประมวลข้อมูลและนำเสนอแก่ พันตำรวจเอก สันติ เพ็ญสูตร ผู้กำกับการ 6 กองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ พันตำรวจเอก ดำรงค์ ทวีมา รองผู้บังคับการ กองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ พลตำรวจตรี คำนึง ธรรมเกษม ผู้บังคับการ กองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ (ยศและตำแหน่งในขณะนั้น) ซึ่งผู้บังคับบัญชาดังกล่าวได้ให้สนับสนุนจนสามารถจัดทำโครงการพัฒนาประสิทธิภาพครูฝึกโรงเรียนนายร้อยตำรวจ หลักสูตรการฝึกยิงปืนและหลักสูตรการฝึกยุทธวิธีตำรวจ ตั้งแต่ 29 สิงหาคม 2537 ถึง 11 กันยายน 2537 เพื่อพัฒนาข้าราชการตำรวจในสังกัดโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ให้สามารถทำการสอนวิชายุทธวิธีตำรวจภาคปฏิบัติให้กับนักเรียนนายร้อยตำรวจ และนักเรียนอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เข้าฝึกอบรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจโรงเรียนนายร้อยตำรวจจึงถือกำเนิดตั้งแต่นั้น เป็นต้นมา

พ.ศ. 2541 สถานการณ์โจรผู้ร้ายใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังคงมีความรุนแรง การฝึกตำรวจที่ปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดชายแดนให้สามารถรองรับการทำงานสภาพป่าภูเขาที่ได้อย่างดี คือ การฝึกหลักสูตรชัยยะ และหลักสูตรการต่อสู้ปราบปรามการก่อความไม่สงบ แต่ในตัวอำเภอใหญ่ ๆ เป็นสภาพเมืองจึงจำเป็นต้องมีหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตำรวจในเมือง กรมตำรวจจึงมอบหมายให้โรงเรียนนายร้อยตำรวจดำเนินการ โดย พันตำรวจโท ณรงค์ ทรัพย์เย็น รองผู้กำกับการ 6 กองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ (ยศและตำแหน่งในขณะนั้น) ได้จัดทำหลักสูตรยุทธวิธีตำรวจในเมือง โดยใช้รูปแบบ วิธีการฝึก และหัวข้อการฝึกจาก FBI มาประยุกต์ให้อยู่ในขอบเขตอำนาจกฎหมายไทย ทำการฝึกให้กับตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 2 รุ่น รวม 90 นาย เมื่อผู้รับการฝึกกลับไปปฏิบัติหน้าที่ได้มีการติดตามประเมินผลการฝึก พบว่าผู้รับการฝึกได้นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานปราบปรามอาชญากรรมในเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้น

เกิดเหตุการณ์เจ้าหน้าที่สืบสวน ตำรวจภูธรจังหวัดอุดรธานี บุกเข้าจับกุม นายวารินทร์ คำมีสี หรือเสือบัติ คนร้ายตามหมายจับ คนร้ายได้ยิงเจ้าหน้าที่ตำรวจ 3 นายเสียชีวิต และจับตัวประกันหนีขึ้นไปบนดาดฟ้าตึกโดยยื่นข้อเรียกร้องขอเฮลิคอปเตอร์ เจ้าหน้าที่ตำรวจพยายามเจรจาต่อรองแต่ไม่เป็นผล จึงได้ยิงคนร้ายเสียชีวิตบนดาดฟ้า จากเหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าการฝึกตำรวจแบบเก่าไม่สามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ พลตำรวจเอก ประชา พรหมนอก อธิบดีกรมตำรวจ จึงให้โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ดำเนินการฝึกหลักสูตรกลางครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง ให้กับข้าราชการตำรวจในสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจภูธร 1-9 รวม 10 รุ่น ๆ ละ 50 นาย รวมผู้รับการฝึก 500 นาย เพื่อกลับไปถ่ายทอดแก่ข้าราชการตำรวจในสังกัด จากการติดตามประเมินผลพบว่าผู้รับการฝึกเห็นว่าเป็นหลักสูตรที่ดีควรขยายระยะเวลาการฝึกอบรม จาก 7 วัน เป็น 15 วัน กรมตำรวจได้พิจารณาให้ทำการฝึกหลักสูตรกลางครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมืองต่อไปจนถึงปี พ.ศ. 2545 ทำให้มีผู้สำเร็จหลักสูตรนี้ รวม 50 รุ่น ๆ ละ 50 นาย รวมผู้รับการฝึก 2,500 นาย สำหรับกองบัญชาการศึกษาได้จัดทำหลักสูตรครูฝึกยุทธวิธีตำรวจให้แก่ข้าราชการตำรวจในสังกัด ตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นมา โดยได้เชิญครูฝึกยุทธวิธีตำรวจจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ กองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ฯลฯ มาทำการสอนรวม 14 รุ่น ๆ ละ 50 นาย รวมผู้รับการฝึก 700 นาย ซึ่งจะทำหน้าที่ครูอาจารย์สอนนักเรียนพลตำรวจ และนักเรียนนายสิบตำรวจ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงมีครูฝึกยุทธวิธีตำรวจประจำ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ศูนย์ฝึกตำรวจกลาง ศูนย์ตำรวจภูธรภาค 1-9 ครูฝึกประจำสถานีตำรวจนครบาล และสถานีตำรวจภูธร จนถึงปัจจุบัน

การฝึกยุทธวิธีตำรวจของศูนย์ฝึกตำรวจกลางและตำรวจภูธรภาค 1-9

ศูนย์ฝึกตำรวจกลางและตำรวจภูธรภาค 1-9 เริ่มฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง ในปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา โดยได้เชิญครูฝึกยุทธวิธีตำรวจจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ กองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ฯลฯ มาทำการสอนรวม 14 รุ่น ๆ ละ 50 นาย รวมผู้รับการฝึก 700 นาย ซึ่งจะทำหน้าที่ครูอาจารย์สอนนักเรียนพลตำรวจ และนักเรียนนายสิบตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงมีครูฝึกยุทธวิธีตำรวจประจำ ศูนย์ฝึกตำรวจกลาง ศูนย์ตำรวจภูธรภาค 1-9 ครูฝึกประจำสถานีตำรวจนครบาล และสถานีตำรวจภูธร จนถึงปัจจุบัน

เป็นการขยายต่อการฝึกยุทธวิธีตำรวจให้กับนักเรียนพลตำรวจ (ปัจจุบันเรียกนักเรียนนายสิบตำรวจ) ซึ่งนักเรียนเหล่านี้เป็นกำลังหลักที่เมื่อสำเร็จการศึกษาจะต้องถูกส่งตัวประจำสถานีตำรวจ ตัวอย่าง เช่นศูนย์ฝึกอบรมตำรวจกลาง จะผลิตนักเรียนพลตำรวจให้กับกองบัญชาการตำรวจนครบาล (กรุงเทพมหานคร) ส่วนโรงเรียนตำรวจภูธรภาค 1-9 (ปัจจุบันเรียกศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ) จะผลิตนักเรียนพลตำรวจให้ กับแต่ละ ภูธรภาคที่โรงเรียนสังกัด นักเรียนพลตำรวจเหล่านี้เมื่อประจำสถานี หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงดังนั้นวิชายุทธวิธีตำรวจจึงจำเป็นมากต่อวิชาชีพตำรวจ ในการฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมืองนั้น หน่วยฝึกจะต้องทำความเข้าใจในพันธกิจเสียก่อนว่าอำนาจหน้าที่มีอย่างไร เมื่อทราบก็จะรู้ว่าข้อมูลที่จะใส่ให้กับผลผลิตที่จะออกสู่องค์กร จะต้องเป็นอย่างไร การปรับความเข้าใจในการฝึกตำรวจสมัยใหม่จึงจำเป็นมากเพื่อให้รู้ลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจ

การจัดองค์กรของตำรวจนับแต่อดีตกาล ได้ยึดถือลักษณะของการจัดหน่วยและ

การบริหารแบบทหารเป็นหลัก มีการให้ความสำคัญของรูปแบบโครงสร้างองค์กร และการใช้ชั้นยศเช่นเดียว กับของทหาร อย่างไรก็ดีมีข้อสังเกตว่าลักษณะงานของตำรวจนั้นแตกต่างจากลักษณะของงานทหารอย่างน้อย 4 ประการ (ปุรชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2525, น. 4-5)

1. การปฏิบัติงานของตำรวจต้องสามารถปฏิบัติงานได้ตามลำพังโดยมีโอกาสใช้วิจารณญาณภายใต้ขอบเขตของการตีความกับตัวบทกฎหมายตรงกันข้ามกับทหาร ซึ่งต้องปฏิบัติตามคำสั่งภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ผู้ปฏิบัติจึงมีโอกาสใช้วิจารณญาณได้น้อยกว่า

2. การริเริ่มและการวางแผนของตำรวจต้องเริ่มจากตำรวจต้องเริ่มจากตำรวจระดับปฏิบัติงาน มีการเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้นจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูงตรงข้ามกับทหารซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการจากระดับสูงลงสู่ระดับต่ำ

3. การปฏิบัติงานของตำรวจมีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเล็ก บ่อยครั้งต้องแยกทำงานอิสระเพียงลำพัง ตรงข้ามกับทหารซึ่งต้องทำงานเป็นทีมขนาดใหญ่

4. การปฏิบัติงานของตำรวจต้องสัมผัสกับประชาชนตรงข้ามกับทหารซึ่งการปฏิบัติงานเป็นการป้องกันประเทศจากการรุกรานภายนอกประเทศ

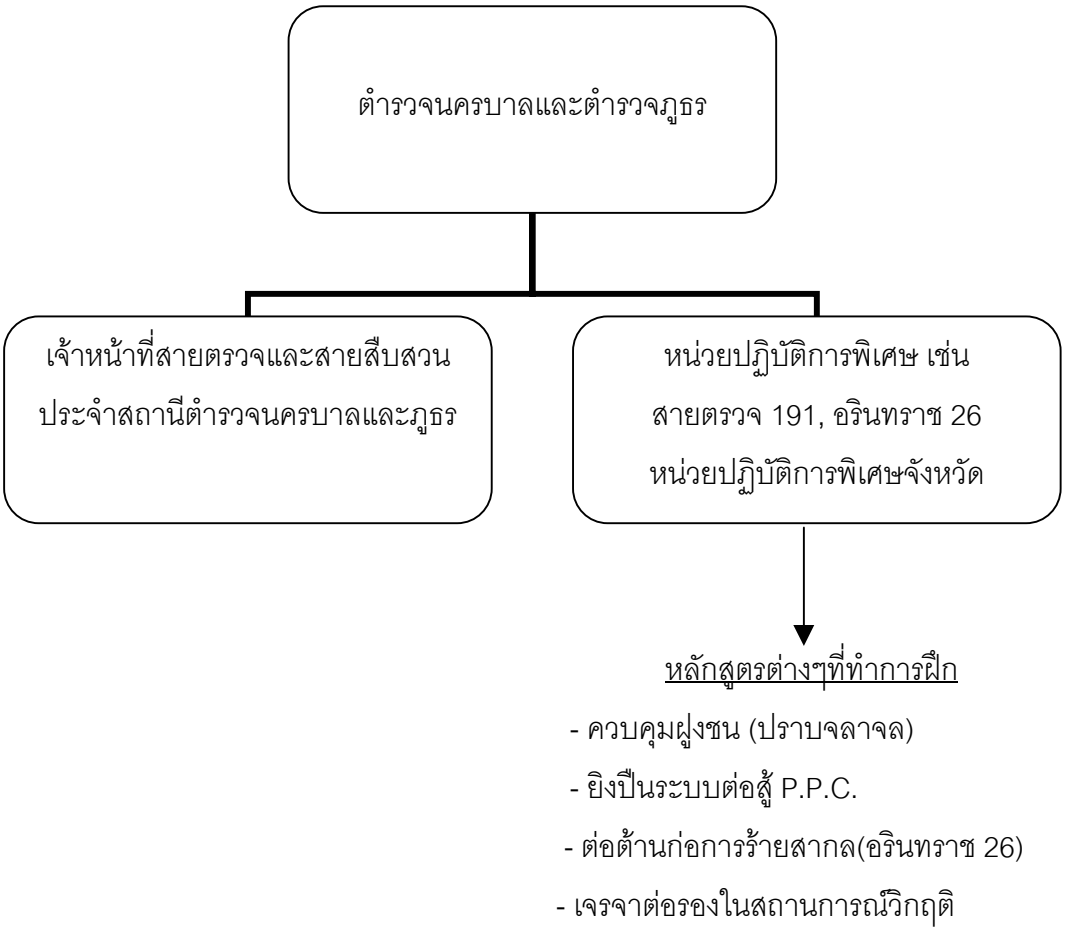
ในการฝึกของตำรวจนั้น ต้องคำนึงประการแรกคือกรอบของกฎหมายที่ตำรวจต้องปฏิบัติตาม การฝึกของตำรวจไม่ได้มีเฉพาะ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ หรือศูนย์ฝึกอบรมตำรวจกลาง ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร 1-9 เท่านั้น แต่ยังมีหน่วยตำรวจอีกหลายหน่วยที่มีการฝึก เช่น ตำรวจตะเวนชายแดน หรือหน่วยปฏิบัติการพิเศษ (191) เป็นต้น จากการเริ่มต้นการฝึกยุทธวิธีตำรวจสำหรับนักเรียนพลตำรวจในปี พ.ศ. 2544 ถึงปัจจุบัน ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในประเทศไทย

คือการใช้ครูฝึกประจำกองร้อย, ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ธุรการ, นักเรียนนายสิบตำรวจที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ที่สมัครใจปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกฯ หรือตำรวจที่เคยอยู่ฝ่ายปฏิบัติการ แล้วย้ายมาประจำหน่วยฝึกศึกษาอบรมก็ดี นำเอาบุคลากรเหล่านี้มาฝึกยุทธวิธีตำรวจซึ่งเป็นพื้นฐานใหม่ แล้วจึงเรียนรู้ขั้นสูงต่อไปเรื่อย ๆ จึงทำให้ต้องใช้เวลาในการพัฒนาความรู้ความสามารถ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้คือ

- ด้านกำลังพล จำนวนตำรวจมีถึง 2 แสนกว่านาย การฝึกยุทธวิธีตำรวจจึงสามารถทำได้ในจำนวนจำกัด แม้มีการผลิตครูฝึกยุทธวิธีตำรวจเพื่อกระจายตามภูธรภาค, ภูธรจังหวัด หรือตามสถานีแล้วก็ตาม แต่การฝึกยุทธวิธีให้ได้ประสิทธิภาพต้องใช้เวลาการฝึก การนำตำรวจมาฝึกวิชาครูฝึกยุทธวิธีเพียง 15 วัน จึงไม่เพียงพอเนื่องจากหัวข้อวิชามีมากและครูฝึกต้องฝึกให้ได้ทุกหัวข้อ-ด้านงบประมาณ และด้านอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น การฝึกยิงปืน จำนวนกระสุนปืนที่ใช้ยิงในระหว่างการฝึกในช่วงเป็นนักเรียนมีจำนวนจำกัด ซึ่งจะไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ฝึกเกิดความชำนาญในการใช้อาวุธปืนได้ หรือการฝึกให้ใช้รถยนต์ในการปฏิบัติงาน ก็ใช้เก้าอี้สมมติให้เป็นรถยนต์ เป็นต้น

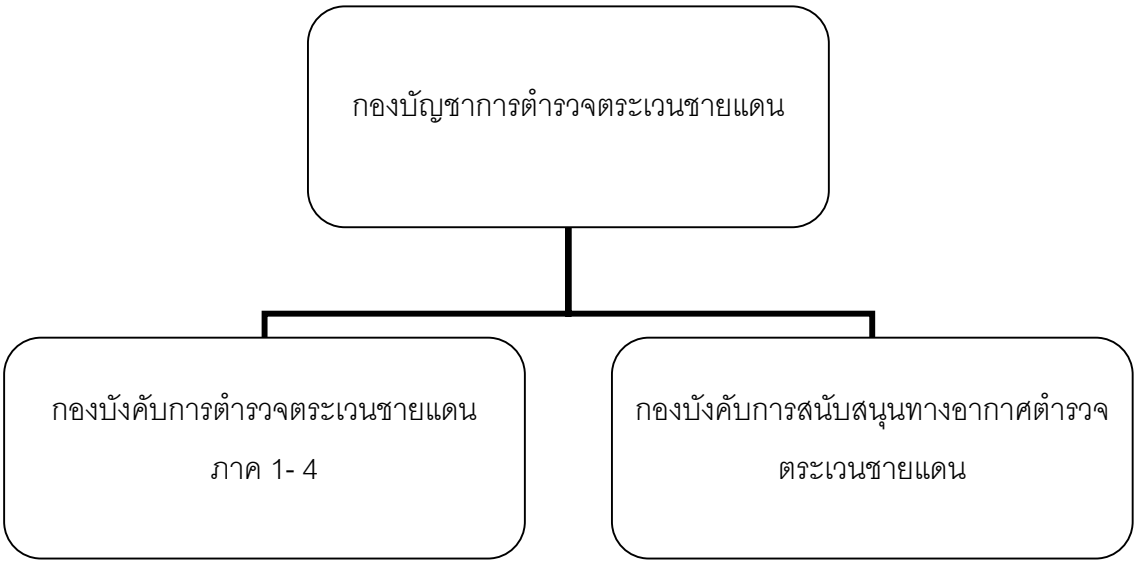
เมื่อศึกษารูปแบบการฝึกตำรวจในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นแม่แบบด้านการฝึกยุทธวิธีตำรวจ ครูฝึกตำรวจสหรัฐอเมริกามีการสร้างพื้นฐานยุทธวิธีตำรวจที่ดีตั้งเป็นนักเรียนตำรวจ โดยอาศัยหลักคิดง่าย ๆ คือ การเป็นตำรวจประการแรกตำรวจต้องมีขีดความสามารถที่ป้องกันตัวให้ปลอดภัยเสียก่อน ถึงสามารถที่จะปกป้องชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนได้ ตำรวจสหรัฐอเมริกาทุกนายต้องฝึกการต่อสู้ป้องกันตัว และการใช้อาวุธปืนสั้น และปืนยาวให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อฝึกวิชาตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ต้องนำวิชาที่ฝึกมาบูรณาการในการตอบโต้เหตุการณ์โดยทดสอบแก้ไขปัญหาจากการจำลองเหตุการณ์ เมื่อฝึกภาคปฏิบัติสำเร็จ ต้องผ่านการทดสอบภาคปฏิบัติ ถ้าไม่สามารถสอบผ่านก็มีสิทธิในการสอบแก้ตัวได้ 1 ครั้ง หากสอบไม่ผ่านอีกจะไม่สามารถเป็นตำรวจได้ แต่ไม่ตัดสิทธิในการสอบเข้าเรียนตำรวจได้อีกหนึ่งครั้ง แต่ถ้าครั้งที่สองสอบภาคปฏิบัติไม่ผ่านอีกก็จะพ้นสภาพ ไม่สามารถสอบตำรวจได้อีก ดังนั้นเมื่อนักเรียนตำรวจจบจากโรงเรียนก็สามารถที่จะนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ เมื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในด้านใดมากพอ ก็จะนำกลับใช้เพื่อปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกในการถ่ายทอดวิชาความรู้ให้กับตำรวจ และนักเรียนตำรวจต่อไป

ภาพที่ 2.7
ประเภทของตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ



ตำรวจนครบาล และตำรวจภูธรตำรวจ พื้นที่การปฏิบัติการ ส่วนใหญ่จะเป็นในเมือง การฝึกก็จะฝึกเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สำหรับในเมือง

ภาพที่ 2.8
รูปประเภทฝ่ายปฏิบัติการตำรวจตระเวนชายแดน



พื้นที่การปฏิบัติการส่วนใหญ่จะเป็นภูมิประเทศที่เป็น ป่า, ภูเขาหรือพื้นที่กันดาน ที่เน้นการปฏิบัติการคล้ายทหารแต่สามารถจับกุมได้เหมือนตำรวจ การฝึกก็จะฝึกเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สำหรับปฏิบัติการในป่า, ภูเขา คล้ายทหาร

<u>หลักสูตรต่าง ๆ ที่ตำรวจตระเวนชายแดนทำการสอน</u>

- การกระโดดร่ม (ตำรวจพลร่ม)
- ต่อสู้และปราบปรามผู้ก่อความไม่สงบ (ต.ป.ส.)
- ระเบิดทำลาย/เก็บกู้วัตถุระเบิด (EOD)
- ยุทธวิธีสืบสวนและปราบปรามยาเสพติด
- ปฏิบัติการพิเศษAssault Team(นเรศวร 261)
- กู้ภัย (Rescue)
- พลแม่นปืน(Sniper)
- หน่วยปฏิบัติการพิเศษ
- ต่อต้านการก่อการร้ายสากล(นเรศวร 261)

ผลการปฏิบัติงานในการฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง

ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้ทำการฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจให้ นักเรียนนายร้อยตำรวจ, นักเรียนอบรมฯ กรมตำรวจได้มอบหมายให้ดำเนินการฝึกอบรมให้กับตำรวจทั่วประเทศจำนวน รุ่นละ 50 นายภายใน 1 ปี ทำการฝึก 10 รุ่น เป็นเวลา 5 ปี

ตารางที่ 2.4

จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

ปี พ.ศ.	สังกัด	จำนวน (นาย)
2541	ตำรวจภูธรภาค 1-9 และนครบาล	500
2542	ตำรวจภูธรภาค 1-9 และนครบาล	500
2543	ตำรวจภูธรภาค 1-9 และนครบาล	500
2544	ตำรวจภูธรภาค 1-9 และนครบาล	500
2545	ตำรวจภูธรภาค 1-9 และนครบาล	500
	รวม	2,500

ข้อวิชาที่ทำการฝึกมีดังนี้

1. หลักยุทธวิธีตำรวจในเมือง
2. ระดับการใช้กำลังของเจ้าหน้าที่
3. แนวการยิง ที่กำบัง ระยะปลอดภัย
4. การเผชิญหน้าและคุ้มกัน
5. การตัดสินใจใช้อาวุธปืน การใช้อาวุธปืนทางยุทธวิธี
6. การตรวจค้นบุคคล
7. การจับกุมด้วยมือเปล่า การใช้เครื่องพันธนาการ
8. หลักการเผชิญเหตุ
9. การป้องกันคนร้ายแย่งอาวุธปืน การแก้ไขเมื่อถูกคนร้ายจี้ด้วยอาวุธมีดและอาวุธปืน
10. การตรวจค้นอาคาร การปิดล้อมที่เกิดเหตุ
11. การตรวจค้นยานพาหนะ การตั้งจุดตรวจ จุดสกัด การขับรถไล่ติดตามคนร้าย
12. การควบคุมฝูงชน

13. การรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ
14. การล้อมจับคนร้ายนอกอาคาร
15. การวางแผนล้อมจับการล้อมจับคนร้ายในอาคาร
16. การใช้เฮลิคอปเตอร์สนับสนุนการล้อมจับคนร้าย
17. การใช้สุนัขตำรวจสนับสนุนการล้อมจับคนร้าย
18. การบริหารเหตุวิกฤต
19. การเจรจาต่อรองแก้ไขเหตุวิกฤต

จากหัวข้อรายวิชาดังกล่าวนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ จะต้องรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างชำนาญ จนสามารถสาธิตให้แก่นักเรียนนายร้อยตำรวจ, นักเรียนอบรมฯ นักเรียนนายสิบตำรวจ ได้ทุกหัวข้อวิชา จึงเป็นเรื่องที่ยากและต้องใช้เวลาในการสร้างครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ แต่โรงเรียนนายร้อยตำรวจมีแผนการพัฒนาครูฝึกระยะยาวใช้เวลา ถึง 5 ปี โดยการสอนซ้ำ ๆ กัน จนครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ ความชำนาญจนเป็นที่ยอมรับกันดีในหน่วยงานตำรวจแห่งชาติเอง หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะการทำงานด้านเจ้าหน้าที่บังคับใช้กฎหมายเช่น กรมราชทัณฑ์ กรมสรรพสามิต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน, วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ หน่วยทหารรักษาความปลอดภัยพระราชวังไกลกังวล ตำรวจทางหลวง ตำรวจรัฐสภา อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน ฝ่ายปกครอง โดยได้ส่งเจ้าหน้าที่ของตนเข้าฝึกกับ ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

การเริ่มมีการฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจฯ เป็นการปฏิวัติวงการเรียนรู้ของตำรวจครั้งใหญ่ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากมากเนื่องจากจำนวนตำรวจมีมากถึง 2 แสนกว่านายจำนวนนักเรียนที่สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรยุทธวิธีฯ ภายในเวลา 5 ปีมีจำนวนเพียง 2,500 นาย จึงต้องให้เวลาพอสมควรที่จะให้ตำรวจทุกนายรู้สิ่งที่พวกเขาไม่เคยเรียนรู้มาก่อน จึงมีแผนที่ให้ตำรวจที่สำเร็จการฝึกหลักสูตรนี้ นำเอาวิชาที่ตนเองได้ เรียนมากลับถ่ายทอดให้กับตำรวจในหน่วยต้นสังกัดของตนเอง เพื่อเป็นการขยายองค์ความรู้ให้กระจายมากขึ้นในปี พ.ศ. 2547 กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในขณะนั้นมีหน้าที่ควบคุมดูแลโรงเรียนตำรวจในสังกัดจำนวน 10 คือ โรงเรียนตำรวจภูธร 1-9 และโรงเรียนตำรวจนครบาล ได้เห็นความสำคัญของวิชายุทธวิธีตำรวจฯ จึงได้ทำการเปิดการฝึกวิชาครูฝึกยุทธวิธีตำรวจฯ ให้นักเรียนตำรวจจนถึงทุกวันนี้ ถ้าเคยเห็นภาพของสายตรวจที่ออกปฏิบัติหน้าที่จะเห็นตำรวจที่ทำหน้าที่สายตรวจส่วนมากจะสวมใส่เสื้อสะท้อนแสง และเข็มขัดเส้นที่สองที่มีอุปกรณ์ได้แก่ ปืน กระบอง, ไฟฉาย,แก๊สน้ำตา กุญแจมือ สิ่งที่เห็นง่าย ๆ เหล่านี้คือ

ผลจากการฝึกยุทธวิธีตำรวจเนื่องจากเสื้อสะท้อนแสง และเข็มขัดเส้นที่สอง เป็นอุปกรณ์ที่นักเรียนที่ฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจฯในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ต้องใส่ในขณะฝึกอบรมนั้นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นพรัตน์ กาญจนวิสุทธิเดช (2544) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตราโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานและด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจในระดับมากในด้านสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับเพื่อนร่วมงาน ผลการทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปกับแรงจูงใจในการปฏิบัติ ได้แก่ เพศ สถานภาพ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สำหรับ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับขั้นเงินเดือน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ชั้นยศ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ศรีรัตน์ บุญอริยะ (2538) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ดานการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง และเมื่อแยกเป็นราย ด้านกลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

คำนึง กุศลสมบูรณ์ (2535) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ศึกษาเฉพาะกรณีกองบริหารงานกรมวิธีแบบแสดงรายการ กรมสรรพากรพบว่าลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โสด อายุระหว่าง 18-40 ปี มีรายได้พอใช้ ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร ระดับ 5 ลงมา มีภูมิลำเนาที่ไม่ใช่กรุงเทพฯ และจากการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับคนงานสถานที่ทำงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง เกี่ยวกับเรื่องการได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีแผนการทำงานอยู่เสมอ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มีสภาพการทำงานที่เอื้ออำนวย เพื่อนร่วมงานไม่ค่อยนินทาซึ่งกันและกัน และมีความพอใจในเพื่อนร่วมงานปัจจุบัน ฉะนั้น

ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจที่จะพัฒนาในสิ่งดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในหน่วยงานที่จะได้รับต่อไปในอนาคต

อิสระ กิจเกื้อกูล (2542) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : กรณีศึกษากองแบบแผน กระทรวงสาธารณะสุข พบว่า ข้าราชการกองแบบแผน กระทรวง สาธารณะสุขส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป (ร้อยละ 53.80) ดำรงตำแหน่งที่ ต่ำกว่าระดับ 7 (ร้อยละ 89-66) และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 55.86) มีสภาพแวดล้อมที่ทำงานดีและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลางนอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแต่สภาพแวดล้อมที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วิภา ภู่สุวรรณ (2542) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ : กรณีศึกษาสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท พบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 11 ปัจจัย โดยเรียงลำดับความสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจดังนี้ 1) เงินเดือนและสวัสดิการ 2) นโยบายและการบริหาร 3) การควบคุมบังคับบัญชา 4) สภาพการทำงาน 5) ลักษณะงาน 6) ความรับผิดชอบในงาน 7) การยอมรับนับถือ 8) ความมั่นคงในงาน 9) ความสำเร็จในหน้าที่การงาน 10) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 11) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

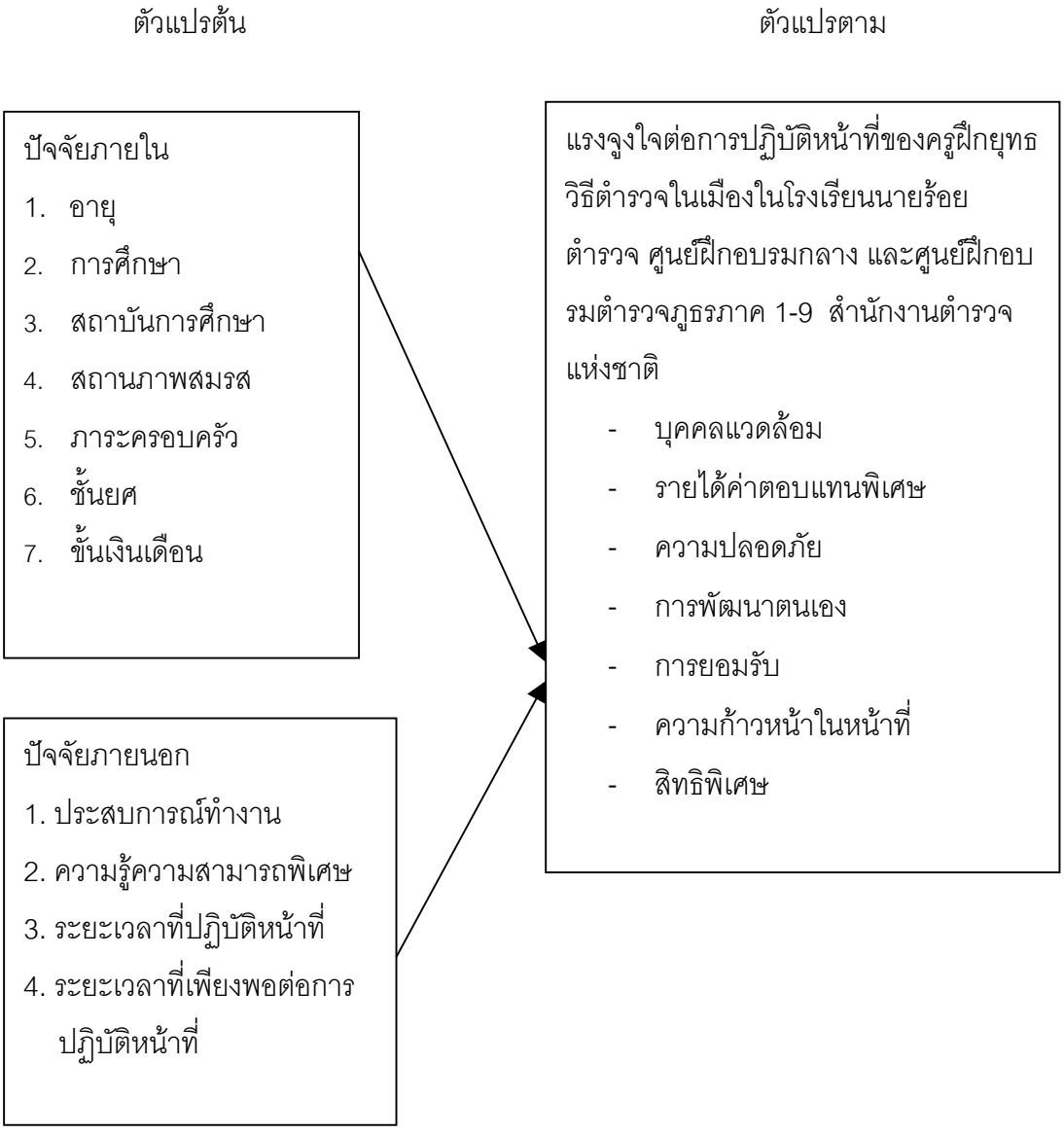
ไพศาล อานามวัฒน์ (2543) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังมณฑลจันทบุรี พบว่า ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านผลตอบแทน และด้านนโยบายและการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติขนาดของโรงเรียน และศาสนาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และด้านผลตอบแทนที่ไม่แตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากด้านนโยบายและการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน ครูที่นับถือศาสนาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแทบทุกด้านไม่แตกต่างกัน นอกจากด้าน

ความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลตอบแทนที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนับสำคัญที่ระดับ .05

<u>สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</u>

ตามหลักของ maslow จะเห็นว่าที่มนุษย์ต้องการได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีแรงจูงใจไว้ดังนี้ มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที เมื่อความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้วมนุษย์ใช้ชีวิตอยู่ในสังคมด้วยการประกอบอาชีพ ไม่ว่าจะอยู่ในองค์ใดก็ตาม จะเกิดมิติที่แตกต่างกันอยู่ 2 มิติ เกี่ยวกับปัญหาแรงจูงใจ ด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นไปได้ทั้งสาเหตุของความไม่พอใจ และสามารถป้องกันความไม่พอใจด้วย ในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์กเรียกองค์ประกอบเหล่านี้ว่าองค์ประกอบเสริมแรงหรือองค์ประกอบส่งเสริม องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมกับการทำงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่จูงใจ ถ้าหากว่ามีองค์ประกอบของการจูงใจอยู่แล้วก็สามารถนำไปสู่การมีทัศนคติทางด้านบวก และการจูงใจที่แท้จริงได้ องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายใน ซึ่งจากผลการศึกษาของ นพรัตน์ กาญจนวิสุทธิเดช (2544) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตราโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานและด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจในระดับมากในด้านสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับเพื่อนร่วมงาน ผลการทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปกับแรงจูงใจในการปฏิบัติ ได้แก่ เพศ สถานภาพ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สำหรับ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับขั้นเงินเดือน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ชั้นยศ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงนำมาสู่กรอบแนวคิดและการวิจัย ที่ต้องการศึกษาปัจจัยภายในประกอบด้วย อายุ การศึกษา, สถาบันการ

ศึกษา, สถานภาพสมรสภาระครอบครัว, ชั้นยศ, ขั้นเงินเดือน ปัจจัยภายนอกประกอบด้วยประสบการณ์ทำงานความรู้ความสามารถพิเศษ, ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ครูฝึกยุทธวิธีตำรวจในเมือง ด้านบุคคลแวดล้อม ด้านรายได้ค่าตอบแทนพิเศษ การพัฒนาตนเอง การยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่, สิทธิพิเศษ

<u>กรอบแนวคิดในการวิจัย</u>