

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-Starting Behavior)
2. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)
3. ความมานะพยายาม (Persistent)
4. การยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Goal Commitment)
5. ความริเริ่มด้วยตนเอง (Personal Initiative)
6. ความสำคัญของงานขาย
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง

พฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-Starting Behavior) หมายถึง การทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ จนสำเร็จด้วยตนเองอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายใน จึงขอเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน ดังต่อไปนี้

##### 1.1 ความหมายของแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างแตกต่างกัน ดังนั้น ในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลสนใจและแสดงพฤติกรรมออกมาตามอย่างที่เราต้องการได้นั้น เราจึงควรเข้าใจถึงสิ่งเร้าที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจซึ่งจะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมของบุคคลก่อนเป็นสิ่งแรก (รัตติกาล ตัณฑะประศาสตร์, 2549, น.11)

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคลซึ่งมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการหรือตาม

จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เช่น เจตคติ ความอยากรู้ อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความต้องการ ความพอใจ ความคิดเห็น ความตั้งใจ เป็นต้น (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2528, น.63-64)

เฮย์วูดและเบิร์ก (Heywood & Burke, 1977, p.20) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน นิยามแรงจูงใจภายใน ว่าเป็นพฤติกรรมที่กระทำตนเองและยึดรางวัลจากภายในตนเองเป็นหลัก

เฮย์วูดและสวิซกี (Heywood & Switzky, 1986, p.39) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เสนอว่า แรงจูงใจภายใน เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่เรียนรู้ได้ บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะค้นหาความพึงพอใจจากปัจจัยภายในการทำงาน

เดซีและไรอัน (Deci & Ryan, 1990, p.5) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน นิยาม “แรงจูงใจภายใน” คือ ความต้องการภายในจิตใจของมนุษย์ที่มีมาแต่กำเนิดโดยเป็นความต้องการรู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถและรู้สึกว่าต้องการเป็นผู้ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง

พฤติกรรมที่แสดงว่าได้รับการจูงใจภายในจะแสดงออกถึงความสนใจ และเพลิดเพลินขณะทำกิจกรรมนั้น (Gronlnick & Ryan, 1898, p.890) อารมณ์จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในเนื่องจากบุคคลจะทำกิจกรรมที่ตรงกับความสนใจของตน ความสนใจจึงเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความต้องการภายในจิตใจและบอกถึงระดับของความท้าทายที่เหมาะสมกับบุคคลผู้นั้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถและรู้สึกว่าสามารถกำหนดด้วยตนเองได้ ความรู้สึกสนุกสนานตื่นเต้นจึงเกิดขึ้นในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ความรู้สึกเหล่านี้คือรางวัลของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990, p.32)

วิลาสลัษณ์ ชิววลลี (2542, น.2) นักจิตวิทยาประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กล่าวว่า บุคคลเกิดแรงจูงใจภายในเพราะเห็นคุณค่าในกิจกรรมที่ตนมีความสนใจ ตื่นเต้น และมั่นใจที่จะทำ ต่อมาจึงแสดงออกในแง่ของการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ความเพียรพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ ความมีชีวิตชีวา การเห็นคุณค่าในตนเอง และการมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งต่างจากการกระทำเพราะมีแรงจูงใจภายนอกมากดดัน เช่น การถูกบังคับให้ทำ การติดสินบน หรือกลัวการถูกจับตามองซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายนอก

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ในงานวิจัยนี้ขอให้ความหมายแรงจูงใจภายใน หมายถึง ความรู้สึกภายในตัวบุคคลว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถและมีอิสระที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ความรู้สึกนี้จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลมีความสนใจและใช้ความเพียร

พยายามทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ จนสำเร็จได้ด้วยตนเอง หรือก็คือการแสดงพฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง

## 1.2 แนวคิดพื้นฐานและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความต้องการ แรงขับ แรงผลักดัน สิ่งจูงใจ รางวัล เป้าหมายและความคาดหวัง โดยทั่วไปแรงจูงใจจะประกอบด้วยกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม กำหนดทิศทางของการกระทำ และมุ่งมั่นในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ แรงจูงใจมีหลายประเภทสามารถแบ่งได้โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจมาเป็นตัวกำหนด ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม (อรพินทร์ ชูชมและวิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี, 2547, น. 152) ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) เป็นกลุ่มที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยภายในตัวบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือทำให้พฤติกรรมคงอยู่ กล่าวคือ ความต้องการเฉพาะอย่างหรือความต้องการภายในจะเป็นสิ่งจูงใจและกำกับแนวทางพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้พยายามหาคำตอบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs hierarchy theory) และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation approach)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจและเลือกกระทำพฤติกรรม โดยพยายามอธิบายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ และกระบวนการจูงใจที่ทำให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่หรือหยุดไป ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting theory) ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจภายในในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ซึ่งพยายามอธิบายถึงปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและส่งเสริมให้บุคคลมีแรงผลักดันพฤติกรรมเพิ่มขึ้น แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในแบ่งเป็น 2 กลุ่ม (Deci & Ryan, 1990) ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระตุ้นเร้า (Optimal stimulation) พฤติกรรมของบุคคลจะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อสิ่งเร้ามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การกระตุ้นเร้าที่เหมาะสม (Optimal arousal) มีแนวคิดที่ว่า แรงจูงใจภายในเป็นผลมาจากการกระตุ้นที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวของมนุษย์ ถ้าการกระตุ้นมีระดับต่ำบุคคลจะถูกจูงใจให้เพิ่มระดับการกระตุ้น ถ้าการกระตุ้นอยู่ในระดับสูงเกินไปเมื่อเทียบกับความต้องการบุคคลจะพยายามลดแรงกระตุ้นนั้นลงให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม ดังนั้นแรงจูงใจภายในจะตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่มีระดับการกระตุ้นปานกลางและเป็นระดับที่บุคคลผู้นั้นปรารถนา

1.2 การกระตุ้นเร้าที่ไม่ตรงกับความต้องการ (Optimal incongruity) แนวคิดนี้อธิบายว่า แรงจูงใจภายในจะเกิดจากโครงสร้างทางจิตถูกระงับหรือถูกดึงดูโดยสิ่งเร้าที่ไม่สอดคล้องกับความคิด การรับรู้ ค่านิยม หรือพฤติกรรมของบุคคล จึงก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความวิตกกังวล และภาวะทางจิตที่เป็นปัญหาในอนาคต เพราะฉะนั้นบุคคลจะพยายามลดแรงกระตุ้นที่ไม่ตรงกับความต้องการนี้ลง และทำให้แรงกระตุ้นมีทิศทางตามที่ตนต้องการ การที่บุคคลทำเช่นนั้นเพราะต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวลและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตนเอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการและอารมณ์ความรู้สึก (Needs and affects) อธิบายว่าบุคคลต้องการมีอิสระ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับสิ่งแวดล้อม และต้องการมีความรู้สึกสนใจ มีความสุข รู้สึกสนุกสนาน ในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ เดซีและไรอันเสนอว่า แรงจูงใจภายในเกี่ยวข้องกับความต้องการและความรู้สึกที่สำคัญ 3 ประการ คือ

### 2.1 ความต้องการมีความสามารถ (Need for Competence)

เป็นความรู้สึกภายในของบุคคล โดยที่บุคคลต้องการมีความรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ จึงแสดงออกด้วยการทำสิ่งที่มีความท้าทาย ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และใช้ความพยายามที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับความสารถของตน (Deci et al., 2001, p.931)

วูดเวิร์ด (Woodworth, 1981) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน อธิบายว่า บุคคลจะพยายามควบคุมสิ่งแวดล้อม เพราะต้องการมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อมให้ได้ ขณะเดียวกันบุคคลก็มีสัญชาตญาณของความอยากรู้อยากเห็น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนมีศักยภาพเพิ่มขึ้น จะรู้สึกพึงพอใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ความรู้สึกนี้จะเป็นแรงขับที่อยู่เบื้องหลัง

ไวท์ (White, 198, pp.26-27) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเป็นผู้ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนเป็นคนมีความสามารถ (Competence) ว่าคือ พลังที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้ ดังนั้นความรู้สึกว่าตนเป็นคนมีความสามารถจึงเป็นแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมและทำให้บุคคลมองเห็นคุณค่าในตนเอง เมื่อแรงจูงใจได้สามารถ (Effectance

motivation) ถูกนำไปใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียนรู้ การปรับตัว บุคคลจะรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ ถ้ากล่าวถึงความรู้สึกทางด้านชีวภาพ (Biological sense) ความรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ หมายถึง สมรรถภาพ (Capacity) ซึ่งเป็นความสามารถที่บุคคลจะจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถควบคุมตนเอง และสถานการณ์ต่างๆ ได้ (Mastery motivation)

ส่วนเดซี (Deci) ได้เสนอแนะว่าความต้องการมีความสามารถทำให้คนแสวงหา และเอาชนะสิ่งท้าทายต่างๆ ที่เหมาะสมกับความสามารถ สำหรับฮาร์เตอร์ เห็นว่า ความต้องการความสามารถของไวท์กว้างเกินไป ควรแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ ความชอบสิ่งที่ท้าทาย ความอยากรู้ อยากเห็น และความต้องการควบคุมสถานการณ์ แนวคิดเรื่องแรงจูงใจที่มีประสิทธิผลโดยการใช้ทรัพยากรทางปัญญาของตนเองอย่างเต็มที่นั้นเป็นการตอบสนองภายใน และเป็นการจูงใจ

ฮาร์เตอร์ (Harter, 1983, p.28) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เชื่อว่า พัฒนาการของแรงจูงใจภายในเป็นผลมาจากการเสริมแรงทางบวกหรือการยอมรับจากบุคคลที่มีความสำคัญในการใช้ความพยายามที่จะรอบรู้อย่างอิสระในตอนต้น (Independent mastery) สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลพัฒนาความรู้สึกว่าตนเป็นคนมีความสามารถและเป็นผู้ควบคุมความสำเร็จหรือล้มเหลวของตนเอง ทั้งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจใฝ่สามารถและแรงจูงใจภายในของบุคคลด้วย โดยที่บุคคลจะซึมซับระบบที่สำคัญ 2 ระบบ คือ 1) ระบบการให้รางวัลด้วยตนเอง (Self-reward system) และ 2) ระบบของเป้าหมายมาตรฐานหรือเป้าหมายที่รอบรู้ ซึ่งจะทำให้บุคคลลดการพึ่งพาการเสริมแรงทางสังคมจากภายนอก การที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถจากกิจกรรมที่ทำ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในจากการทำกิจกรรมเหล่านั้น แสดงว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างความรู้สึกว่าตนมีความสามารถและแรงจูงใจภายใน

เดซีและไรอัน (Deci & Ryan, 1990, p.29) เสนอว่าสิ่งที่ทำนายว่าจะช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถและทำให้แรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้นมี 2 ประการ คือ 1) กิจกรรมนั้นต้องท้าทาย เพราะถ้าเป็นกิจกรรมง่าย ๆ หรือไร้สาระ จะไม่ได้รับความสนใจและไม่ท้าทายให้ทำ เพราะบุคคลจะรู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ 2) การมีความรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ ซึ่งความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำกิจกรรมจะมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามความรู้สึกว่าตนมีความสามารถจะต้องอยู่ภายใต้บริบทของการที่บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง

กล่าวโดยสรุป ความรู้สึกว่าคุณเป็นคนมีความสามารถ หมายถึง การที่คุณเชื่อว่าคุณสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมได้ โดยใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ความพยายามในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ท้าทายและเหมาะสมกับตนเอง

ในการวิจัยนี้จึงให้ความหมายของความต้องการมีศักยภาพ (need for competence) คือ ความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ท้าทาย และเหมาะสมกับตนเอง ต้องการที่จะเรียนรู้ พัฒนาทักษะและความสามารถของตน

2.2 ความสนใจ-ความตื่นเต้น และการลื่นไหล (Interest-Excitement and Flow) คือ ความรู้สึกของคุณที่รู้สึกเป็นสุขและเพลิดเพลินในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ความรู้สึกเหล่านี้จึงเป็นอารมณ์ไปกำกับแรงจูงใจภายใน และเป็นแรงผลักดันพฤติกรรม

อิซาร์ด (Izard, 1977) เสนอว่า มนุษย์มีอารมณ์ที่แตกต่างกัน 10 ชนิดแต่ละชนิดจะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและพฤติกรรม โดยที่ความสนใจและความรู้สึกตื่นเต้นจะเป็นรากฐานของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในและความรู้สึกจูงใจเป็นสิ่งจูงใจพื้นฐานด้วย

บุคคลที่ทำงานหรือทำกิจกรรมเนื่องจากถูกแรงจูงใจภายในจะทำกิจกรรมนั้นด้วยความรู้สึกเพลิดเพลิน ซึ่งความรู้สึกนี้จะป้อนรางวัลของการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว สำหรับภาวะของการลื่นไหล (Flow) เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่คุณทำกิจกรรมที่ท้าทายความสามารถ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป เพราะถ้าหากง่ายเกินไปจะรู้สึกเบื่อหน่าย แต่ถ้ายากเกินไปก็ทำไม่ได้ ดังนั้นงานที่ท้าทายบุคคลตามระดับความสามารถของเขาจะทำให้มีพฤติกรรมการทำงานด้วยความเพลิดเพลินและเกิดความลื่นไหลในขณะที่ทำงาน (Csikszentmihalyi, 1978, p.29)

กล่าวโดยสรุป ความสนใจ-ความตื่นเต้น และการลื่นไหล คือ ความรู้สึกของคุณที่รู้สึกเป็นสุข และรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ความรู้สึกเหล่านี้เป็นแรงผลักดันภายในให้คุณทำงานด้วยความเต็มใจและเป็นรางวัลเบื้องต้นที่คุณรับรู้ได้ในขณะทำงานหรือกิจกรรมนั้นๆ

ในการวิจัยนี้จึงให้ความหมายของความสนใจ-เพลิดเพลิน(Interest-Enjoyment) คือ การมีความสุข ความพอใจกระตือรือร้นและเพลิดเพลินในการทำงานหรือกิจกรรมที่ตนเองสนใจ

### 2.3 ความต้องการกำหนดได้ด้วยตนเอง (The need of self-determination)

ความต้องการกำหนดได้ด้วยตนเอง เป็นความรู้สึกของคุณที่ต้องการมีอิสระในการกำหนดสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง (Autonomy) ซึ่งความต้องการนี้เกิดจากแรงกระตุ้นหรือผลักดันทางจิตใจจากภายในตัวบุคคลที่แสดงออกเป็นความตั้งใจในการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตัวของปฏิบัติเอง ตั้งแต่เริ่มต้นและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ

พฤติกรรมที่ถูกใจภายในให้ความสำคัญกับการมีความสามารถและความสนใจ แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกใจหลายพฤติกรรมอาจมุ่งเฉพาะที่การมีความสามารถและบางพฤติกรรมที่อาจจูงใจด้วยความสนใจ การที่บุคคลถูกใจภายในตามแนวคิดของการกำหนดด้วยตนเอง บุคคลจะต้องรู้สึกเป็นอิสระจากแรงกดดัน เช่น รางวัล หรือเงื่อนไขผูกพัน แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีประสบการณ์ในการกระทำว่ามีอิสระกำหนดได้ด้วยตัวเอง (Autonomous) และไม่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของการควบคุมหรือมีการเสริมแรงที่เป็นสาเหตุของการกระทำ

นักทฤษฎีหลายคนยืนยันว่ากิจกรรมที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน อยู่บนพื้นฐานของการที่บุคคลสามารถกำหนดได้ด้วยตนเอง ดังเช่นที่ เดอชาร์ม เสนอว่า พฤติกรรมที่ถูกใจภายในเป็นผลมาจากการที่บุคคลต้องการได้รับประสบการณ์ด้วยตนเอง (Personal causation) เดอชาร์มกล่าวถึงแนวโน้มการจูงใจเบื้องต้นว่า คือ ความมีประสิทธิผลในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตนเอง โดยที่บุคคลจะพยายามเป็นตัวแทนเชิงสาเหตุเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นพฤติกรรมของตนเอง (deCharms, 1968, p.30)

การควบคุมชะตาชีวิตของตนเองซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนส่งเสริมพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน เมื่อไรก็ตามที่บุคคลมีประสบการณ์ว่าตนเองเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรม บุคคลจะรู้สึกว่าเกิดจากแรงจูงใจภายในตนเอง ตรงข้ามกับบุคคลที่รับรู้สาเหตุแห่งพฤติกรรมอยู่นอกตนซึ่งจะถือว่าเกิดจากจากแรงจูงใจภายนอก เช่นเดียวกับทฤษฎีการให้เหตุผล (Attribution theory) ของแรงจูงใจซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเรื่องแรงจูงใจภายในที่พัฒนาโดย ไวเนอร์ (Weiner, 1986, p.132) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน กล่าวถึงทฤษฎีการให้เหตุผล ซึ่งเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานจะได้รับอิทธิพลจากการที่บุคคลให้เหตุผลในความสำเร็จหรือล้มเหลวซึ่งเป็นองค์ประกอบเชิงสาเหตุ เช่น ความสามารถหรือความพยายามของตนคู่กับความยากลำบากของงาน หรือความบังเอิญและโชควาสนา จากแนวคิดของทฤษฎีการให้เหตุผล บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน เชื่อว่าผลการกระทำมาจากความเพียรพยายามของตน ในขณะที่บุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกเชื่อว่าปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของตนเองเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

ดังนั้น ความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองจึงเป็นคุณภาพการทำหน้าที่ของจิตใฝ่มนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเลือกหรือประสบการณ์การรับรู้ภายในตนเองที่ระบุความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นว่ามาจากสาเหตุภายในที่จะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม (Locus of causality) จึงมีลักษณะยืดหยุ่นและต้องการมีทางเลือกในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความรู้สึกนี้จะกระตุ้นให้บุคคลเข้าร่วมในการแสดงพฤติกรรมที่ตนสนใจและเป็นประโยชน์ในการ

พัฒนาความสามารถของตนเพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมและจะนำไปสู่การพัฒนาแรงจูงใจภายนอกได้ด้วย

คุณลักษณะนี้พบได้ในพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในและบางขณะพบได้ในพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายนอก การได้เลือกบนพื้นฐานการระลึกรู้ถึงความต้องการของบุคคลกับเป้าหมาย จะริเริ่ม ควบคุมพฤติกรรมที่เกิดจากการกำหนดด้วยตนเอง (Self-determination) ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลตัดสินใจมาจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พฤติกรรมใดๆ ก็ตามที่เกิดจากแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายนอกที่ได้เลือกบนพื้นฐานของความต้องการที่ตรงกับเป้าหมายของบุคคลแล้ว เรียกว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในของบุคคลที่จะแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการคิด มีการรับรู้ความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น และรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ

การสนับสนุนให้มีอิสระ ให้โอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ทดลองทำและให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นแม้จะมีข้อจำกัดอยู่บ้างในเรื่องความเพียรพยายามและทักษะส่วนบุคคล ก็เป็นวิธีการที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในจากการมีพฤติกรรมที่มีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง ดังนั้นความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองจึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการที่บุคคลมีทางเลือกในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น มีลักษณะยืดหยุ่นในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อตอบสนองความต้องการและให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

การจูงใจจากการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง จึงเป็นกระบวนการที่เป็นแรงกระตุ้นจากภายใน หรือเป็นความตั้งใจทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากบุคคลผู้นั้นเอง โดยที่บุคคลจะมีอิสระในการเลือกแบบแผนของกิจกรรมที่จะทำตั้งแต่เริ่มต้นสามารถวางแผนดำเนินการเองและประเมินผลที่เกิดขึ้นนั้นได้ด้วยตนเอง ทำให้บุคคลมีความผูกพันที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สรุปว่าความรู้สึกมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง หมายถึง การใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจเลือก บุคคลจึงมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความสนใจในการเลือก กำหนด หรือวางแผนการปฏิบัติ และจัดการสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้น ตลอดจนถึงมือกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ

ในการวิจัยนี้จึงให้ความหมายของ ความต้องการเป็นตนเอง (need for autonomy) คือ ความรู้สึกมีอิสระในการใช้อำนาจของตนที่จะกำหนดหรือตัดสินใจเลือกตามความสนใจของตนเองในการจัดการสิ่งต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นตลอดจนถึงมือกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ

จากแนวคิดข้างต้น เอ็ดเวิร์ด แอล เดซี (Edward L. Deci) ได้พัฒนาเป็นแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจภายในขึ้นโดยเสนอทฤษฎีย่อยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในไว้หลายทฤษฎีภายใต้ทฤษฎีใหญ่ที่มีชื่อว่าทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีสาระสำคัญดังนี้

### 1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory)

เดซีและไรอัน (Deci and Ryan, 2000, p.68) เสนอทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเองว่าเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจและบุคลิกภาพของมนุษย์ที่สร้างขึ้นมาจากผลการศึกษาวิจัยในเชิงประจักษ์และกระบวนการที่คนที่มีมองมนุษย์ในเชิงอินทรีย์ (Organismic) คือ มองว่าธรรมชาติของมนุษย์มีความกระตือรือร้นและริเริ่มลงมือกระทำ (active) ซึ่งตรงข้ามกับกระบวนการที่คนที่มีมองมนุษย์ในเชิงกลไก (mechanism) คือ มองว่ามนุษย์เป็นฝ่ายถูกกระทำ (passive)

ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเองศึกษาแนวโน้มแห่งความเจริญงอกงามภายในของมนุษย์ ความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ และสถานการณ์ที่ส่งเสริมกระบวนการเหล่านี้ โดยระบุว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการคือ ความต้องการมีความสามารถ (need for competence) ความต้องการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (need for autonomy) และความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (need for relatedness) ความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ดีที่สุดของแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นแนวโน้มความเจริญงอกงามตามธรรมชาติของมนุษย์ และช่วยพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งช่วยให้มนุษย์มีความสุขในการทำงาน และการดำรงชีวิต

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นจึงให้ความหมายของความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (need for relatedness) คือ ความรู้สึกมีความสุข พอใจ และสนใจที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน

ธรรมชาติของแรงจูงใจจะเป็นพลังที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทาง พลังในทฤษฎีแรงจูงใจโดยทั่วไปเป็นความต้องการที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ สำหรับแรงจูงใจภายใน ตามทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเองเห็นว่าเป็นแนวโน้มภายในโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่จะแสวงหาสิ่งแปลกใหม่ (novelty) และความท้าทาย (challenges) เป็นแนวโน้มที่จะเพิ่มพูนและใช้ความสามารถของตน และเป็นแนวโน้มที่จะสำรวจและเรียนรู้ รางวัลในเบื้องต้นของการทำพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในคือ การรู้สึกถึงความสามารถของตน และความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง แรงจูงใจภายในนี้มีความสำคัญต่อพัฒนาการทางการรู้

คิดและทางสังคมของมนุษย์ และเป็นแหล่งที่จะก่อให้เกิดความสนุกสนานเพลิดเพลินและความมีชีวิตชีวาตลอดชีวิตของมนุษย์

บุคคลมีแรงจูงใจภายในเพราะการเห็นคุณค่าในการทำกิจกรรมนั้น มีความสนใจ ความตื่นตัว และมีความมั่นใจ ซึ่งต่อมาจะแสดงออกในแง่ของการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ความเพียรพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ ความมีชีวิตชีวา การเห็นคุณค่าในตนเอง และการมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งต่างจากการกระทำเพราะมีแรงภายนอกมากดดัน เช่น กระทำเพราะการติดสินบน เพราะความกลัวจากการถูกจับตามองซึ่งพฤติกรรมแบบนี้เรียกว่า เกิดจากแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) นั่นคือ บุคคลจะมีแรงจูงใจภายในต่อกิจกรรมที่มีความสนใจจากภายใน (intrinsic interest) โดยเป็นกิจกรรมที่มีความแปลกใหม่ ทำทาย หรือมีคุณค่า

มีการวิจัยพบว่า การรักษาและการเพิ่มแรงจูงใจภายใน ต้องอาศัยสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน และแรงจูงใจภายในสามารถถูกทำลายได้โดยสภาพแวดล้อมที่ไม่สนับสนุน ทฤษฎีนี้จึงไม่ได้สนใจเรื่องสาเหตุของแรงจูงใจภายใน เพราะผู้ตั้งทฤษฎีมีความเห็นว่าแรงจูงใจภายในเป็นแนวโน้มโดยกำเนิดของบุคคล แต่สนใจสภาพที่จะกระตุ้นและรักษาให้คงอยู่ ตลอดจนสภาพที่จะลดและทำลายแรงจูงใจภายในซึ่งทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวคือ ทฤษฎีการประเมินการรู้คิด

#### 1.4 ทฤษฎีการประเมินการรู้คิด (Cognitive Evaluation Theory)

ทฤษฎีการประเมินการรู้คิด เป็นทฤษฎีย่อยภายใต้ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง มีเป้าหมายที่จะอธิบายเรื่องปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและทำลายแรงจูงใจภายใน ทฤษฎีการประเมินการรู้คิด เน้นความต้องการพื้นฐานเรื่อง ความสามารถ (Competence) และ ความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Autonomy) สร้างขึ้นโดยเดซีและไรอัน โดยการบูรณาการการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลของเหตุการณ์ภายนอกที่มีต่อแรงจูงใจภายในมีสาระสำคัญ 4 ประการ(Deci and Ryan, 1990) ดังนี้

ประการที่ 1 คือ เหตุการณ์ภายนอก เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสื่อสารและรางวัลที่ส่งเสริมการระบุสาเหตุของการกระทำว่ามาจากภายในตัวบุคคล (Internal perceived locus of causality) จะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน นั่นคือ เหตุการณ์ที่ให้อิสระสามารถกำหนดได้ด้วยตนเอง เป็นเหตุการณ์ที่ส่งเสริมความมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง ส่วนเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งเสริมการระบุสาเหตุของการกระทำว่ามาจากภายนอกตัวบุคคลจะทำลายแรงจูงใจภายใน เช่น การศึกษาของ

เดซีและไรอันที่พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะส่งเสริมแรงจูงใจภายในตรงข้ามกับการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่จะไปบั่นทอนแรงจูงใจภายในให้ลดลง

ประการที่ 2 คือ เหตุการณ์ที่เอื้อต่อความรู้สึกว่าตนมีความสามารถจะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ส่วนเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนไม่มีความสามารถจะทำลายแรงจูงใจภายใน ทฤษฎีนี้ยังระบุร่วมกับที่มีผลวิจัยยืนยันว่า ความรู้สึกว่ามีความสามารถจะไม่เพิ่มแรงจูงใจภายใน ถ้าบุคคลไม่มีความรู้สึกว่ามีอิสระตามมาด้วย หรือในแง่การรับรู้สาเหตุ คือ ไม่รับรู้สาเหตุมาจากภายในตน (Reeve, 1996, p.70)

ประการที่ 3 คือ เหตุการณ์จากภายนอกที่บุคคลรับรู้ว่ามีลักษณะเป็นการควบคุม (Controlling) และมีลักษณะที่ไม่จูงใจ (Amotivation) จะทำลายแรงจูงใจภายใน ส่วนเหตุการณ์ที่มีลักษณะให้ข้อมูล (Information) จะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน วิลลาสลักษณะ ซัวร์วัลลี (2542, น.17) อธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจภายใน บุคคลจะรับรู้สาเหตุของการกระทำ คือ ตนเอง แต่เมื่อได้รับรางวัลจากภายนอก การรับรู้สาเหตุจากการกระทำจะเปลี่ยนจากตนเองเป็นรางวัลภายนอกซึ่งทำให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในลดลง โดยพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในต้องเป็นพฤติกรรมที่บุคคลสามารถกำหนดได้ด้วยตนเอง จะไม่มีการควบคุมที่มาจากคำสั่งหรือรางวัล เพราะสิ่งนี้เปรียบเสมือนสิ่งที่กำหนดให้กระทำตามเงื่อนไขของรางวัล ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น ความรู้สึกเป็นอิสระก็ย่อมจะหมดไป

ประการที่ 4 จะคล้ายกับประการที่ 3 แต่เกี่ยวกับลักษณะการให้ข้อมูลหรือการควบคุมหรือการไม่จูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล คือลักษณะการให้ข้อมูลที่เอื้อต่อความรู้สึกเป็นอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองจะรักษาหรือส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ส่วนเหตุการณ์ที่มีลักษณะควบคุมจะเป็นความกดดันที่ไปทำลายแรงจูงใจภายใน เช่น การที่พนักงานขายทำงานในช่วงที่มีการประเมินผลงานประจำปี เพราะกังวลว่าจะไม่ผ่านการประเมินผล อย่างนี้ถือว่าเป็นการควบคุมและความรู้สึกดังกล่าวจะไปทำลายแรงจูงใจภายใน สำหรับพฤติกรรมความขยันขันแข็งในการทำงานที่เกิดจากความสนใจ รู้สึกสนุกกับงานที่กำลังทำและรู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถของตนจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายใน นอกจากนี้งานวิจัยยังบอกอีกว่าไม่เพียงแต่รางวัลที่จับต้องได้เท่านั้น แต่การคุกคาม (Treats) กำหนดส่ง (Deadline) คำสั่ง (Directives) การประเมินที่กดดัน (Pressured Evaluations) และเป้าหมายที่กำหนดมาให้ (Imposed goals) ล้วนทำให้แรงจูงใจภายในลดลงเพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่าสาเหตุมาจากภายนอก ในทางตรงข้ามการมีโอกาสเลือก (Choice) การยอมรับความรู้สึก (Acknowledgement of feeling) โอกาสที่จะนำตนเอง

(Opportunities for self-direction) จะเพิ่มแรงจูงใจภายใน เพราะทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีแรงจูงใจภายในได้บูรณาการจากแนวคิดในเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ 2 ประการคือ ประการแรก มนุษย์จะถูกจูงใจจากสิ่งที่ตรงกับความต้องการ ประการที่สอง มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน คือ มีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ (Competence) และการกระทำที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากความตั้งใจของตนเอง (Personal causation) หรือกำหนดด้วยตนเอง (Self-determination) โดยบุคคลจะแสวงหาสิ่งที่ตรงกับความต้องการและเลือกทำกิจกรรมที่มีความท้าทายซึ่งมาจากแรงจูงใจภายใน (Eccies, 2002, p.3) ซึ่งแรงจูงใจภายในจะดำรงอยู่เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีความอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ในงานวิจัยครั้งนี้จึงให้ความหมายของ พฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-Starting Behavior) หมายถึง การทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ จนสำเร็จด้วยตนเองอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายใน ซึ่งประกอบด้วย ความสนใจ-เพลิดเพลิน ความต้องการมีศักยภาพ ความต้องการเป็นตนเอง ความต้องการความสัมพันธ์ และความมุ่งมั่น

## 1.5 การวัดแรงจูงใจภายใน

การวัดแรงจูงใจภายในวัดได้ทั้งการสังเกตพฤติกรรมหรือการใช้แบบสอบถามทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการในการศึกษา ซึ่งพอจะแบ่งการวัดได้ดังนี้ (Deci and Ryan, 1990, p.34-40)

1. การที่จะอ้างว่าบุคคลมีแรงจูงใจภายใน การทำงานได้เมื่อบุคคลนั้นทำงานโดยปราศจากรางวัลหรือปราศจากการควบคุม การวัดแรงจูงใจภายในควรทำในช่วงเวลาที่เป็นอิสระจากการทดลองหรือการควบคุมจากภายนอก
2. แรงจูงใจภายในอาจดูได้ที่คุณภาพของผลการทำงาน เช่น เป็นผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีการยืดหยุ่นทางความคิด (Flexibility) หรือเป็นผลงานที่เกิดขึ้นโดยไม่มีอะไรมากกระตุ้น (Spontaneity) เพราะลักษณะเหล่านี้จะบ่งชี้ว่ามีแรงจูงใจภายใน
3. ใช้แบบสอบถามในการวัดแรงจูงใจภายใน โดยสอบถามถึงความรู้สึกสนใจ ความสนุก ความรู้สึกว่าคุณเป็นคนมีความสามารถ และมีความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง การวัดแรงจูงใจภายในต้องกระทำเมื่อบุคคลนั้นปราศจากการควบคุม เช่น การได้รับรางวัลภายนอก ในการทำงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจภายใน จะวัดแรงจูงใจภายในของกลุ่มตัวอย่างแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบดังกล่าว หรือวัดมากกว่า 1 แบบ ในช่วงที่ปลอดจากการจัดกระทำตัวแปรอิสระ

เช่น ช่วงที่ผู้วิจัยจัดการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ได้ผลการวัดแรงจูงใจภายในแท้จริงที่ปลอดจากการกระตุ้นด้วยแรงจูงใจภายนอก การสร้างแบบวัดแรงจูงใจภายในควรสร้างข้อคำถามที่วัดพฤติกรรมซึ่งแสดงว่ามีแรงจูงใจภายในหรืออีกกรณีหนึ่งคืออาจวัดว่าได้รับความกดดัน (pressure) ความตึงเครียด (tension) และความวิตกกังวล (anxiety) ซึ่งจะทำให้มีแรงจูงใจภายในลดลง

รีฟและซิคเคเนียส (Reeve and Sickenius, 1994, p. 514) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้พัฒนาและตรวจสอบแบบวัด AFS (The Activity-Feeling States) โดยศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจภายในจากความต้องการทางจิต 3 ประการ ตามแนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเองของดีซีและไรอัน ผลจากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายในเกิดจากความต้องการทางจิตใจที่มีอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล 3 ประการ คือ ความรู้สึกว่ามีความสามารถ การมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง และการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลการศึกษายืนยันว่าความต้องการทางจิตทั้ง 3 ประการนี้เป็นส่วนประกอบของแรงจูงใจภายใน โดยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลได้รับประสบการณ์ที่ทำให้มีความรู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถ มีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และวิลาสลักษณ์ ชวัลลสี (2543, น.42-45) ได้สร้างแบบวัดแรงจูงใจภายในและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยแบบวัดแรงจูงใจภายในมีองค์ประกอบ 5 ด้านคือ ความต้องการสิ่งท้าทาย ความสนใจเพลิดเพลิน ความเป็นตัวของตัวเอง ความต้องการมีความสามารถ และความมุ่งมั่น พบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของแรงจูงใจภายในที่สอดคล้องกับโครงสร้างทฤษฎีของแรงจูงใจภายใน

วิลาสลักษณ์ ชวัลลสี (2542, น.44) ได้พัฒนาแบบสอบถามแรงจูงใจภายในเพื่อการเล่นเกมสวิตเซอร์น้อย ซึ่งวัดใน 5 องค์ประกอบคือ ความรู้สึกสนใจและสนุกในการเล่น การเห็นว่าคุณมีความสามารถในการเล่นเกม การมีความพยายามในการเล่นเกมส์ การเล่นเกมโดยปราศจากความกดดันหรือความเครียด และการรับรู้ว่าคุณมีสิทธิเลือกและไม่ถูกบังคับ องค์ประกอบละ 5 ข้อ รวมจำนวน 25 ข้อ เพื่อใช้ศึกษาแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นผลจากการจัดกระทำทดลองการแบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจภายในทั้ง 5 ประการนี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการสร้างมาตรวัดแรงจูงใจภายใน

สำหรับการวิจัยนี้วัดพฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเองจากการวัดแรงจูงใจภายในโดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยมีแนวคิดจากมาตรวัดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation Inventory : IMI) ของเดซีและไรอัน (Deci and Ryan, 2000) ซึ่งมีองค์ประกอบการวัดตามแนวทางการศึกษาของรีฟและซิคเคเนียส (Reeve and Sickenius, 1994, pp.506-514) และปรับ

จากองค์ประกอบตามการศึกษาของออร์พินท์ ชูชมและคณะ (2542, น.42-45) ซึ่งแบบวัดพฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเองในครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) ความสนใจ-เพลิดเพลิน (Interest/Enjoyment) 2) ความต้องการมีศักยภาพ (need for Competence) 3) ความต้องการเป็นตนเอง (need for Autonomy) 4) ความต้องการความสัมพันธ์ (need for Relatedness) 5) ความมุ่งมั่น (Effort)

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงรุก

### 2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ (Personality) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Persona” ซึ่งหมายถึง หน้ากากที่ตัวละครสวมเล่นละครหรือแสดงบทบาทในสมัยกรีกโบราณ เมื่อสวมหน้ากากเป็นตัวละครก็ต้องแสดงบทบาทไปตามตัวนั้น หรือสภาวะของบุคคลที่จะต้องแสดงบทบาทไปตามความคาดหวังของสังคม เป็นไปตามขนบธรรมเนียมประเพณีตามที่สังคมกำหนด หรือเป็นการแสดงออกเพื่อให้ได้รับการยอมรับ และสร้างความประทับใจแก่บุคคลอื่นๆ (เต็มศักดิ์ คทวณิช, 2546, น. 231)

บุคลิกภาพ คือ ลักษณะการแสดงออกของบุคคลทั้งในด้านสรีระและพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ หรือลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมและการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคคลหนึ่งหรือท่าทางอากัปกริยาในการแสดงออกของบุคคล มีความซับซ้อนแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล จึงมีนักจิตวิทยาให้คำจำกัดความของบุคลิกภาพในทัศนะและมิติที่ต่างกัน อาทิ

แคตเทลล์ (Cattell, 1973, p.40) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ ลักษณะของบุคคลที่สามารถมองเห็นได้ เช่น เป็นมิตร ใจดี ซึ่งดูจากชีวประวัติ การสังเกต พฤติกรรม การสอบถาม และการทดสอบต่างๆ

ฮิลการ์ดและแอตกินสัน (Hilgard and Atkinson, 1979, p.28) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นรูปแบบต่างๆ ของการกระทำ รวมทั้งวิถีคิด โดยจะทำหน้าที่กำหนดดวงแนวทางในการปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อม

คาลิช (Kalish, 1973, p. 52-54) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ให้คำอธิบายว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะทั้งหลายที่รวมกันเป็นตัวตนบุคคล เช่น ประกอบด้วยลักษณะความต้องการ

แรงจูงใจ ลักษณะการปรับตัว อารมณ์ความรู้สึกที่ถาวร การรับรู้เข้าใจตนเอง การแสดงพฤติกรรมในบทบาทต่างๆ เจตคติ ค่านิยม และความสามารถ ความเก่ง ความฉลาด บุคคลต่างๆ ควรมีคุณลักษณะแต่ละด้านสูง-ต่ำ มาก-น้อยแตกต่างกันไประหว่างบุคคล แต่คุณลักษณะเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ถ้ามีสิ่งใดเปลี่ยนแปลงอาจมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าหนึ่งๆ อาจใช้คุณลักษณะหลายด้านผสมกันก่อนตัดสินใจแสดงพฤติกรรม

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2547, น.1) อาจารย์และผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยาด้านบุคลิกภาพสรุปความหมายของบุคลิกภาพว่า คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและภายใน โดยส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา กิริยามารยาท การแต่งตัว วิธีการพูดจา การนั่ง การยืน ฯลฯ และส่วนภายในคือ ส่วนที่มองเห็นได้ยากแต่อาจทราบได้โดยการอนุมาน เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะอารมณ์ประจำตัว ความใฝ่ฝันปรารถนา ค่านิยม ความสนใจ ฯลฯ ลักษณะต่างๆ ของบุคลิกภาพไม่สามารถแยกออกเป็นส่วนๆ จากกันได้โดยเด็ดขาด ทุกลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีผลกระทบกันเป็นลูกโซ่ บุคลิกภาพของมนุษย์ถูกหล่อหลอม และประสมประสานด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัตถุธรรม บุคลิกภาพของมนุษย์ไม่ว่าด้านใดๆ เป็นสิ่งที่ไม่ตายตัว เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีทั้งส่วนที่เป็นลักษณะผิวเผิน และส่วนที่เป็นนิสัยที่แท้จริง บางส่วนของบุคลิกภาพจะถูกซ่อนเร้นหรือถูกปิดบังอำพรางทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ บุคลิกภาพของบุคคลมีทั้งส่วนร่วมซึ่งเป็นลักษณะสากลของมนุษย์ทุกชาติ ทุกภาษา และมีส่วนซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกกันว่า “เฉพาะตัว”

ในงานวิจัยนี้ ศึกษาบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะ คือ บุคลิกภาพเชิงรุก ซึ่งที่จัดอยู่ในกลุ่มแนวคิดทฤษฎีลักษณะนิสัย (Traits theories) ซึ่งจำแนกบุคคลตามแนวโน้มลักษณะนิสัย ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในลำดับต่อไป

## 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ

สาเหตุที่ทำให้บุคลิกภาพของแต่ละคนแตกต่างกันนั้น เนื่องมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. อิทธิพลของพันธุกรรมที่มีต่อบุคลิกภาพของบุคคล (Heredity) ส่วนใหญ่แล้ว จะพบว่าบุคลิกภาพในส่วนของคุณลักษณะภายนอกหรือทางร่างกายนั้นจะได้รับอิทธิพลมาจาก พันธุกรรมเป็นส่วนใหญ่ เช่น บุคลิกลักษณะด้านรูปร่างหน้าตา เส้นผม สีผิว กลไกการทำงานของร่างกายบางอย่าง รวมถึงบุคลิกภาพในส่วนที่เป็นลักษณะภายในบางอย่างที่เชื่อว่าจะได้รับการ ถ่ายทอดจากพันธุกรรมด้วย เช่น ด้านสติปัญญา เป็นต้น

2. อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อบุคลิกภาพของบุคคล (Environment) สำหรับ สิ่งแวดล้อมนั้นนักจิตวิทยาถือว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลมากกว่า พันธุกรรม โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมทางสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย ครอบครัว สถานศึกษา ศาสนา สื่อมวลชน รวมไปถึงสังคมทุกระดับที่บุคคลได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หรือเกี่ยวข้องด้วย โดยสิ่งแวดล้อมทางสังคมเหล่านี้จะให้ประสบการณ์ต่างๆ แก่บุคคลจนสั่งสมขึ้นเป็นบุคลิกภาพ เฉพาะของบุคคลนั้น

### 2.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Theories of personality)

ทฤษฎีบุคลิกภาพเป็นแนวทางที่นักจิตวิทยาใช้ในการอธิบายธรรมชาติของบุคลิกภาพ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และสาระสำคัญ (Content) เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างด้านบุคลิกภาพที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล สามารถจำแนกทฤษฎี บุคลิกภาพออกเป็น 5 กลุ่มได้ดังนี้ (เต็มศักดิ์ คทวณิช, 2546, น. 235-255)

1. ทฤษฎีการเคลื่อนไหวทางจิต (Psychodynamic theories) เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของพลังงานทางจิต เช่น ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis theory) ของ ซิกมันด์ ฟรอยด์ และทฤษฎีจิตวิทยาวิเคราะห์ (Analytical psychology theory) ของ คาร์ล กุสตาฟ จุง

2. ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม (Humanistic theories) เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าบุคลิกภาพเกิด จากความต้องการจะพัฒนาตัวเองของมนุษย์ เช่น ทฤษฎีตัวตน (Self theory) ของ คาร์ล โรเจอร์

3. ทฤษฎีบุคลิกภาพโดยแบ่งตามประเภท (Type theories) ที่เชื่อว่าบุคลิกภาพ จะเป็นไปตามโครงสร้างทางร่างกายที่แตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีของเชลดอน (Sheldon theory)

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theories) ที่เชื่อว่าบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะเกิดจากการวางเงื่อนไขและตัวแบบทางสังคม เช่น ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบจงใจ

กระทำ (Operant conditioning theory) ของ บี.เอฟ. สกินเนอร์ และทฤษฎีการเรียนรู้จากตัวแบบ (Modeling learning theory) ของอัลเบิร์ต แบนดูรา

5. ทฤษฎีลักษณะนิสัย (Traits theories) เน้นถึงอุปนิสัยในตัวบุคคล โดยมุ่งทำนายพฤติกรรมของมนุษย์จากลักษณะนิสัยที่แสดงออก เช่น ทฤษฎีอุปนิสัยของกอร์ดอน เอ็ม อัลล์พอร์ต (Allport's trait theory)

ทฤษฎีลักษณะนิสัย มุ่งทำนายพฤติกรรมของมนุษย์จากลักษณะนิสัยที่แสดงออกซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญคือ

1. ความคงที่ (Consistency) โดยที่แต่ละบุคคลมีลักษณะที่โดดเด่นหลายอย่างภายในตัว และจะแสดงคุณลักษณะนั้นออกมาในสถานการณ์ต่างๆ กัน หากเรารู้จักลักษณะนิสัยของบุคคลใด จะสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นจากสถานการณ์ต่างๆ คือ เราจะสามารถคาดการณ์ว่าเขาจะมีบุคลิกภาพอย่างไร

2. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) โดยที่แต่ละบุคคลประกอบด้วยกลุ่มลักษณะนิสัยหลายอย่าง ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยเฉพาะตัวโดยไม่มีใครเหมือน ทฤษฎีลักษณะนิสัยมีหลายกลุ่ม และทุกๆ กลุ่มก็มีแนวคิดร่วมกันคือ ค้นหาและอธิบายลักษณะนิสัยพื้นฐานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่ออธิบายบุคลิกภาพของบุคคลผู้นั้น

แนวคิดทฤษฎีลักษณะนิสัยเน้นการวัดลักษณะนิสัยและการทำนายพฤติกรรมของมนุษย์ ทำให้มีการนำหลักการของทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้ในการวัดลักษณะบุคลิกภาพ (สรวิต ผลภาณี, 2545, น.20) ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ในแง่ของตัวบุคคล การวัดพฤติกรรมจะทำให้บุคคลทราบว่าตัวเขาเองเป็นอย่างไร มีความชอบ ความถนัดความสนใจในด้านใด ทำให้บุคคลสามารถเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพของตนได้ ซึ่งการเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเอง จะทำให้มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวโยงไปถึงความสุขและความพอใจในชีวิต

2. ในแง่ขององค์การ การทำนายพฤติกรรมทำให้ทราบว่า บุคคลนั้นมีความเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ ถ้าบุคลิกของบุคคลไม่เหมาะสมกับงาน จะเป็นการเพิ่มความเสียหายให้กับองค์การ เนื่องจากบุคคลผู้นั้นอาจจะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่ากับบุคคลที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับงานนั้นๆ การทำนายพฤติกรรมจะเป็นการลดความเสี่ยงและเพิ่มประโยชน์ให้กับองค์การ ในแง่ของการคัดเลือกบุคลากรและมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

## 2.4 ความหมายและแนวคิดของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก

โควี (Covey) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจชาวอเมริกัน เสนอว่า แนวคิดที่ได้รับการยอมรับเพื่อใช้ในการอธิบายธรรมชาติของมนุษย์มีดังนี้ (Covey, 1989, pp.67-70)

1. ถูกกำหนดทางพันธุกรรม (Genetic determinism) กล่าวคือ สิ่งต่างๆ ที่อยู่ในตัวเรานั้นได้รับมาจากบรรพบุรุษ โดยการถ่ายทอดมารุ่นแล้วรุ่นเล่าจนกระทั่งเข้ามาอยู่ในตัวบุคคล

2. ถูกกำหนดทางจิตใจ (Psychic determinism) กล่าวคือ สิ่งต่างๆ ที่อยู่ในตัวเราเกิดจากจินตนาการหล่อหลอมของครอบครัว สังคมที่บุคคลนั้นดำเนินชีวิตอยู่

3. ถูกกำหนดทางสภาพแวดล้อม (Environment determinism) กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมและสังคม เช่น นโยบายทางเศรษฐกิจ การเมือง เพื่อน ฯลฯ ทำให้เราเป็นเช่นนั้น

ความคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีสิ่งเร้าและตอบสนองต่อการกระตุ้นแบบมีเงื่อนไข ซึ่งเป็นรูปแบบของการเป็นฝ่ายถูกกระทำ (Reactive) ตามภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

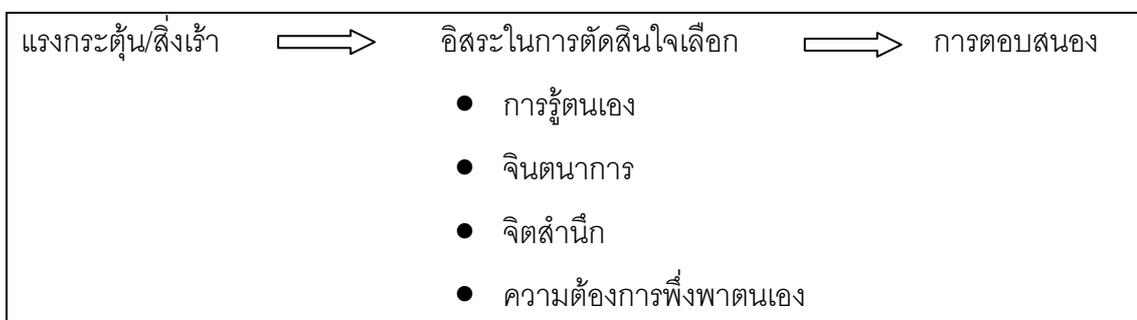
รูปแบบของการเป็นฝ่ายถูกกระทำ (Reactive)



ที่มา : Covey, 1989, p. 68

แต่อย่างไรก็ตามระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองนั้น โควีกล่าวถึง วิดเตอร์ แฟรงเกิล ซึ่งเป็นผู้ที่เสนอหลักการพื้นฐานในธรรมชาติของมนุษย์ว่า ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองนั้น มนุษย์จะมีจิตสำนึก (Conscious) มนุษย์จะรู้ตัว (Self-awareness) มนุษย์จะมีจินตนาการ (Imagination) และยิ่งไปกว่านั้นมนุษย์ยังต้องการเป็นอิสระ (Independent will) สิ่งเหล่านี้จะทำให้มนุษย์มีเสรีที่จะเลือก (Freedom to choose) นั่นคือที่มาของคนที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก ซึ่งแฟรงเกิล ได้เขียนแผนภาพอธิบายรูปแบบของการเป็นฝ่ายรุก (Proactive) ไว้ตามภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2  
รูปแบบของการเป็นฝ่ายรุก (Proactive)



ที่มา : Covey, 1989, p. 71

โควี (Covey) ได้กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกและคนที่มีบุคลิกภาพเชิงรับไว้ดังนี้

ลักษณะของคนที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive)

1. แรงกระตุ้นของพฤติกรรมเกิดจาก การคิดอย่างรอบคอบ และการคัดเลือกคุณค่าที่อยู่ภายใน
2. ถึงแม้จะได้รับอิทธิพลจากแรงจูงใจภายนอก การตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นจะเป็นไปอย่างรอบคอบ และผ่านการยับยั้งชั่งใจมาเป็นอย่างดี เพื่อเพิ่มอำนาจในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อตนเองมากยิ่งขึ้น
3. การกระทำของบุคคลเกิดจากการเลือกของเขาเอง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่ามากกว่าเกิดจากเงื่อนไขความรู้สึก และยอมรับว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเป็นเพราะว่าตนเป็นคนทำให้เกิดขึ้นมา
4. คิดแต่สิ่งทำได้ สนใจแต่สิ่งที่ตนสามารถทำได้ และทุ่มเทความพยายามไปในส่วนที่สามารถทำได้โดยพยายามใช้อำนาจที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ไม่ตำหนิสภาพแวดล้อม เงื่อนไขต่างๆ หรือข้อจำกัดของพฤติกรรม โดยจะเรียนรู้จากความผิดพลาดและแก้ไขโดยทันที และจะไม่ยอมให้เกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นอีก
6. เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำความคิดนั้นให้เกิดขึ้นจริง
7. กล้าเผชิญหน้ากับความจริงและสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต
8. เป็นผู้ที่รักษาและชี้ตรงต่อสัญญาที่ให้ไว้

9. ภาษาหรือความคิดเห็นที่ใช้ แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเอง เช่น ลองมองทางเลือกที่เรามีอยู่ ฉันสามารถเลือกวิธีปฏิบัติที่แตกต่างไปได้ ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ฉันจะเลือกวิธีตอบสนองที่เหมาะสม

ลักษณะของคนที่มีบุคลิกภาพเชิงรับ (Reactive)

1. มักได้รับผลกระทบจากเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม เช่น สภาพสังคม สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร กล่าวคือ ถ้าสภาพแวดล้อมไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการทำงานของเขา

2. มีลักษณะอารมณ์ที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้กลายเป็นคนอ่อนแอและปล่อยให้ตนเองถูกควบคุมได้โดยง่าย

3. การกระทำถูกผลักดันด้วยความรู้สึก สภาพแวดล้อมจากภายนอก และมักโยนความผิดไปให้แก่บุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก

4. สนใจแต่ปัญหาสภาพแวดล้อม และเหตุการณ์ต่างๆ ที่อยู่นอกเหนืออำนาจควบคุม รู้สึกว่าตนเองเป็นเหยื่อ เกิดความรู้สึกทางลบ และละเลยไม่สนใจในสิ่งที่ตนเองสามารถทำได้

5. ไม่ยอมรับ หรือแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น รวมถึงพยายามเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมานั้น

6. ภาษา หรือความคิดเห็นแสดงถึงการผลักความรับผิดชอบไปที่อื่น เช่น ฉันทำอะไรไม่ได้ ฉันเป็นของฉันอย่างนี้ เขาทำให้ฉันหัวเสีย พวกเขาไม่อนุญาตให้ฉันทำแบบนั้น ฉันจำเป็นต้องทำอย่างนี้ หรือถ้าเพียงแต่

โควี (Covey, 1989, p.108) อธิบายความหมายของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกตามแนวทางด้านการบริหารไว้ดังนี้

1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) จะกล้าเผชิญกับความเป็นจริงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและ รู้สึกว่าตนเองมีอำนาจที่จะเลือกตอบสนองให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีได้ และคิดว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรตนเป็นผู้กำหนด จะรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ความรู้ความสามารถที่มีอยู่สร้างผลงานให้เกิดขึ้น โดยองค์การไม่จำเป็นต้องสั่งการ หรือรอกฎระเบียบ บุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกที่ “ต้องลองหาทางเลือกที่ดีที่เราสามารถทำได้ ฉันสามารถเลือกวิธีการที่ดีกว่านี้ได้ หรือฉันสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” นอกจากนี้บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก จะทุ่มเทความพยายามทำในสิ่งที่เขาทำได้ ธรรมชาติของพลังงานหรือเจตคติในทางบวกจะขยายขอบเขตที่สามารถทำได้ให้ใหญ่ขึ้น และมีขอบเขตกว้างขึ้น ดังนั้น

บุคคลที่ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกจะทำงานกับผู้บังคับบัญชาแบบใดก็ได้ เพราะเขาจะทำงานตามกับผู้บังคับบัญชาต้องการโดยไม่มองจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในที่สุด

2. บุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรับ (Reactive personality) จะเป็นคนที่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ และเป็นฝ่ายถูกกระทำตามเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อม ถ้าถูกผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด จะเริ่มมีความกังวลใจ คับข้องใจ รู้สึกเครียด หาทางออกไม่ได้ พยายามปล่อยใจให้เลยตามเลยโดยคิดว่าเวลาสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นได้ ในความรู้สึกของคุณเหล่านี้จะมีความรู้สึกที่ว่า “ฉันทำอะไรไม่ได้ ฉันเป็นของฉันอย่างนี้ ฉันจำเป็นต้องทำ.... ถ้าเพียงแต่”

เบทแมนและแครนท์ (Bateman and Crant, 1993, pp.103-118) นักจิตวิทยาและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารชาวอเมริกัน ได้อภิปรายถึงลักษณะเชิงรุก (Proactive) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของพฤติกรรมองค์การ ที่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีลักษณะนิสัย โดยให้คำนิยามดังนี้ คนที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) จะไม่ถูกกักขังโดยแรงบังคับของสถานการณ์ (Situation force) และเป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวให้เหมาะสมด้วยความสามารถของตนเอง มีความกระตือรือร้นที่จะทำสิ่งต่างๆ ก่อน แสวงหาโอกาส (Identify opportunity) และใช้โอกาสที่เกิดขึ้นโดยทันที ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง พึ่งพาตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำให้ความคิดนั้นกลายเป็นความจริง และมีความมุ่งมั่นมากับันจนกว่าจะได้รับผลของความพยายามนั้นๆ เป็นผู้แสวงหาแนวทางของตนเอง เมื่อทำงานอยู่ในองค์การใดคนกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงพันธกิจขององค์การ หาทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มักเป็นผู้ที่ชอบมองหาโอกาสปรับปรุงหรือพัฒนาตนเอง เช่น ศึกษาเพิ่มเติม หรือเรียนรู้ทักษะที่จะเป็นสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ในทางตรงข้ามคนที่ไม่มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Not active) จะมีรูปแบบที่แตกต่างจากที่กล่าวข้างต้น คือคนพวกนี้จะไม่แสวงหาโอกาส (Fail to identify) ปล่อยให้ผ่านไปและไม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น

แครนท์ (Crant, 1995, pp.532-537) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารชาวอเมริกัน อภิปรายว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกจะเป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยทางจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์การที่พบว่า พฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลที่แสดงออกมามีแนวโน้มได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ซึ่ง

ปัจจัยภายนอกตัวบุคคลนั้นก็คือสภาพแวดล้อมรอบตัว จะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมส่งผลต่อการกระทำของบุคคลในขณะเดียวกันการกระทำต่างๆ ของบุคคลก็ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมด้วย เช่นเดียวกัน การที่พฤติกรรมของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามที่เราต้องการได้นั้น นำไปสู่ความคาดหวังที่ว่า บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกมากจะสามารถสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

เบทแมนและแครนท์ (Bateman and Crant, 1999, pp.63-70) นักจิตวิทยาและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารชาวอเมริกัน ศึกษาวิจัยลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุกและความสัมพันธ์กับด้านต่างๆ เช่น ความสำเร็จ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในอาชีพ จากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เช่น พนักงานธนาคาร พนักงานขายอาชีพ นักศึกษาบริหารธุรกิจ และได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้ก่อตั้งบริษัท ประธานกรรมการบริษัทในหลายธุรกิจ และในหลายประเทศ พบว่า การกระทำเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ของบุคคลและองค์การ ในประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น และในการสำรวจและสัมภาษณ์กลุ่มนักธุรกิจผู้ประกอบการ และผู้บริหารระดับสูงในประเทศแถบอเมริกาเหนือ ยุโรปกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อประเมินลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก เพื่อจะให้ความหมายของพฤติกรรมเชิงรุก พบว่า ทุกคนที่ให้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ที่มีลักษณะของ การมีคนที่มีความลักษณะเชิงรุก (Proactive) ส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมต่อไปนี้ 1.มองหาโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลง (Scan for change opportunities) 2. กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ 3. เข้าถึงปัญหาและพยายามหาวิธีป้องกัน (Anticipate and prevent problems) ทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น (Do different things, or do things differently) 4.ลงมือปฏิบัติ (Take action) แม้จะต้องทำสิ่งนั้นเป็นคนแรกหรือเป็นผู้บุกเบิก 5.มีความมานะอดทน (Persevere) ไม่ยอมแพ้แม้ต้องเผชิญอุปสรรค 6.ต้องการความสำเร็จ (Achieve results) โดยที่สิ่งนั้นต้องมีผลต่อองค์การ บุคคลหรือสถานการณ์ ไม่ใช่ตัวเลขที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น

ไซเบิร์ต (Seibert et al., 2001, pp.845-875) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารชาวอเมริกัน และคณะ กล่าวว่า บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก จะพยายามหาโอกาสใหม่ๆ เสมอ มีการตัดสินใจด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความพยายามจนกระทั่งนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมาย บุคคลนั้นจะพยายามค้นหาปัญหา แก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และมักชอบที่จะมองหาโอกาสต่างๆ เพื่อปรับปรุงตนเอง เช่น ทำการศึกษาเพิ่มเติม หรือเรียนรู้ทักษะที่จะเป็นสำหรับการเลื่อน

ตำแหน่งในอนาคต ส่วนคนที่ไม่ได้มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากที่ได้ระบุไว้ข้างต้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะไม่มีภาวะกระตือรือร้น ไม่แสวงหาโอกาส แก้ไขปัญหาที่หลัง และพยายามที่จะปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกที่กล่าวแล้วข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงให้ความหมายของบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) ว่าเป็นลักษณะของบุคคลที่ไม่ถูกจำกัดโดยแรงบังคับของสภาวะแวดล้อม พยายามเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พยายามทำความคิดของตนให้ออกมาเป็นความจริง

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความมานะพยายาม

#### 3.1 ที่มาและความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค หรือ Adversity quotient (AQ) เป็นแนวความคิดของ สตอลทซ์ (Stoltz, 1997) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน โดยความสนใจในเรื่อง “อุปสรรค (Adversity)” ของสตอลทซ์เริ่มจากการที่สตอลทซ์ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ เพื่อนำไปประกอบการเขียนหนังสือของนายจ้าง ในครั้งนั้น สตอลทซ์พบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีอย่างน้อย 1 ครั้งในชีวิตที่ประสบกับความยุ่งยากลำบากในชีวิต เช่น ชีวิตที่ทุกข์สาหัสในวัยเด็ก การต้องเผชิญกับการเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ การติดยาเสพติด การไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตสมรส หรือความล้มเหลวในการทำงาน เป็นต้น ด้วยการค้นพบเหล่านี้ทำให้สตอลทซ์เกิดแรงบันดาลใจที่จะศึกษาหาบทบาทของความยากลำบาก (Adversity) ที่อยู่ในความสำเร็จของบุคคล ในที่สุดจากการทำวิจัยและนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆกว่า 20 ปี ทำให้สตอลทซ์ได้ข้อสรุปว่า ในเวลาที่เต็มไปด้วยอุปสรรคนั้น ความสำเร็จในที่ทำงานและในชีวิตถูกกำหนดด้วยความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของคนๆนั้น (Stoltz, 2000, pp.20-23)

ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคนั้น สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, p.6) กล่าวว่า เป็นความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและความยากลำบาก หรือความฉลาดในการฝ่าวิกฤต ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประสบความสำเร็จในชีวิต

สำหรับในประเทศไทย มีนักวิจัยที่สนใจศึกษาเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้วยเช่นกัน โดยแต่ละท่านได้เสนอความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟัน

ฝ่าอุปสรรคในงานวิจัยของตนไว้ เช่น นันทิยา วชิรลาภไพฑูรณ์ (2547, น.32) เสนอว่าความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคคือ รูปแบบปฏิกิริยาตอบสนองหรือพฤติกรรมของคนๆหนึ่ง ต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคในชีวิตที่เป็นกลไกของสมองที่เกิดจากใยประสาทต่างๆ ที่ถูกสร้างขึ้น ผีกฝนขึ้น ปัญหาที่กล่าวถึงนี้อาจจะเป็นปัญหาเล็กน้อย หรืออาจจะเป็นปัญหาปานกลาง หรืออาจจะเป็นปัญหาที่ใหญ่โตก็เป็นไปได้ รูปแบบการตอบสนองนี้คือ รูปแบบการจัดการกับปัญหา ส่วนวรรณกร หงส์กิตติยานนท์ (2548, น.24) เสนอว่าความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคคือ ความทนต่อปัญหาและอุปสรรค และความสามารถในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

สรุปความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ที่ได้รวบรวมจากแนวความคิดของนักวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจากกระบวนการคิดที่ได้ฝึกฝน และสั่งสมมาจากการเรียนรู้ในอดีตของบุคคล

### 3.2 แนวคิดพื้นฐานของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

แนวคิดของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประโยชน์ของการศึกษา การแบ่งประเภทบุคคล มิติและการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ตามแนวคิดและการศึกษาของสตอลท์ (Stoltz, 1997) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะนำเสนอต่อไปนี้

แนวคิดที่เป็นพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ ที่เป็นพื้นฐานของการศึกษาเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคซึ่งประกอบด้วย 3 แนวคิด คือ

1. จิตวิทยาการรู้คิด (Cognitive psychology) เป็นส่วนของการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการที่จะควบคุม หรือมีอำนาจเหนือชีวิตของตนเอง ซึ่งรวมไปถึงแนวคิดสำหรับการทำความเข้าใจ แรงจูงใจ ประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานของมนุษย์ ซึ่งการศึกษาในเรื่องนี้ สตอลท์ได้ศึกษางานถึง 600 ชิ้นทั่วโลก เช่น เรื่องการเรียนรู้การไร้ความสามารถ (Learned helplessness) ทฤษฎีการให้เหตุผล รูปแบบในการอธิบาย และการมองโลกในแง่ดี (Attributional Theory, Explanatory style and optimism) ความแกร่งและความสามารถในการอดทนต่อวิกฤต (Hardiness and the ability to withstand adversity) เป็นต้น ซึ่งการผสมผสานทฤษฎีดังกล่าว ทำให้เรียนรู้ว่า

- 1.1 ความสำเร็จนั้นเป็นผลมาจากความรู้สึกว่าสามารถควบคุมภายในตนเองได้ หรือ

การมีอำนาจควบคุมเหนือชีวิตของตนเอง

1.2 วิธีการที่บุคคลตอบสนองและอธิบายวิกฤต มีอิทธิพลอย่างมากต่อการอธิบายความสำเร็จ

1.3 แต่ละคนมีรูปแบบการตอบสนองต่อวิกฤตแตกต่างกันไปเฉพาะบุคคล

1.4 รูปแบบเหล่านี้ถ้าไม่ได้รับการวินิจฉัย ก็คงอยู่ยืนยาวไปตลอดชีวิตคนๆนั้น

1.5 รูปแบบเหล่านี้อยู่ในจิตใต้สำนึก ดังนั้นมันจึงอยู่นอกเหนือการตระหนักรู้ของตน

2. วิทยาศาสตร์แนวใหม่เกี่ยวกับสุขภาพ (The new science of health) สตอลทซ์สนใจศึกษาในแขนงวิชาทางวิทยาศาสตร์ ในเรื่องของภูมิคุ้มกันทางจิตใจและประสาทวิทยา (Psychoneuroimmunology) เพื่อตอบคำถาม เช่น ทำไมบางคนจึงดูเหมือนจะอดทนต่อการผ่าตัดได้ดีกว่าคนอื่น ทำไมบางคนสุขภาพดีกว่าคนอื่นที่มีลักษณะทางพันธุกรรมใกล้เคียงกันเมื่อเข้าสู่วัยชรา กิจกรรมทางสมองแบบใดที่ทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะเป็นโรครุนแรง เป็นต้น จากการศึกษาในเรื่องนี้ทำให้พบว่า

2.1 มีการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างวิธีการในการตอบสนองต่อวิกฤต และสุขภาพกายและใจของบุคคล

2.2 การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นต่อสุขภาพและการมีอายุยืนยาว

2.3 วิธีที่บุคคลตอบสนองต่อวิกฤตมีอิทธิพลต่อระบบภูมิคุ้มกัน การฟื้นตัวหลังผ่าตัดและความสามารถต่อโรคที่คุกคามชีวิต

2.4 รูปแบบการตอบสนองวิกฤตที่อ่อนแอ ทำให้เกิดความเครียดได้

3. วิทยาศาสตร์แห่งสมอง (The science of the brain) เป็นอีกแขนงวิชาหนึ่งที่ สตอลทซ์ศึกษาเพื่ออธิบายเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค โดยเขาพบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของบุคคลสามารถเปลี่ยนได้ในทันทีทันใด เพราะเมื่อบุคคลทำหรือคิดบางสิ่งอย่างซ้ำไปซ้ำมาหลายครั้ง สมองจะปรับเปลี่ยนเส้นทางเดินของประสาท และทำให้สมองส่วนนั้นมีประสิทธิภาพและหนาแน่นขึ้น และในท้ายที่สุด เส้นทางก็จะกลายเป็นเส้นทางหลักและกลายเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างของนิสัย จากการศึกษาในเรื่องนี้ทำให้ได้เรียนรู้ว่า

3.1 สมองถูกจัดเตรียมไว้เพื่อการสร้างนิสัยที่เราต้องการ

3.2 นิสัยกลายเป็นขดเส้นประสาทในส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึก

3.3 นิสัยที่เป็นจิตใต้สำนึก อย่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันทีทันใด และพร้อมเสมอที่จะสร้างนิสัยใหม่ๆที่คงอยู่

### ถาวร

ประโยชน์ของการศึกษาและการเสริมสร้างความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคนั้นสามารถขยายขอบเขตไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน ความสัมพันธ์ ครอบครัวยุคใหม่ ได้เป็นต้น โดยสตอลทซ์ (Stoltz) พบว่าความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคนั้นสามารถเป็นตัวทำนายถึง

1. ผลการปฏิบัติงาน
2. แรงจูงใจ
3. การให้อำนาจกับผู้ปฏิบัติงาน
4. ความคิดสร้างสรรค์
5. การเพิ่มผลผลิต
6. การเรียนรู้
7. พลังงาน
8. ความหวัง
9. ความสุข ความสดชื่น สนุกสนาน
10. สุขภาพทางอารมณ์
11. สุขภาพกาย
12. การยืนกราน
13. ความยืดหยุ่น
14. การพัฒนาตนเอง
15. ทักษะคติ
16. การมีอายุยืนยาว
17. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นหากได้มีการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ก็ควรที่จะทำใ้บุคคลนั้น เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จทั้งในชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน

ในการศึกษาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคได้มีการแบ่งประเภทบุคคลออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มผู้ยอมแพ้ (Quiter) เป็นกลุ่มที่ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงปัญหา โดยเลือกที่จะไม่

ทำอะไรเลยและหลบหนีภัยที่ที่เกิดขึ้น บุคคลเหล่านี้จะละทิ้งการก้าวขึ้นไป และปฏิเสธโอกาสที่มีผู้อื่นหยิบยื่นมาให้ คนเหล่านี้จะทำงานเพียงให้พอผ่านไปวันๆ ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย ด้วยพลังขับเคลื่อนที่น้อยที่สุด ไม่ค่อยสร้างสรรค์ และหลีกเลี่ยงความท้าทายใหม่ๆ

2. กลุ่มผู้ตั้งแคมป์ (Camper) กลุ่มนี้จะดีกว่ากลุ่มผู้ยอมแพ้ เพราะอย่างน้อยก็พยายามที่จะเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น แต่คนกลุ่มนี้มักจะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่นี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว ไม่มีอะไรที่จะทำได้ดีไปกว่านี้อีกแล้ว และในที่สุดก็จะไม่คิดหาหนทางที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ในการทำงานคนกลุ่มนี้จะแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้แรงขับเคลื่อนบางส่วน และมีความพยายามบ้าง เพื่อให้พวกเขาสามารถรักษาจุดที่ตนเองอยู่ให้คงอยู่ต่อไป

3. กลุ่มนักไต่เขา (Climber) กลุ่มนี้จะไม่ยอมหยุดนิ่งอยู่กับที่ ชีวิตจะต้องก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา เมื่อพบกับปัญหาและอุปสรรคขวางกั้น ก็จะหาวิธีการที่จะแก้ไขปัญหให้ได้ ไม่มีคำว่าเป็นไปไม่ได้ หรือคำว่าทำดีที่สุดแล้วสำหรับคนกลุ่มนี้ ในการทำงานของคนกลุ่มนี้จะอ้าแขนรับความท้าทาย มีแรงจูงใจในตัวเอง มีแรงขับเคลื่อนสูง และมุ่งมั่นที่จะขึ้นไปให้ถึงจุดสูงสุดในชีวิต คนเหล่านี้จะทุ่มเทตัวเองเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โดยสตอลทซ์ (Stoltz, 2000, p.19) เสนอว่าบุคคลที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสูง น่าจะเป็นผู้ที่มีความแข็งแกร่งต่อความล้มเหลว และจะป็นขั้นต่อไป ส่วนผู้ที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคต่ำ ความล้มเหลวนั้นจะนำมาสู่การดำเนินชีวิต การปฏิบัติงาน และการจัดการ โดยการตั้งแคมป์ หรือถอนตัว

จากการศึกษาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ได้มีการประเภทของอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิต โดยสามารถแบ่งอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นออกได้เป็น 3 แบบคือ

1. อุปสรรคทางสังคม (Social adversity) คือ ความทุกข์ที่เกิดขึ้นในระดับสังคม เช่น ความผันผวนและความรุนแรงของภาวะเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอนในอนาคต การเพิ่มขึ้นของอาชญากรรม ความเสื่อมถอยทางศีลธรรมของสังคม การสูญเสียความศรัทธาต่อสถาบันที่สำคัญในชาติ เป็นต้น

2. อุปสรรคในที่ทำงาน (Workplace adversity) คือ ความไม่มั่นคงในอาชีพการงาน อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้เกิดความไม่แน่นอนในบริษัท การเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น การจัดระบบการจัดการ การรีปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเดือดร้อนและวุ่นวายใจให้กับบุคคลที่ทำงานในองค์กร

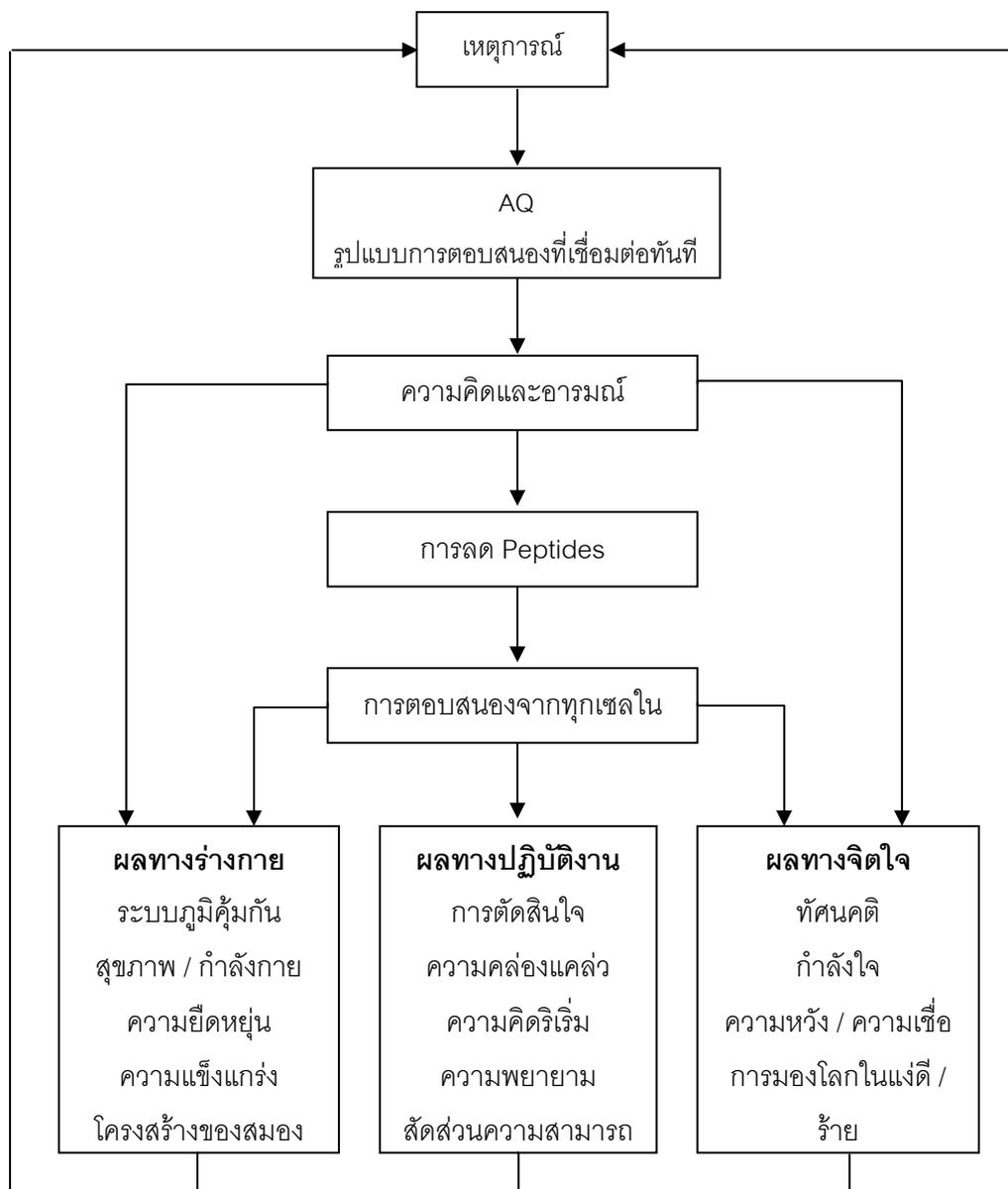
3. อุปสรรคระดับบุคคล (Individual adversity) คือ อุปสรรคต่างๆที่บุคคลได้รับมา

ในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคทางสังคมหรืออุปสรรคในที่ทำงาน ทำให้ความคิดความรู้สึกที่อยู่ภายในตัวบุคคลได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

เนื่องจากความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของบุคคลมีบทบาทอย่างลึกซึ้ง รูปแบบที่บุคคลคิด รู้สึก กระทำจึงเป็นตัวกำหนดโครงข่ายของทั้งร่างกายและจิตใจ ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคโดยจะเห็นได้จากภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3

ผลกระทบต่อการตอบสนองของบุคคล



ที่มา : สตอลทซ์ (Stoltz, 2000, p.38)

มิติของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคนั้นประกอบไปด้วยมิติที่สำคัญ 4 มิติด้วยกัน คือ

1. การควบคุม (C = Control) เป็นการรับรู้ในความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ต่างๆ
2. สาเหตุและความรับผิดชอบ (O2 = Origin and ownership) คือ การตอบคำถาม 2 คำถาม (1) อะไรเป็นสาเหตุของปัญหา และ (2) ระดับความรับผิดชอบของบุคคลเป็นอย่างไร โดยมีสาเหตุของปัญหานั้นคือ แนวโน้มที่บุคคลจะบอกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตนเองหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนมิติความรับผิดชอบคือ ความคิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในความรับผิดชอบของเรามากน้อยแค่ไหน อันจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้น
3. ผลกระทบ (R = Reach) เป็นการตอบคำถามที่ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เจอนั้นจะขยายไปสู่ส่วนอื่นๆของชีวิตมากน้อยเท่าไร เพราะหากยิ่งปล่อยให้ผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกระจายออกไปจะทำให้มันไปกลืนเอาความสุข และความสงบของจิตใจให้ลดน้อยลง
4. ความอดทน (E = Endurance) เป็นการตอบคำถามว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นจะคงอยู่ยาวนานเท่าไร และสาเหตุของปัญหานั้นจะคงอยู่ยาวนานเท่าไร เพราะหากบุคคลคิดว่าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะคงอยู่ยาวนาน ก็จะไม่หาหนทางที่จะแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้น

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคเป็นพฤติกรรมที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งสตอลท์ (Stoltz, 1997) ใช้เวลานานหลายปีในการพัฒนาเรื่องนี้ให้กับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ทำให้บุคคลมีพลังชีวิตเพิ่มขึ้น มีแรงจูงใจ และเต็มไปด้วยความกระฉับกระเฉง และยังเห็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคนั้นคือขั้นตอนที่เรียกว่า ขั้นตอนของ LEAD คือ

1. L (Listen to your adversity response) คือ การฟังการตอบสนองต่ออุปสรรคและความทุกข์ยาก โดยพิจารณาว่า การตอบสนองของบุคคลนั้นเป็นแบบความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสูงหรือต่ำ และมีมิติ CORE ไตของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่สูงหรือต่ำ
2. E (Explore all origins and your ownership of the result) คือ การสำรวจต้นเหตุและความรับผิดชอบของบุคคลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาว่า อะไรคือสาเหตุที่เป็นไปได้ของวิกฤตในครั้งนี้ สาเหตุส่วนใดเป็นความผิดของบุคคลนั้น อะไรบ้างที่บุคคลนั้นคิดว่าควรจะทำได้ดีกว่านี้ ส่วนใดของปัญหาที่บุคคลนั้นคิดว่าจะต้องรับผิดชอบ และสิ่งใดที่ไม่ต้องรับผิดชอบ

3. A (Analyze the evidence) คือ การวิเคราะห์เหตุการณ์ด้วยการพิจารณาว่ามี เหตุการณ์ใดบ้างที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เหตุการณ์ใดบ้างที่ต้องการกระจายไปสู่ส่วนอื่นของ ชีวิตของบุคคลนั้น และมีเหตุการณ์ใดบ้างที่เป็นวิกฤตที่ยืดเยื้อเกินความจำเป็น

4. D (Do something) คือ ปฏิบัติบางสิ่งบางอย่าง โดยพิจารณาว่าข้อมูลเพิ่มเติมใด ที่ต้องการเพื่อนำมาแก้ไขปัญหา สถานการณ์ใดที่สามารถควบคุมได้ มีสิ่งใดที่สามารถทำได้ เพื่อ ป้องกันไม่ให้อาการกระจายไปสู่ส่วนอื่นๆของชีวิต และมีอะไรบ้างที่จะสามารถจำกัดความยืดเยื้อ ของวิกฤตที่เกิดขึ้น

การเพิ่มความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของบุคคลนั้น จะทำให้บุคคล สร้างความแข็งแกร่ง และความสามารถในการจัดการปัญหา รวมไปถึงความสามารถที่จะอยู่เหนือ ปัญหา ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลในการป็นขึ้นไป อีกทั้งยังจะทำให้ คนอื่นๆเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Stoltz, 2000, p.7)

### 3.3 แนวคิดความมานะพยายาม

สตอลทซ์ได้ระบุว่าความมานะพยายามเป็นหนึ่งใน 17 สิ่ง เช่น ผลการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจ, ความยืดหยุ่น, การพัฒนา เป็นต้น ที่แนวคิดเรื่องความสามารถในการเผชิญและ ฟื้นฟ้อุปสรรค สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จของสิ่งเหล่านี้ได้ (Stoltz, 1997, pp.67-71)

ความมานะพยายามหรือความเพียรพยายาม คือ สิ่งจำเป็นต่อการก้าวสูงขึ้น และ จำเป็นต่อความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของคุณ เพราะเป็นความสามารถที่จะ รักษาความพยายามเอาไว้ให้ได้ตลอดไป ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับความพ่ายแพ้หรือความล้มเหลว เมื่อเวลาผ่านไป มีลักษณะนิสัยน้อยอย่างนักที่ทำให้เกิดผลได้มากกว่าความมานะพยายามที่แท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผสมเข้ากับความคิดสร้างสรรค์อันน้อยนิด เซลิกแมนได้แสดงให้เห็นว่า พนักงานขาย นักเรียนนายร้อย นักเรียนและทีมนักกีฬา ผู้ซึ่งตอบสนองต่อวิกฤติได้เป็นอย่างดี จะ สามารถฟื้นตัวจากความพ่ายแพ้และสู้ต่อไปได้ ส่วนคนที่ตอบสนองในทางลบเมื่อต้องเผชิญหน้า กับวิกฤติก็จะยอมแพ้ไป AQ นั้นเป็นตัวบอกความสามารถในการฟื้นตัวด้วยความมานะพยายาม หรือความบากบั่นอดทน

ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ของสตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp.106-125) ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 มิติ ที่เรียกรวมว่า

CO<sub>2</sub>RE ซึ่งใช้ในการประเมินระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค โดยเฉพาะมิติที่ 4 : ความอดทน (Endurance) หมายถึง การรับรู้ถึงความคงทนของอุปสรรคได้มากหรือน้อย และสามารถที่จะจัดการกับความยืดหยุ่นของอุปสรรคหรือปัญหา รวมถึงพยายามหาวิธีที่จะขจัดให้หมดไปอย่างถูกวิธี ผู้ที่มีมิติด้านความอดทนสูง ได้แก่ผู้ที่รับรู้ว่าคุณอุปสรรคจะคงทนอยู่ในระยะเวลาชั่วคราวเท่านั้นและสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกฝนทักษะและความรู้ความสามารถ มีความหวัง มีกำลังใจ มีความพยายามที่จะหาทางเอาชนะอุปสรรคความยากลำบากในชีวิตให้หมดไปโดยเร็ว ในขณะที่ผู้ที่มีมิติด้านนี้ต่ำจะเป็นคนสิ้นหวังในชีวิต คิดว่าคุณอุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่มีใครหรืออะไรช่วยแก้ไขได้ ไม่พยายามหาทางแก้ปัญหา ยอมรับว่าสิ่งที่เกิดหรือเผชิญอยู่นั้นยังเป็นปัญหาหรืออุปสรรคของตนต่อไป

จากข้อมูลค้นคว้าในทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ในงานวิจัยนี้จะวัดความมานะพยายามด้วยการวัดมิติความอดทนตามแนวคิดของของสตอลทซ์ โดยได้ให้ความหมายของความมานะพยายาม (Persistence) ว่าเป็น การที่บุคคลมีความอดทน บากบั่น เพียรพยายาม คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุดไม่ท้อถอยหรือลดความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

##### 4.1 ความหมายของการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า การยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Goal commitment) ไว้มากมาย แต่งานวิจัยในอดีตยังมีความสับสนระหว่างคำ 2 คำ คือ การยอมรับต่อเป้าหมาย (Goal acceptance) และการยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Goal commitment) และงานวิจัยบางงานยังใช้สลับกันหรือเป็นคำเดียวกัน แต่ล็อก (Locke, 1968b ; Locke and Latham, 1990, p.125) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันของทั้ง 2 คำว่า การยอมรับต่อเป้าหมาย คือ การเห็นด้วยตั้งแต่เริ่มต้นเกี่ยวกับเป้าหมาย ส่วนการยึดมั่นต่อเป้าหมาย คือ การต่อต้านที่จะเปลี่ยนเป้าหมายเมื่อระยะเวลาผ่านไป และได้มีผู้ให้คำนิยามของการยึดมั่นต่อเป้าหมายไว้ ดังนี้

ยูคิลและลาแธม (Yukl and Latham, 1978) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน นิยามการยึดมั่นต่อเป้าหมาย หมายถึง การยอมรับต่อเป้าหมายว่าเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลและตั้งใจที่จะรักษาเป้าหมายนั้น

แชมเปียนและลอร์ด (Campion and Lord, 1982, p.268) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน นิยามการยึดมั่นต่อเป้าหมายว่า เป็นความไม่เต็มใจที่จะลดเป้าหมายลงจากระดับที่ต่ำกว่าเดิมเมื่อเผชิญกับความผิดพลาด

ฮอลเลนเบคค์และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, p.212) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจชาวอเมริกัน นิยามการยึดมั่นต่อเป้าหมาย คือ การขยายความพยายามในช่วงเวลานานพอจนเป้าหมายที่ตั้งไว้เดิมบรรลุ และไม่เต็มใจในการละทิ้งเป้าหมายหรือเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายที่ต่ำกว่า

ฮอลเลนเบคค์, วิลเลียม และไคลน์ (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989, p.18) นิยาม การยึดมั่นต่อเป้าหมายว่า เป็นการกำหนดความพยายามที่มีต่อเป้าหมายหนึ่ง และมีความพยายามที่จะดำเนินการตามให้สำเร็จ

ล็อกและลาแธม (Locke and Latham, 1990, p.125) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน นิยามการยึดมั่นต่อเป้าหมายหรือบางครั้งใช้คำว่ากรยอมรับต่อเป้าหมาย หมายถึง ความผูกพันใจของบุคคลหรือความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงว่าเป้าหมายจะมาจากที่ใด

ทับบ์ (Tubbs, 1993, p. 86) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน กล่าวว่า การยึดมั่นต่อเป้าหมาย เป็นความยึดมั่นของบุคคลหนึ่งที่ยอมรับเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะอันหนึ่งและยืนหยัดต่อความพยายามที่จะทำให้สำเร็จแม้จะพบความยากลำบาก

ไรท์ โอเลียร์ คอร์ทินา ไคลน์ และฮอลเลนเบคค์ (Wright, O'Leary, Cortina, Klein and Hollenbeck, 1994, p.796) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้สรุปนิยามของ การยึดมั่นต่อเป้าหมาย หมายถึง การขยายความพยายามผ่านช่วงเวลา เพื่อให้เป้าหมายเดิมสำเร็จลุล่วงและไม่เต็มใจที่จะละทิ้งเป้าหมายหรือเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายที่ต่ำกว่า

ดีซอนและแลนดิส (DeShon and Landis, 1997, p. 106) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน นิยามการยึดมั่นต่อเป้าหมายว่า เป็นระดับที่บุคคลพิจารณาว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญเพียงใด และจะพยายามที่จะทำให้สำเร็จ โดยที่จะไม่ยอมละทิ้งเป้าหมายเดิมหรือเปลี่ยนไปยังเป้าหมายที่ต่ำกว่า แม้จะได้รับผลตอบแทนทางลบ

จากความหมายของการยึดมั่นต่อเป้าหมายที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ในการวิจัยนี้ได้ใช้ความหมายของการยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Goal commitment) คือ การเพิ่มความพยายามและเวลา

ในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเปลี่ยนไปยังเป้าหมายที่ต่ำกว่า

#### 4.2 ความสำคัญของการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

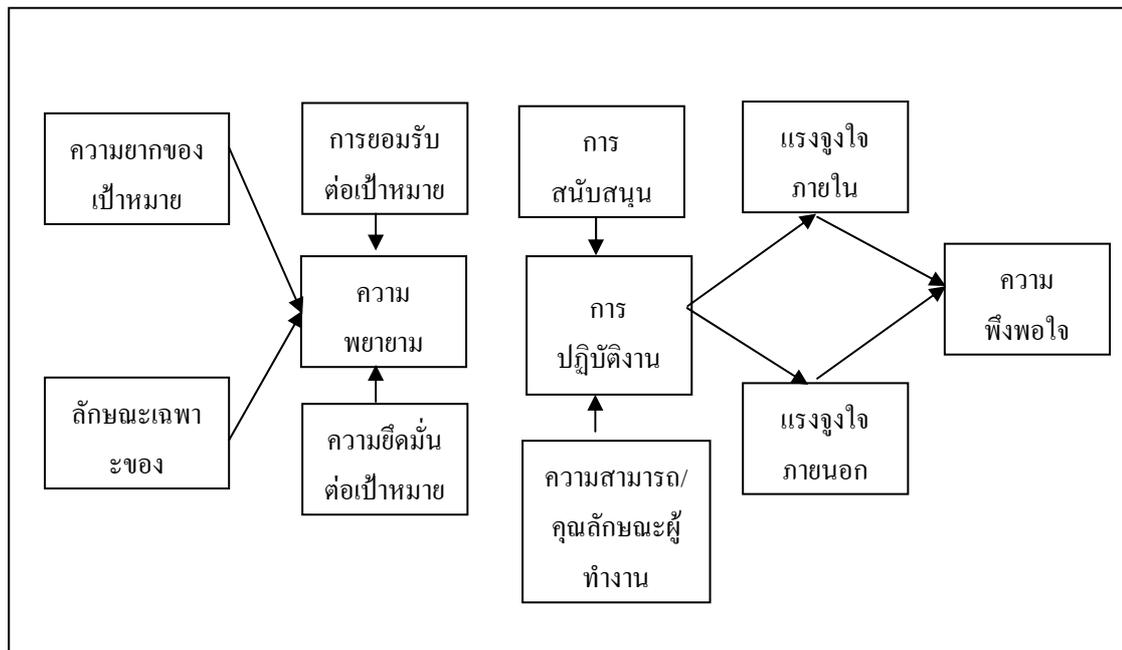
เฮลและวิลธแลม (Hale and Whitlam, 1995) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน กล่าวว่า ทั้งบุคคลและองค์การต่างเฝ้ามองหาวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสำหรับบุคคล เป้าหมายจะนำไปสู่ทิศทางในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ส่วนสำหรับองค์การการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้พนักงานมีทิศทางในการทำงานในแนวเดียวกันเพื่อความสำเร็จขององค์การ ส่วนการยึดมั่นต่อเป้าหมายนั้นถ้าพบว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และบุคคลผู้หยุดความพยายามเมื่อเผชิญกับงานหนัก คือผู้ที่ตัดสินใจว่าเป้าหมายไม่มีทางบรรลุได้ และเป็นผู้ที่ไม่มีความพยายามมากพอที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย แสดงว่าบุคคลนั้นไม่มีการยึดมั่นต่อเป้าหมาย หรือไม่มีความผูกพันใจต่อเป้าหมาย การมีความรู้ความเข้าใจบทบาทของการยึดมั่นต่อเป้าหมายที่มีต่อกระบวนการตั้งเป้าหมาย และความเข้าใจถึงเหตุตั้งต้นของการยึดมั่นต่อเป้าหมายจึงมีความสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งกระบวนการตั้งเป้าหมายและทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Hollenbeck and Klein, 1987, p.212)

#### 4.3 แนวคิดและทฤษฎีการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

การยึดมั่นต่อเป้าหมาย เป็นองค์ประกอบหนึ่งในทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory) ของล็อกและลาธัม ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจ ที่เน้นการจูงใจพนักงานด้วยเป้าหมาย คำว่า “เป้าหมาย” ในที่นี้หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ (A goal is a desirable objective to be achieved)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเชื่อว่า พฤติกรรมเกิดมาจากการกำหนดเป้าหมายและความตั้งใจ (Goal and intention) ดังนั้นด้วยการทำให้คนในองค์การมีเป้าหมาย ผู้บริหารก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเหล่านั้น โดยเฉพาะถ้าให้คนดังกล่าวเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขึ้นเองและปฏิบัติเองก็ยิ่งเพิ่มความท้าทายมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 2.4  
กรอบความคิดของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย



ที่มา: Moorhead and Griffin, 1995, p.114

จากภาพ 2.4 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายนี้ ระบุว่าการใช้ความพยายามที่มุ่งทิศทางไปสู่เป้าหมาย (Goal-directed effort) เกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. ความยากของเป้าหมาย (Goal difficulty) หมายถึง ระดับความน่าท้าทายของเป้าหมายและความพยายามที่ต้องใช้ กล่าวคือ ถ้าจะทำให้งานสำเร็จได้ ผู้นั้นต้องทำงานหนักขึ้นกว่าปกติ จึงจะบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น การกำหนดเป้าหมายที่ดีไม่ควรให้ยากเกินไปจนผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้และเกิดความท้อถอยตามมา ตัวอย่างเช่น แทนที่หัวหน้าจะกำหนดเป้าหมายให้แก่นักงานให้เพิ่มขึ้น 300 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งยากเกินไป แต่เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ให้เพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ซึ่งจะจูงใจได้ดีกว่า เป็นต้น

2. ลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย (Goal specificity) หมายถึง ความชัดเจนแน่นอนของเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ถ้ากำหนดว่า “ผลผลิตเพิ่มขึ้น” ก็จะเป็นเป้าหมายแบบกว้าง แต่ถ้าเขียนว่า “จะเพิ่มผลผลิตขึ้น 3 เปอร์เซ็นต์ภายในเวลา 6 เดือน” ก็จะเป็นเป้าหมายเฉพาะเรื่องที่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายเฉพาะได้ง่าย ได้แก่ ราคา กำไร ผลผลิตและอัตราการเติบโต เป็นต้น จากผลงานวิจัยพบว่า เป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

3. การยอมรับต่อเป้าหมาย (Goal acceptance) หมายถึง การที่พนักงานยอมรับเอาเป้าหมายที่กำหนดไปเป็นเป้าหมายของตนเอง

4. การยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Goal commitment) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย รวมถึงความคงอยู่และความพยายาม (Effort and Persistence) ที่จะบรรลุเป้าหมายจะเกิดขึ้นได้หากเป้าหมายมีความยากและชัดเจน และผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าเป้าหมายที่ตนได้รับมีความสำคัญและตนเองสามารถทำให้สำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารยืนยันจะใช้มาตรการทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อลดรายจ่ายลงให้ได้ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นการแสดงว่าผู้บริหารมีการยึดมั่นต่อเป้าหมายนอกจากนั้นแล้วการยึดมั่นต่อเป้าหมายยังสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ใน 2 รูปแบบ คือ

กรณีที่ระดับเป้าหมายมีความคงที่ หรือเมื่อบุคคลมีเป้าหมายที่ท้าทาย การยึดมั่นต่อเป้าหมายจะเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเป้าหมายทุกระดับความยากจะส่งผลทางบวกกับการยึดมั่นต่อเป้าหมายและประสิทธิภาพการทำงาน และเป้าหมายระดับยากจะสร้างให้เกิดการยึดมั่นต่อเป้าหมายในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน

การยึดมั่นต่อเป้าหมายเป็นสื่อกลางระหว่างการตั้งเป้าหมายในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานตามแต่ละระดับความยากง่ายของเป้าหมาย

วิธีการทำให้พนักงานเกิดการยอมรับต่อเป้าหมายและให้เกิดการมุ่งมั่นต่อเป้าหมายสามารถทำได้โดยการให้คนเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมทำให้เป้าหมายเกิดความท้าทายแต่มีความเป็นจริง และการทำให้เกิดความเชื่อว่าจะสามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมายถือว่า เป็นรางวัลแห่งชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ เป็นต้น

จากภาพ 2.4 จะเห็นว่าการปฏิบัติงานที่แท้จริง (Performance) เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามที่มุ่งทิศทางสู่เป้าหมาย (Goal-directed effort) การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) และความสามารถและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Individual abilities and traits) โดยการสนับสนุนจากองค์กรได้แก่ ความช่วยเหลือทุกอย่างจากองค์กรรวมถึงช่วยคลี่คลายอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนตัวที่เหมาะสมตรงกับงานที่ทำ ภายใต้งื่อนไขดังกล่าว ทำให้การทำงานของบุคคลเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic rewards) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic rewards) ส่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547, น.116-119)

ฮอลเลนเบคค์และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, pp.212-216) ทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาในทฤษฎีการตั้งเป้าหมายทั้งสิ้น 109 งานพบว่า การยึดมั่นต่อเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความยากของเป้าหมาย และพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับการยึดมั่นต่อเป้าหมาย 61เปอร์เซ็นต์จะเป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัยของการตั้งเป้าหมายมากกว่าจะให้ความสำคัญว่าเป็นตัวหลักในการศึกษาทดลอง อีก 12 เปอร์เซ็นต์ ศึกษาการยึดมั่นต่อเป้าหมายแต่ไม่มีการประเมินเชิงทดลอง และในการวิจัยที่เหลือจะศึกษาในวิธีการที่แตกต่างกัน มีงานวิจัยเพียง 3 งานเท่านั้นที่ดำเนินการตามแนวทางของล๊อค ณ ปี 1968 คือทดสอบการยึดมั่นต่อเป้าหมายในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน และทั้ง 2 คนยังได้พัฒนาโมเดลรวมทฤษฎีความคาดหวังของวูมและทฤษฎีการตั้งเป้าหมายผ่านการยึดมั่นต่อเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เสนอแนะตัวแปรเพิ่มเติมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความน่าดึงดูดหรือความคาดหวังของการรักษาเป้าหมาย (Attractiveness of expectancy of Goal attainment)

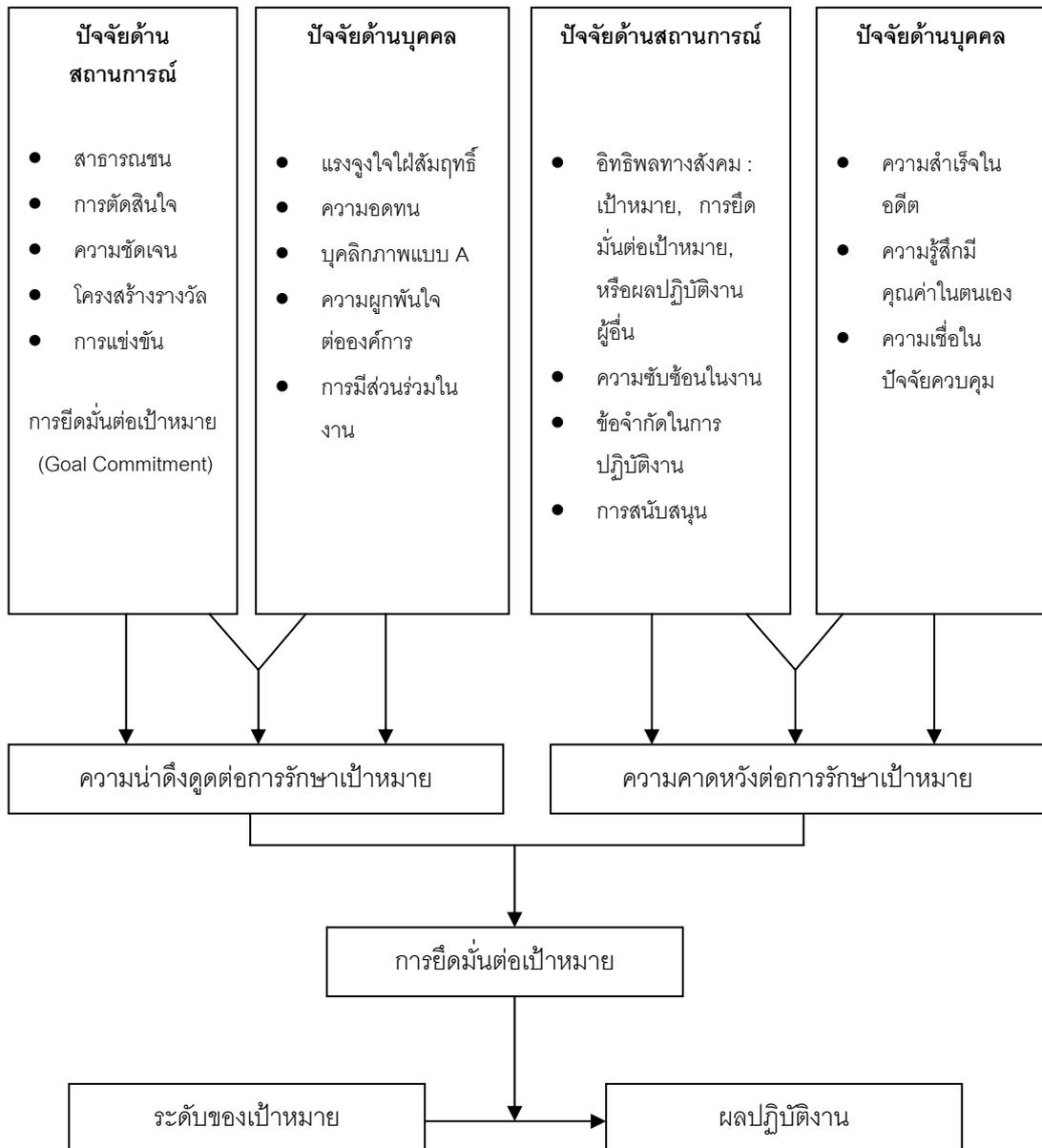
2. แยกความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดทางสถานการณ์และบุคคลในความน่าดึงดูดและความคาดหวัง

และการพัฒนาโมเดลนี้ยังใช้เพื่อแปลผลการวิจัยเรื่องการตั้งเป้าหมายในอดีต ซึ่งผลของเป้าหมายยากไม่ได้มีส่วนร่วมหรือเป็นปัจจัยจากตัวแปรอื่น

จากภาพที่ 2.5 แสดงถึงโมเดลของปัจจัยเหตุตั้งต้นที่อาจเพิ่มการยึดมั่นต่อเป้าหมายยาก (Difficult goal) เหตุตั้งต้นของการยึดมั่นแบ่งในขั้นแรกเป็นการมีผลต่อความน่าดึงดูดหรือความคาดหวัง และต่อมาแบ่งเป็นเกี่ยวกับบุคคลหรือสถานการณ์ โมเดลนี้มีความหมายเพื่อแสดงทิศทางที่ตัวแปรหลายตัวแปรที่ศึกษามาในอดีตจะมีความเชื่อมต่อกันทางทฤษฎีกับการยึดมั่นต่อเป้าหมาย และยังแสดงถึงผลลัพธ์ของการยึดมั่นต่อเป้าหมายในเบื้องต้น เพื่อเป็นตัวแปรกำกับระหว่างความยากของเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ภายใต้ปัจจัยคงที่ ความยากของเป้าหมายอาจก่อให้เกิดผลโดยตรง ตัวอย่างเช่น เมื่อตั้งเฉพาะเป้าหมายที่มีความยากทุกคนจะมีการยึดมั่นที่สูงเท่ากันเพื่อทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม อย่างไรก็ตามเมื่อความยากของเป้าหมายมีหลายระดับ (ง่าย ปานกลาง ยาก) จะไม่ก่อให้เกิดผลทางตรงในกรณีนี้

ภาพที่ 2.5

โมเดลทฤษฎีความคาดหวังของเหตุตั้งต้นและผลลัพธ์ของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย



ที่มา : ฮอลเลนเบคค์ และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, p.215)

ล็อกและลาแธม (Locke and Latham, 1990, p.130) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายสามารถกระทำได้ 3 ทาง คือ ตั้งขึ้นโดยการได้รับการมอบหมาย (Assigned goal), ตั้งโดยการมีส่วนร่วม (Participative goal) และการตั้งโดยบุคคลเป็นผู้กำหนดเอง (Self-set goal) ซึ่งแต่ละวิธีการต่างมีผลกระทบต่อความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

#### 4.4 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Determinant of goal commitment)

(Lock and Latham, 1990, pp.132-152)

จากการรวบรวมแนวความคิดต่างๆจากงานวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งระหว่างการยึดมั่นต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่เป็นตัวกำหนดการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับในความปรารถนาหรือความพยายามในการยอมรับระดับเป้าหมาย จากความพยายามของแต่ละคนที่เชื่อว่าการทำตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ

1. อำนาจ (Authority) ผลของการใช้อำนาจเพื่อการสร้างเป้าหมายด้วยตนเองด้วยการตั้งระดับของผลการทำสิ่งต่างๆตามเป้าหมายด้วยตนเอง ตามที่ลิเคิร์ต (Likert, 1967, p.133) ได้ศึกษาในปี1967 พบว่าเป้าหมายในการขายของเซลล์แมนและเป้าหมายในการขายของผู้จัดการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันค่อนข้างสูง โอลด์แฮม (Oldham,1975, p.133) ศึกษาพบว่าอำนาจจากผู้บังคับบัญชามีนัยสำคัญกับแนวโน้มของการทำงานหนักเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ การยึดมั่นต่อเป้าหมายส่งผลสะท้อนต่อการยินยอมทำตามอำนาจอย่างถูกต้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและอำนาจเป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงมานานแล้วว่า อำนาจนั้นต้องมาจากบุคคลอื่นควรและบุคคลนั้นต้องได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆด้วย เพราะฉะนั้นบุคคลที่มีอำนาจจึงควรมีความเข้าใจในการสื่อสารและมอบหมายคำสั่ง มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การและมีความสนใจบุคลากรของตนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำตามเป้าหมายได้ทั้งกายและใจ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนในการไปสู่เป้าหมายและพนักงานสามารถรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือนี้ย่อมส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ความเชื่อในอำนาจที่ตนมี ด้วยวิธีการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยการวิธีการพูดให้คำแนะนำร่วมกับการแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถไปให้ถึงเป้าหมายจากวิธีการต่างๆ แรงกดดันจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลกับความรู้สึกในการมีความยึดมั่นผูกพันกับเป้าหมายมีความเชื่อว่าการมอบหมายเป้าหมายจะเกิดประสิทธิภาพเมื่อ

1. อำนาจที่นำไปสู่การตั้งเป้าหมายมีความถูกต้อง
2. การตั้งเป้าหมายต้องเข้าร่วมกับการให้รางวัลและการลงโทษ
3. การตั้งเป้าหมายต้องนำไปสู่ผลทางบวกกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง
4. การตั้งเป้าหมายต้องนำไปสู่ความถูกต้องตรงตามข้อมูลมากที่สุด
5. การตั้งเป้าหมายต้องสนับสนุนความรู้สึกประสบความสำเร็จ
6. การตั้งเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

7. การตั้งเป้าหมายต้องนำไปสู่การทำทนายคนให้พัฒนาตนเอง

8. รูปแบบของการใช้อำนาจต้องประกอบไปด้วย ความสามารถในการมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม ได้รับการสนับสนุน มีความเชื่อถือได้ จัดเตรียมสิ่งต่างๆเพื่อความพร้อมในการไปสู่เป้าหมาย การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ได้รับความรู้และเป็นสิ่งที่ชื่นชอบ

2. อิทธิพลจากกลุ่ม (Peer group influence) เป็นสิ่งที่พบมากในวงการอุตสาหกรรม ความผูกพันกับผลการผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นผลมาจากความสามัคคีเหนียวแน่นของกลุ่ม เช่นเดียวกับการศึกษาของซีซอร์ (Seashore, 1954, p.136) พบว่าระดับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและความปรารถนาของกลุ่มนำไปสู่ผลผลิตที่มาก เช่นเดียวกับการศึกษาของมัดซุย, คาคุยามา และอนกလာโต (Matsui, Kakuyama and Onglatco, 1987, p.136) ศึกษาพบว่าเป้าหมายของแต่ละคนนั้นสูงขึ้นเมื่อมีการทำงานเป็นกลุ่มและได้รับมอบหมายทั้งเป้าหมายของตนเองและของกลุ่ม ยิ่งถ้าผลการปฏิบัติงานได้รับการสะท้อนกลับทั้งของกลุ่มและของตนเอง ยิ่งส่งผลให้เพิ่มการยึดมั่นต่อเป้าหมายมากขึ้น เพราะการมีความยึดมั่นเท่ากับเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบของตนเองไปสู่ผู้อื่น อันนำไปสู่การสร้างแรงกดดันทางสังคม

การได้สังเกตดูการทำงานจากต้นแบบที่มีความยากมากกว่าแบบง่ายส่งผลให้ผู้ตั้งการยึดมั่นต่อเป้าหมายนั้นเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนสูง (self efficacy) ขึ้นได้จากตัวแบบที่มีการทำงานที่ดีและแบนดูรา (Bandura, 1986) ได้เสนอว่าการได้เห็นรูปแบบที่ดีนั้นเป็นเทคนิคที่มีอำนาจในการจูงใจสูง

การแข่งขันภายในกลุ่มสามารถช่วยสนับสนุนการยึดมั่นต่อเป้าหมายได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยวิธีการบอกให้ทราบว่าขณะนี้เขากำลังได้รับการประเมินอยู่ร่วมกับใครในกลุ่มและตนเองนั้นอยู่ในระดับใดในตอนนี จากการศึกษาของโรเบิร์ตและฮอลล์ (Robert & Hall, 1987, p.137) พบว่าการแข่งขันทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นมากกว่าเมื่อไม่ได้รับการเปรียบเทียบ และเป้าหมายที่ตั้งขึ้นจะอยู่ในระดับสูงและมีความเฉพาะเจาะจงกว่าเช่นกัน เพราะการสะท้อนผลกลับทำให้บุคคลต้องแข่งขันเพื่อพัฒนาตนเองด้วย

3. สาธารณสภาพ (Publicness) การเปิดเผยข้อยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายของตนให้แก่บุคคลอื่นได้รับทราบ ได้ผลดีมากกว่าการตั้งเป้าหมายเฉพาะกับตนเอง เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่แต่ละคนไม่ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้หากไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ว่าตนเองนั้นขาดความซื่อสัตย์หรือไม่มั่นคง และต้องยอมรับความอับอายในภายหลัง เป้าหมายจะยิ่งได้ผลดีเมื่อตั้งในที่สาธารณะและบุคคลนั้นตั้งเป้าหมายของตนเองไว้ตลอดเวลา

4. สิ่งจูงใจและรางวัล (Incentive and rewards) จากทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจทางจิตวิทยาต่างๆ ล้วนมีความเห็นตรงกันว่าความผูกพันในการกระทำต่างๆเปลี่ยนแปลงได้จากความชื่นชอบสิ่งจูงใจหรือรางวัล จากการศึกษาของแคมเบลล์ (Campbell, 1984, p.139) พบว่าการกระตุ้นให้กลุ่มตัวอย่างทำงานที่ได้รับมอบหมายพร้อมกับเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง มีนัยสำคัญกับการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และฮูเบอร์ (Huber, 1985, p.139) ศึกษาพบว่า การจ่ายเงินมีประสิทธิภาพต่อการทำงานมากกว่าเมื่อไม่จ่ายเงินในการตั้งเป้าหมายเดียวกัน และจากการศึกษาของโมเวน (Mowen, 1981) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและระดับความยากของเป้าหมายพบว่า การให้ผลตอบแทนตามชิ้นงานจะให้ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำในระดับเป้าหมายที่มีความยากในระดับน้อยถึงปานกลาง และผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้นทันทีหากเป้าหมายนั้นมีความยากในระดับสูง ส่วนวิธีการให้เป็นโบนัสนั้นจะให้ผลงานที่สูงกว่าในงานที่มีเป้าหมายง่ายและปานกลาง แต่เมื่อเป้าหมายนั้นอยู่ในระดับที่ยาก พบว่าผลการปฏิบัติงานลดต่ำลงจนเท่ากับการให้ผลตอบแทนตามชิ้นงานในเป้าหมายที่มีความง่ายและยากปานกลาง สรุปได้ว่าการใช้วิธีให้เงินโบนัสควบคู่ไปกับผลการปฏิบัติงานจะดีกว่างานที่มีเป้าหมายยากปานกลาง หากเป้าหมายที่มีความยากมากขึ้นควรใช้วิธีการให้ผลตอบแทนตามชิ้นงาน

5. การบริหารตนเองหรือการได้รับรางวัลจากภายใน (Self-administered or Internal reward) จากการศึกษาของอีวานเชวิชและแมคมาฮอน (Ivancevich & McMahan, 1982, p.144) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการยึดมั่นต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้เข้าร่วมงานวิจัยที่เป็นวิศวกร อย่างไรก็ตามการให้ผลตอบแทนสะท้อนกลับจากการประเมินตนเองได้ส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานร่วมกับการสะท้อนผลกลับจากผู้บังคับบัญชา การให้เหตุผลนี้ยังไม่กระจ่างนักแต่เชื่อว่าการที่ตนเองสามารถบอกได้ถึงสิ่งที่ตนเป็นผู้ควบคุมการกระทำย่อมดีกว่าการที่ผู้อื่นเป็นคนบอก เช่นเดียวกับงานวิจัยของแมสเตอร์และคณะ (Master et al., 1977, p.144) ที่พบว่า การที่ตนเองเป็นผู้ให้รางวัลส่งผลกระทบต่อสร้างแรงจูงใจมากกว่าการได้รับรางวัลจากผู้อื่น

6. การลงโทษ (Punishment) การสร้างความยึดมั่นผูกพันด้วยวิธีการตั้งสถานการณ์ว่าหากทำไม่ได้ตามเป้าหมายจะถูกลงโทษนั้นต้องเป็นสิ่งที่ทำโดยสมัครใจเท่านั้น ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องคอยสนับสนุนในการให้พนักงานได้พยายามไปถึงจุดหมายและไม่ผลักดันให้พวกเขาไปสู่ความล้มเหลว การใช้เหตุผลในการลงโทษส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพหากวิธีการใช้อย่างถูกต้องและต้องได้รับการยอมรับด้วยเช่นกัน

7. คุณค่าที่มีและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (General valence and instrumentality)  
 คุณค่าของเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะใช้สิ่งใดในการจูงใจแต่ละคนและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น มีนัยสำคัญกับการยึดมั่นต่อเป้าหมาย จากการศึกษานี้ของยูคิลและลาธัม (Yukl and Latham, 1978, p.145) บุคคลที่ได้เลือกเป้าหมายเองย่อมมีความยึดมั่นต่อเป้าหมายนั้นด้วย การได้รับเป้าหมายก่อนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองก่อให้เกิดความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย ทางที่ดีคือเมื่อเป้าหมายที่ทำความยาก ควรให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองตามที่ต้องการจริงๆ ก่อนที่จะมอบเป้าหมายในงานให้กับพวกเขา เนื่องมาจากสิ่งที่แต่ละบุคคลได้รับคือ ความพึงพอใจจากภายใน เช่นเดียวกับความผูกพันในองค์กร หรือความพึงพอใจในงาน

สรุปว่าการที่การยึดมั่นต่อเป้าหมายนั้นจะมีอิทธิพลมากมายเพียงใดยังคงเป็นสิ่งที่นักพฤติกรรมศาสตร์สนใจอยู่ งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจค่อนข้างมีน้อย จอห์น พี เมเยอร์, โทมัส อี เบคเคอร์และคริสเตียน แวนเด็นเบิร์ก (Meyer et al., 2004 ) ทำการศึกษาและสร้างโมเดลความผูกพันของพนักงานและแรงจูงใจจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่าความผูกพันมีจุดกำเนิดมาจากสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคมและมีความพิเศษที่สามารถใช้ทำนายการลาออก จากการการศึกษานี้พฤติกรรมองค์กรของพนักงานที่มีศักยภาพ (Mowday, Porter and Steers, 1982, p.991) และความผูกพันยังถูกนำมาใช้เป็นตัวประกอบในการอธิบายถึงผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational citizenship behavior) ได้อีกด้วย

#### 4.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับความก้าวหน้าในการติดตามเป้าหมายและการรับระดับของเป้าหมาย ความคาดหวังในความสำเร็จและการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Expectency of success and Self-efficacy)

ความรู้สึกเชื่อมั่นถึงความสามารถของตนเองนั้นมีส่วนสำคัญมากที่จะรักษาความยึดมั่นต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคลไปจนตลอดการกระทำสู่เป้าหมาย เมื่อบุคคลได้รับผลสะท้อนกลับที่บอกว่าตนนั้นทำได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ย่อมส่งผลให้มีความพยายามในการทำให้ดีขึ้นในผู้ที่มีการรับรู้ในความสามารถของตนเองสูงมากกว่าผู้ที่รับรู้ในความสามารถของตนเองต่ำและจากการศึกษาของล็อก เฟรเดอริค ลีและบ็อบโก (Locke, Frederic, Lee and Bobko, 1984, p.148) พบว่าความยึดมั่นผูกพันมีนัยสำคัญกับการรับรู้ความสามารถของตนเองเพื่อการตั้งเป้าหมายแต่ไม่สามารถนำไปใช้ในการมอบหมายเป้าหมายได้ การได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานสามารถเพิ่มความยึดมั่นต่อเป้าหมายได้ เพราะบุคคลมักเพิ่มระดับเป้าหมายภายหลังรับทราบ

ผลสำเร็จแต่นั้นกลับส่งผลให้ความยึดมั่นต่อเป้าหมายเดิมที่เคยทำได้นั้นลดลง แต่ไปเพิ่มความผูกพันกับเป้าหมายใหม่เพิ่มขึ้น

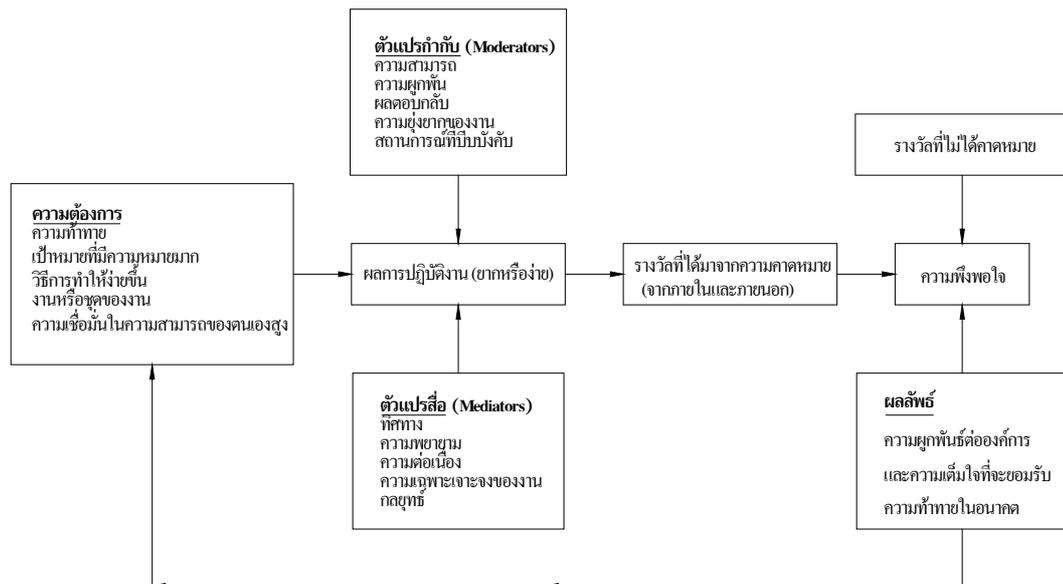
**ความเข้มของเป้าหมาย (Goal intensity)** จากพลังทางความคิดหรือพลังทางอารมณ์ที่นำไปสู่รูปแบบหรือแนวความคิดในการไปสู่จุดมุ่งหมายหรือแผนการให้กลายเป็นจริงได้ เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1963, p.149) ได้ทำการศึกษาการอ่านหนังสือของนักเรียนเกรด 5 พบว่าในการอ่านหนังสือตามวัตถุประสงค์ที่ครูตั้งไว้ ผู้ที่อ่านอย่างตั้งใจจริงและสนใจในรายละเอียดตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์จะอ่านด้วยความระมัดระวังและรอบคอบมากกว่ากลุ่มที่อ่านเพียงผิวเผิน โดยนักเรียนทั้งสองกลุ่มนี้มีระดับสติปัญญาไม่แตกต่างกัน สาเหตุที่ความเข้มของเป้าหมายมีผลต่อความผูกพัน เชื่อว่าเกิดจากขั้นตอนของการคิด (cognitive process) ทำให้บุคคลมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างจากสิ่งต่างๆที่เป็นตัวเลือก ว่าสิ่งใดที่มีความหมายกับตนเอง คือขบวนการในการทำให้บุคคลตระหนักถึงการยอมรับในเป้าหมายและก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมตามแผนการที่ดี ตามการรับรู้ความสามารถที่สูงของตน

ส่วนสิ่งที่เป็นปัจจัยในด้านปริมาณของความยึดมั่นต่อเป้าหมาย เทอบอร์ก (Terborg, 1978, p.150) ศึกษาพบว่า ความยินยอมในการทำตามอำนาจแม้โดยส่วนตัวจะไม่เพียงพอ แต่มีความเป็นเอกลักษณ์ในรูปแบบที่ตนมีความชื่นชอบ ตัวตนภายในของแต่ละบุคคลที่ทำตามความยึดมั่นเนื่องมาจากความชอบและเห็นด้วยกับเป้าหมาย

บทสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Factor Affecting Goal Commitment) จากการศึกษาของล็อกและลาธัม (Locke and Latham, 1990) มีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของฮอลเลนเบคค์และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987) ดังภาพที่ 2.6 ที่เน้นการนำทฤษฎีความคาดหวังมาใช้ อย่างไรก็ตามความแตกต่างของปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอก เช่น ความมีอำนาจนั้นเป็นเรื่องของกระบวนการคิดและเป็นสิ่งที่มาจากภายในเช่นกัน ทำให้การรวบรวมปัจจัยต่างๆของล็อก และลาธัม มีความแตกต่างกับฮอลเลนเบคค์และไคลน์ อยู่บ้าง จะเห็นว่าปัจจัยในด้านของความเชื่อส่งผลต่อทั้งด้านคุณค่าของเป้าหมายที่บุคคลสนใจว่ามันจะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นกับตนเองเช่นไร ขณะเดียวกันยังส่งอิทธิพลต่อความคาดหวังที่มีต่อความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะพยายามทำให้ได้ตามเป้าหมาย รวมถึงการสร้างความรู้สึกปรารถนาที่จะยอมรับเป้าหมาย การแข่งขันสามารถทำให้บุคคลรับรู้ว่าคุณเองนั้นสามารถทำได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้เพียงใด ปัจจัยเหล่านี้ขึ้นกับขบวนการคิดของบุคคลนั้นว่าตนเองมีความเข้มในการไปสู่เป้าหมายมากเพียงใด

ภาพที่ 2.6

วงจรการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี (Adapt from Locke and Latham” The High Performance Cycle” The Theory of Goal Setting and Task Performance., 1990, p.253)



#### 4.6 การวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องราวของการตั้งเป้าหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินค่าของการยึดมั่นต่อเป้าหมาย และการแสดงบทบาทของการยึดมั่นต่อเป้าหมายในทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ฮอลเลนเบคค์ ไคลน์ โอเลียร์และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.951) กล่าวว่า จากโครงสร้างที่ว่าความยากของเป้าหมายนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเมื่อบุคคลมีความผูกพันใจหรือการยึดมั่นต่อเป้าหมาย การประเมินค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมายจึงมีบทบาทสำคัญในงานวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย โดยได้มีผู้เสนอแนวทางในการวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมายไว้ ดังนี้

ล๊อคและลาแธม (Locke and Latham, 1990, pp.125-128) กล่าวว่า การวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมาย สามารถวัดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และได้เสนอแนวทางวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมายเป็น 3 แนวทางด้วยกัน ได้แก่

1. การวัดโดยใช้ข้อความโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยถือว่า ผู้ตอบสามารถพิจารณาไตร่ตรองได้ดีถึงความรู้สึกตนเองเกี่ยวกับการยึดมั่นว่ามีระดับของการยึดมั่นมากน้อยเพียงใดแล้วให้ผู้ตอบแสดงระดับของการยึดมั่นออกมาตามสเกลที่กำหนด โดยข้อความจะแบ่งออกเป็น 3 หมวด ได้แก่ ความแตกต่างระหว่าง เป้าหมายที่ได้รับมอบหมายกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเอง เป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานเมื่อเป้าหมายยากขึ้น และพบว่าค่าความจริงของข้อความจะขึ้นอยู่กับภาษาที่ใช้เนื่องจากผู้ตอบข้อความอาจตอบด้วยอารมณ์มากกว่าความคิด วิธีการนี้สามารถใช้วัดได้ทั้งกับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเอง และเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้กันแพร่หลายได้แก่ แบบสอบถามวัดของฮอลเลนเบคค์และคณะ (Hollenbeck et al, 1988, 1989)

2. การวัดโดยทางอ้อม เป็นการวัดค่าความแตกต่างระหว่างระดับเป้าหมายที่ถูกกำหนดให้ กับเป้าหมายส่วนบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างอ้างว่าจะพยายามรักษาให้ได้ วิธีการนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ยิ่งบุคคลมีความผูกพันต่อเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายน้อยเท่าไรก็จะยึดมั่นต่อเป้าหมายที่กำหนดเองมากเท่านั้น วิธีการนี้สามารถวัดได้เฉพาะการมี การยึดมั่นต่อเป้าหมายที่กำหนดให้ หรือเป้าหมายที่กำหนดเองบางส่วนเท่านั้น

เอิร์เลย์ (Earley, 1995a; 1985b) พบว่า การวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมายโดยตรง และทางอ้อมมีความสัมพันธ์กันสูงมีค่าระหว่าง .71 ถึง .86 ส่วนฮอลเลนเบคค์และคณะ (Hollenbeck et al, 1988) พบว่ามีสหสัมพันธ์กัน .59

3. การวัดโดยใช้การอ้างอิงจากผลการปฏิบัติงาน โดยมีแนวคิดที่ว่า การกระทำเป็นส่วนประกอบสำคัญของความผูกพันใจ ดังนั้นบุคคลที่ยึดมั่นต่อเป้าหมายจะใส่ความพยายามมากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น วิธีนี้มักจะใช้ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสามารถซึ่งผลการปฏิบัติงานไม่สามารถวัดความยึดมั่นต่อเป้าหมายได้ ซาลานซิค (Salancik, 1997) กล่าวว่าพฤติกรรมหรือการกระทำเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่พิสูจน์ถึงการยึดมั่นได้ดีที่สุด เนื่องจากการกระทำเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของความยึดมั่น ดังนั้น บุคคลที่มีความยึดมั่นต่อเป้าหมายหนึ่งแล้วเขาจะพยายามอย่างหนักที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จให้ได้

ลีดและลาแธม เชื่อว่าความตั้งใจเป็นปัจจัยของความยึดมั่นต่อเป้าหมาย ความเชื่อ (Believing) ว่าเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่ปรารถนาและสามารถทำให้เสร็จได้ไม่ใช่แรงผลักดันโดยอัตโนมัติให้แก่คนแสดงพฤติกรรม บุคคลต้องเลือกที่จะตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะทำพฤติกรรมนั้นด้วย ในการอ้างอิงความยึดมั่นจากระดับผลการปฏิบัติงานจะมีความเหมาะสมถ้าระดับ

เป้าหมาย ความสามารถ และอื่นๆ ถึงควบคุมได้หรือถึงสุ่มเลือกได้ ยิ่งกว่านั้น ความยึดมั่นอาจจะอ้างอิงได้จากการเลือกเป้าหมาย (Goal choice) แต่การไม่มีความยึดมั่นอาจจะอ้างอิงได้จากการปฏิเสธเป้าหมาย (Goal reject) เช่นเดียวกัน บุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็เสมือนกับว่าต่อต้านเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันไปสู่เป้าหมายใหม่ จึงเปรียบได้กับการไม่มีความยึดมั่นหรือมีความยึดมั่นต่อเป้าหมายใหม่น้อยมาก ในความเป็นจริงแต่จะคนจะเลือกเป้าหมายที่ตนมีความยึดมั่นมากที่สุด ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายให้จึงไม่ได้หมายความว่าจะทำให้มีความยึดมั่นของเขาต่ำลง

ในเชิงทดลอง การจะอ้างอิงการยึดมั่นต่อเป้าหมายจากผลการปฏิบัติงานได้ต้องแน่ใจว่ามีการควบคุมหรือการกระจายของระดับเป้าหมาย และความสามารถของกลุ่มเป้าหมายด้วย

เอิร์ลีย์และแคนเฟอร์ (Earley & Kanfer, 1985, p.128) พบว่า ผลการวัดความยึดมั่นต่อเป้าหมาย ไม่ว่าจะวัดก่อน ระหว่าง หรือหลังการปฏิบัติงานได้ผลไม่แตกต่างกัน

ฮอลเลนเบคค์ ไคลน์ โอเลียรี่และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.952) พบว่า มีปัญหา 2 ประการในการวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมาย ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำหรับงานวิจัยในอนาคต ได้แก่

1. ไม่มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ถึงวิธีการวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมาย และในงานวิจัยที่ผ่านมาก็ไม่มีค่าความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และไม่มีค่าความเที่ยง (Reliability) ที่น่าเชื่อถือ จึงควรพัฒนาให้มีการวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมายที่แสดงถึงค่าความตรงเชิงโครงสร้างที่สูงพอ โดยใช้ข้อคำถามที่น้อยที่สุด

2. ไม่มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ถึงช่วงเวลาในการวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมาย เพราะช่วงเวลาในการวัด เช่น เมื่องานเสร็จสมบูรณ์ ก่อนเริ่มการทำงาน และระหว่างการทำงาน มีผลกระทบอย่างมากกับผลที่จะตามมาต่อการวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

ฮอลเลนเบคค์และคณะ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.952) ได้พัฒนาข้อคำถามในการวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมายโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยของฮอลเลนเบคค์, วิลเลียมและไคลน์ ปี ค.ศ. 1989, ไคลน์ ปี ค.ศ. 1987 และไรท์ ปี ค.ศ. 1987 จากนั้นคัดเลือกและพัฒนาข้อคำถามจากงานวิจัยในอดีตจำนวน 9 ข้อ และสรุปเป็นข้อคำถาม 4 ข้อ ซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .71 และพบว่าช่วงเวลาในการวัดไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการวัดค่าการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความริเริ่มด้วยตนเอง

### 5.1 ความเป็นมาของความริเริ่มด้วยตนเอง

ในช่วงแรกที่กำลังแพร่กระจายของวัฒนธรรมการทำลายตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เพื่อรวมประเทศเยอรมัน ตะวันออกที่ปกครองแบบระบบคอมมิวนิสต์กับประเทศเยอรมันตะวันตกที่ปกครองแบบประชาธิปไตย เป็นหนึ่งเดียว คือประเทศเยอรมันที่ปกครองแบบประชาธิปไตย บรรดาผู้จัดการที่ทำงานในบริษัท ต่างๆ ต้องคอยเฝ้าติดตามการทำงานของพนักงานที่ตนดูแลว่า งานที่มอบให้ทำ ได้ทำครบแล้ว หรือไม่อย่างไร จนมีรายงานซึ่งกล่าวว่า คนงานชาวเยอรมันตะวันออกที่เคยปกครองแบบคอมมิวนิสต์นั้นมีความริเริ่มด้วยตนเองต่ำ ตัวอย่างที่ยกไว้ในรายงาน เช่น เลขาธิการมักจะทำงานผิดพลาด ในการติดต่อโทรศัพท์ เพราะมีหมายเลขโทรศัพท์ผิดทั้งๆ เธอสามารถค้นหาหรือสอบถามหมายเลข ที่ถูกต้องจากคนที่รู้ได้ หรือพนักงานควบคุมเครื่องจักรในโรงงานมักจะปล่อยให้เครื่องจักรทำงาน ไปเรื่อยๆ จนกระทั่งเครื่องจักรมีปัญหาต้องหยุดทำงาน แทนที่เขาจะติดต่อเรียกช่างเทคนิคเข้ามา แก้ไขเครื่องจักรนั้นได้เอง แต่เขากลับริบคอยจนกว่าหัวหน้างานจะเข้ามาพบแล้วปล่อยให้ เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานมาแก้ไขปัญหานี้ ซึ่งการรายงานวิธีการทำงานแบบนี้มีอยู่เป็นประจำ แต่ ยังไม่ได้มีการศึกษาด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นหลักฐานขึ้นมา เฟรเซอร์ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การประยุกต์ชาวเยอรมันคิดว่า ถ้าได้ทำการศึกษาเรื่องความริเริ่มด้วยตนเองกับพนักงาน ในประเทศเยอรมันตะวันออกที่สภาพเศรษฐกิจตอนนั้นกำลังอยู่ในภาวะตกต่ำอย่างมาก อันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีที่ล้าสมัยและการบริหารที่ผิดพลาด ที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงระบบ เศรษฐกิจไปสู่ทุนนิยมแนวใหม่ (Modern capitalism) ผลการศึกษาน่าจะอธิบายอะไรบางอย่าง เกี่ยวกับความริเริ่มด้วยตนเอง และอธิบายกระบวนการทางจิตวิทยาบางอย่างซึ่งมีความสำคัญ สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศเยอรมันตะวันออกได้ รวมถึงในประเทศอื่นๆ ในทวีปยุโรป ด้วย

กอรปกับในช่วงนั้น มีการศึกษาในมิติของผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual performance) ที่อาจจะมามีอิทธิพลกับประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness) ในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น Intrapreneurship (Hisrich, 1990), ด้านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ (Organizational citizenship behavior) (Organ, 1988), Organizational spontaneity (George & Brief, 1992), พฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไป (General work behavior) (Hunt, Hansen, & Paajanen, 1994) และในบริบทการทำงาน (Contextual performance) (Borman & Motowidlo, 1993) การศึกษาความริเริ่มด้วยตนเองจึงเป็นแนวโน้มที่น่าสนใจในช่วงนั้นเช่นเดียวกัน และเนื่องจากชาวเยอรมันตะวันออกอยู่ภายใต้การปกครองแบบสังคมนิยมมานานกว่า 40 ปี

ประชาชนมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มในการทำงานได้น้อย การแสดงพฤติกรรมหรือการทำงานภายในบริษัทถูกกำหนดมาจากการวางแผนโดยรัฐบาลอย่างเคร่งครัด พนักงานในระดับกลางไปจนถึงระดับปฏิบัติการแทบไม่รู้วิธีการว่าเป็นมาอย่างไร เพราะไม่เคยได้รับข้อมูลป้อนกลับจากฝ่ายการตลาด และพวกเขายังไม่ต้องถูกกดดันให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติในการทำงาน เนื่องจากบริษัทที่ตนทำงานอยู่นั้นไม่มีคู่แข่ง การปฏิบัติงานก็ไม่มีเงินรางวัลพิเศษมาจูงใจการทำงานถ้าสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายสูงขึ้น แม้ว่าบริษัทจะทำการผลิตได้ไม่ถึงเป้าหมายก็ไม่ถือว่าเป็นความผิดพลาด ระดับผู้จัดการที่ทำงานในฝั่งเยอรมันตะวันออกอยู่แบบธรรมดาไม่ต้อง หลีกเสี่ยงความเสี่ยงมากกว่าผู้จัดการที่ทำงานในฝั่งเยอรมันตะวันตก และแสดงความคิดอย่างอิสระด้วยตนเอง (Independent thinking) หรือความต้องการความสำเร็จ (achievement orientation) น้อยมาก ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้จัดการไม่สนใจความคิดริเริ่มด้วยตนเองของพนักงานเลย และในบางครั้งยังต่อต้านพนักงานที่แสดงออกด้วย (Landensack, 1990; Pearce et al., 1994; Shama, 1993) เฟรเซอร์และคณะจึงได้ทำการศึกษาความคิดริเริ่มด้วยตนเองภายใต้โครงการวิจัยเรื่อง Active Actions in a Radical Change Situation : AHUS (ตัวย่อมาจากภาษาเยอรมัน) (Frese, Kring, Soose and Zampel, 1996, pp.37-38) ซึ่งโครงการวิจัยนี้เป็นการศึกษาระยะยาวไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยเปรียบเทียบความคิดริเริ่มด้วยตนเองของกลุ่มตัวอย่างระหว่างชาวเยอรมันตะวันออกกับชาวเยอรมันตะวันตก

## 5.2 ความหมายของความคิดริเริ่มด้วยตนเอง

ความคิดริเริ่ม คือ การยอมรับหน้าที่ในการทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น มีความกระตือรือร้นที่แสวงหาคำตอบของปัญหา มีความคงเส้นคงวาและใช้จริยธรรมที่ถูกต้องเพื่อให้งานสำเร็จ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548, น.61)

เฟรเซอร์ ให้ความหมายของ ความคิดริเริ่มด้วยตนเอง (Personal initiative) ว่าหมายถึงพฤติกรรมการทำงานอย่างหนึ่งซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง พิจารณาด้วยความคิดทางบวกหรือใช้วิธีทำงานเชิงรุก ตลอดจนใช้ความมานะพยายามในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ (Fay and Frese, 2001, p.134)

## 5.3 แนวคิดทฤษฎีความคิดริเริ่มด้วยตนเอง (Personal Initiative Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดริเริ่มด้วยตนเอง ถูกพัฒนาโดยเฟรเซอร์นักจิตวิทยาและองค์การ

ประยูทธ์ชาวเยอรมัน ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการกระทำ (Action theory) ที่เสนอว่า การกระทำ (Action) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นที่เป้าหมายซึ่งประกอบด้วยวิธีการเฉพาะของการกำหนดเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูล การวางแผน และการตอบกลับหรือให้ผลสะท้อนกลับ ซึ่งเกิดขึ้นเองเป็นประจำ หรือเกิดจากจิตสำนึก

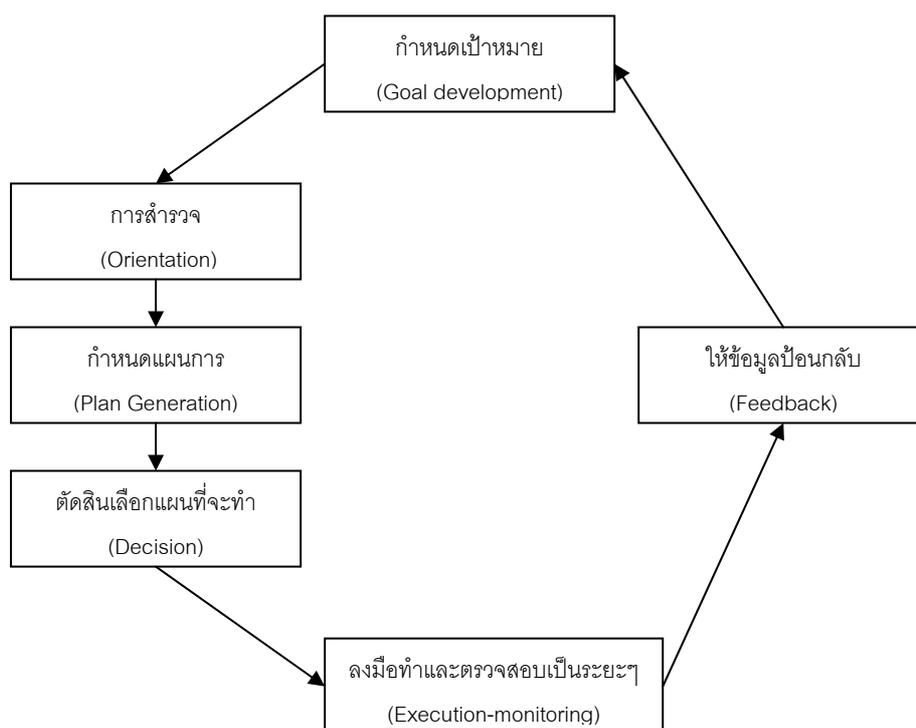
เฟรเซอร์และซาฟ (Frese and Zapf, 1994, 271-340) นักจิตวิทยาและองค์การประยูทธ์ชาวเยอรมัน ได้อธิบายถึงความริเริ่มด้วยตนเองด้วยทฤษฎีการกระทำ (Action theory) ตามกรอบแนวความคิดแบบเยอรมันไว้ดังต่อไปนี้ว่า เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องตามแนวทฤษฎีการรู้คิดทางปัญญา (Cognitive theory) ซึ่งโยงกับพฤติกรรม, โยงกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน, โยงกับผลการปฏิบัติงาน เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นด้านพฤติกรรม ที่เกี่ยวกับกระบวนการเชื่อมโยงของสิ่งแวดล้อมที่นำเข้าไปและพฤติกรรม

ดังนั้น การกระทำจึงสามารถอธิบายจากจุดสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การกระทำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการเริ่มต้นจากเป้าหมาย มีการวางแผน ดำเนินการทำให้สำเร็จ และการประเมินค่า
2. การกระทำถูกควบคุมจากการรู้คิด (Cognition) จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

ภาพที่ 2.7

กระบวนการกระทำ (Action process) ตามทฤษฎีการกระทำ



จากภาพที่ 2.7 กระบวนการของการกระทำ (Action Process) ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย (Goal development)
2. การสำรวจ ซึ่งจะรวมถึงการทำให้ถึงจุดหมายในอนาคต (Orientation)
3. กำหนดแผนการกระทำต่างๆ (Plan Generation)
4. ตัดสินเลือกขึ้นมาหนึ่งแผนที่จะทำ (Decision)
5. ลงมือทำให้สำเร็จ พร้อมทั้งหมั่นตรวจสอบแผนเป็นระยะๆ (Execution-monitoring)
6. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เฟรเซอร์ใช้กระบวนการกระทำ (Action process) ตามทฤษฎีการกระทำ (Action theory) ในการอธิบายกระบวนการของความริเริ่มด้วยตนเองไว้ดังนี้ (Frese, Kring, Soose and Zampel, 1996, pp.38-39) บุคคลจะวางแผนที่จะลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ แม้ว่าการวางแผนอาจจะเกิดขึ้นขณะที่กำลังปฏิบัติอยู่ และการกระทำนั้นถูกชักนำด้วยเป้าหมาย ในการทำงานงานจะกำหนดกรอบการทำงานซึ่งพนักงานที่ดำรงตำแหน่งนั้นจะพัฒนาเป้าหมายของตัวเอง จากนั้นพนักงานจะแปลงงานที่ได้รับมอบหมายให้ ไปเป็นงานย่อยที่ตนเองจะทำ เช่น พนักงานระดับแรงงานได้รับมอบหมายให้ทำงานให้ผลิตสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งนี้ไม่ได้ระบุไว้ในสัญญาจ้างงานหรือในใบพรรณนาลักษณะงาน แต่พนักงานจะทำการแปลงเป้าหมายที่ระบุไว้ให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ไปเป็นเป้าหมายย่อยใหม่ที่ตนจะกระทำ

เป้าหมายการปฏิบัติงานมีช่วงระยะเวลาที่จะทำให้บรรลุได้แตกต่างกัน เช่น พนักงานในสายการผลิตคนหนึ่งต้องเผชิญกับปัญหาเครื่องจักรหยุดทำงาน การแก้ปัญหาแบบมองระยะสั้น เขาอาจจะเรียกช่างให้มาซ่อมเครื่องจักรทันที แต่ถ้าพนักงานจะแก้ปัญหาแบบมองระยะยาว เขาจำได้ว่าปัญหาเครื่องจักรหยุดทำงานแบบนี้ชอบเกิดขึ้นเป็นประจำ เขาจะพยายามหาวิธีป้องกันหรือเรียนรู้วิธีที่จะซ่อมเครื่องจักรนี้ด้วยตนเอง ซึ่งการทำเช่นนี้เป็นสิ่งสะท้อนวิธีการจัดการปัญหาในระยะยาว การประเมินผลที่เกิดขึ้นในระยะยาวนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการมีความริเริ่มด้วยตนเอง ในการที่จะเอาชนะปัญหา หรือจัดการกับความยาก โดยการคิดหาวิธีการหลายๆ ด้านที่จะทำงานชิ้นหนึ่ง ซึ่งเป็นการทำงานเชิงรุก แทนการรอคอยจนกว่าปัญหาจะเกิดขึ้น เป้าหมายระยะยาวจะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อมันถูกนำไปปฏิบัติ แต่ละคนจะเปลี่ยนเป้าหมายหรือความสนใจไปสู่การลงมือปฏิบัติได้รวดเร็วแตกต่างกัน (Kuhl, 1983, 1992) คูล์ (Kuhl) เรียกคนที่สามารถ

เปลี่ยนแปลงเป้าหมายไปเป็นการกระทำได้อย่างรวดเร็วว่า "action-orientation" คนกลุ่มนี้ตระหนักถึงวิธีการเปลี่ยนเป้าหมายไปเป็นการกระทำให้เร็วที่สุด โดยไม่สนใจว่าวิธีการนั้นจะเป็นปัญหาหรือมีประโยชน์ต่อเป้าหมายของเขา ดังนั้น ความริเริ่มจึงเปรียบได้กับการกระทำที่มีเป้าหมายและเป็นการแปลงเป้าหมายไปเป็นการกระทำได้อย่างรวดเร็ว (goal-directness and action orientation)

ในการทำโครงการใหม่หรือเป้าหมายใหม่ พนักงานมักจะเผชิญปัญหา อุปสรรค และความผิดหวัง และหัวหน้างานบางคนอาจจะไม่ชอบความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เช่น พนักงานที่ต้องไปทำงานซึ่งตนยังไม่เคยได้รับการฝึกปฏิบัติมาก่อน อาจจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ยากในตอนเริ่มลงมือทำ ถ้าพนักงานคนนั้นเลิกกระทำทันทีเมื่อเผชิญกับอุปสรรค แสดงว่า พนักงานคนนั้นไม่มีความริเริ่มด้วยตนเอง

การพัฒนาเป้าหมายจากการมองการณ์ไกลหรือมองแบบระยะยาว ทำให้เกินกว่าบทบาทหน้าที่ ลงมือทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความอดทนระหว่างลงมือปฏิบัติ การทำเช่นนั้นช่วยให้คนนั้นได้มีการพัฒนาการเริ่มต้นกระทำด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการกระทำเชิงรุก และสะท้อนถึงการแสดงออกของ ความริเริ่มด้วยตนเอง

ความจริงที่พบได้จากชีวิตการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ก็คือ ไม่มีระบบการผลิตหรือการบริการใดๆ ก็ตามที่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเอง และมักก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อนเสมอ ดังนั้น พฤติกรรมที่เกินกว่าหน้าที่จึงเป็นสิ่งจำเป็นในทุกองค์กร ที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานในเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรืองานที่เกินกว่าที่ระบุในใบพรรณนาลักษณะงานผ่านพ้นไปได้ และความริเริ่มด้วยตนเองก็เป็นหนึ่งในพฤติกรรมเหล่านั้นด้วยเช่นกัน เฮคเกอร์ (Hacker, 1992 quoted in Frese & Zapf, 1994) เสนอว่า พนักงานกลุ่มที่ถูกเรียกว่า "Super-workers" คือ ผู้ที่ทำงานได้อย่างยอดเยี่ยมในแผนกนั้น มักจะมีลักษณะต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ที่มองวิธีการทำงานของตนแบบระยะยาว ปรับปรุงวิธีคิดในการทำงานของตนอยู่เสมอ และใช้วิธีทำงานเชิงรุกมากกว่าพนักงานคนอื่นๆ ในแผนกเดียวกัน ซึ่งคนกลุ่มนี้ก็ได้เป็นผู้ที่ทำงานได้เร็วกว่าคนอื่นมากนัก แต่กลยุทธ์ที่เขาใช้จะเป็นเชิงรุกและน่าสนใจมากกว่าคนอื่นๆ แนวความคิดความริเริ่มด้วยตนเอง จึงรวมถึงการทำงานโดยวิธีเชิงรุกและการมองแบบระยะยาว ผู้จัดการที่ยอดเยี่ยม เป็นผู้ที่มีลักษณะของความริเริ่มด้วยตนเองในระดับที่สูงกว่าผู้จัดการคนอื่น (Boyatis, 1982; Klemp & McClellan, 1986; Frese & Zapf, 1994)

### 5.3 องค์ประกอบของความริเริ่มด้วยตนเอง

ความริเริ่มด้วยตนเอง เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งซึ่งแสดงถึงความกระตือรือร้น การแสดงว่ามีความริเริ่มด้วยตนเองนั้นจะประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-Starting) มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive) และมีความมานะพยายาม (Persistent) (Fay and Frese, 2000, pp.307-323) ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

1. พฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-Starting) หมายถึง บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่ไม่ต้องมีใครมาบอกหรือแนะนำให้ทำ และเป็นสิ่งที่ยื่นนอกเหนือบทบาทที่ต้องทำในงาน (role requirement) ดังนั้น ความริเริ่มด้วยตนเองจึงเป็นการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยตนเอง (self-set goals) ไม่ใช่เป้าหมายที่ได้รับมา (assign goal) ตัวอย่างเช่น คนงานในโรงงานที่พยายามจะซ่อมเครื่องจักรที่เสียอยู่ทุกๆ ที่ไม่ใช่งานที่เขาต้องทำตามใบพรรณนาลักษณะงาน ความริเริ่มด้วยตนเองอาจมีปัญหาในการตีความเนื่องจากเป็นปัญหาที่พบในงานที่ได้รับมอบหมาย หรือเป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวกับงาน จึงอาจต้องพิจารณาระดับของงาน เนื่องจากความริเริ่มด้วยตนเองในงานระดับบริหาร (high-level jobs) ยากที่จะระบุให้ชัดเจนได้ โดยเฉพาะผู้จัดการระดับสูงในองค์กรมักจะเป็นผู้ที่ต้องแสดงความริเริ่มด้วยตนเองอยู่แล้ว ดังนั้นความริเริ่มด้วยตนเองจึงดูเหมือนว่าเป็นส่วนหนึ่งในใบพรรณนาลักษณะงานอยู่แล้ว เช่น CEO ขององค์กรมักจะต้องแสดงความริเริ่มด้วยตนเองถ้าเขาได้แสดงพฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเองในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น แต่ในงานระดับปฏิบัติการ (low-level jobs) การแสดงออกถึงความริเริ่มด้วยตนเองอาจถูกปฏิเสธได้ เช่น ในลักษณะงานทำบนสายพานการผลิต การทำงานต้องทำตามมาตรฐาน (Standardization) พนักงานไม่ค่อยมีอิสระและอาจถูกควบคุม การแสดงออกถึงความริเริ่มด้วยตนเองมักเป็นการทำงานออกนอกมาตรฐาน ดังนั้น ความริเริ่มด้วยตนเองในงานแบบนี้จึงมีให้เห็นไม่มากนัก แต่ก็ยังมีอยู่ให้เห็นบ้าง เช่นในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พนักงานในสายการผลิตสามารถนำเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นแม้ว่าอาจจะยังไม่ได้นำความคิดเห็นนั้นไปปฏิบัติทันทีก็ตาม ตัวอย่างเช่น ในการตัดเจาะชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่ง มักพบว่าการเจาะตัวถังจะมีโอกาสทำให้สายไฟที่อยู่ข้างหลังถูกทำให้เสียหายได้ จากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พนักงานอาจจะคิดหาวิธีแก้ไขแล้วแจ้งให้ผู้อื่นรับทราบ การทำเช่นนี้ก็ถือได้ว่าเป็นการแสดงออกถึงความริเริ่มด้วยตนเอง การแสดงว่ามีความริเริ่มด้วยตนเอง ต้องการการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (self-setting a goal) เป้าหมายนี้อาจจะมาจากความคิดส่วนบุคคล แต่ในการพิจารณาว่าบุคคลใดมี

ความริเริ่มด้วยตนเองเมื่อเขาได้นำเอาความคิดหรือโครงการอย่างหนึ่งที่คนอื่นอาจจะรู้แต่ยังไม่เคยถูกทำให้สำเร็จมาก่อน การแสดงความริเริ่มด้วยตนเองมีได้ทั้งเรื่องเล็กๆ เช่น เลขาคนหนึ่งแสดงความริเริ่มด้วยตนเองในการซื้อน้ำแร่ให้วิทยากรที่มาบรรยาย เป็นต้น ไปจนถึงเรื่องใหญ่ เช่น คนงานในโรงงานเสนอข้อแนะนำอันหนึ่งซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิตให้บริษัทได้กว่ายี่สิบล้านบาท เป็นต้น

2. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive) หมายถึง การแสดงถึงวิธีการทำงานที่ต้องพิจารณาด้วยการมองในระยะยาวไม่รอจนกระทั่งมีใครมาเรียกร้องให้ทำ ซึ่งเป็นการช่วยทำให้เขาคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้บ้าง เช่น ความต้องการใหม่ ปัญหาใหม่ หรือแม้แต่โอกาสเป็นต้น แล้วเข้าไปร่วมกับสิ่งนั้นโดยทันที ตัวอย่างเช่น เลขาคนละคนหนึ่งในมหาวิทยาลัย กำลังจะจองตั๋วเครื่องบินให้หัวหน้าของเธอ ถ้าเป็นการทำงานปกติ เธอจะโทรหาตัวแทนจำหน่ายที่มหาวิทยาลัยเคยติดต่อก่อน แต่ถ้าเธอรู้สึกไม่พอใจในบริการของบริษัทนั้นและต้องการได้รับส่วนลดเพิ่มเติม เธอตัดสินใจค้นหารายใหม่ที่คิดว่าจะได้รับส่วนลดเพิ่มและบริการที่ดีกว่ารายเดิม เธอจึงโทรหาตัวแทนจำหน่ายบริษัทอื่นๆ รวมถึงค้นหาทางอินเทอร์เน็ต ต่อรองราคาจนได้ในที่สุด การกระทำของเลขาคนนี้ถือว่าเธอมีความริเริ่มด้วยตนเอง เนื่องจากเธอเริ่มต้นกิจกรรมนี้ด้วยตนเอง เพราะเป็นการกระทำที่มากกว่าความต้องการตามปกติในงานที่เธอทำ เธอใช้วิธีการทำงานเชิงรุก เพราะเธอมีส่วนร่วมในการจัดการการเดินทางในอนาคต อีกทั้งการบริการและราคาไม่ได้ปรับปรุงด้วยตัวมันเอง ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าความคิดริเริ่มด้วยตนเองเป็นตัวเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือวิธีการในการทำงาน

3. ความมานะพยายาม (Persistent) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการดำเนินตามเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จ เมื่อมีการแสดงถึงความริเริ่มด้วยตนเองโดยส่วนใหญ่แล้วมักจะต้องการเปลี่ยนแปลงเสมอไม่ว่าจะเป็นกระบวนการ ขั้นตอน หรือแม้แต่ตัวงานก็อาจจะถูกปรับปรุงหรือทำให้เพิ่มขึ้น ในการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นย่อมมีความไม่สมบูรณ์ตั้งแต่เริ่ม จึงอาจจะพบกับอุปสรรคและความล้มเหลวเสมอ พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะไม่ชอบที่จะต้องปรับตัวเองรับสิ่งใหม่หรืออาจจะยกเลิกการกระทำระหว่างทำการเปลี่ยนแปลงกลางคันก็ได้ บุคคลที่มีความริเริ่มด้วยตนเองจึงต้องมีความมานะพยายามเพื่อที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างในทางเทคนิคและเอาชนะคนรอบข้างที่เมินเฉยหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้ได้

องค์ประกอบทั้ง 3 ของความริเริ่มด้วยตนเอง (พฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเอง บุคลิกภาพเชิงรุกและความมานะพยายาม) จะส่งเสริมซึ่งกันและกัน บุคลิกภาพเชิงรุกทำให้เกิด

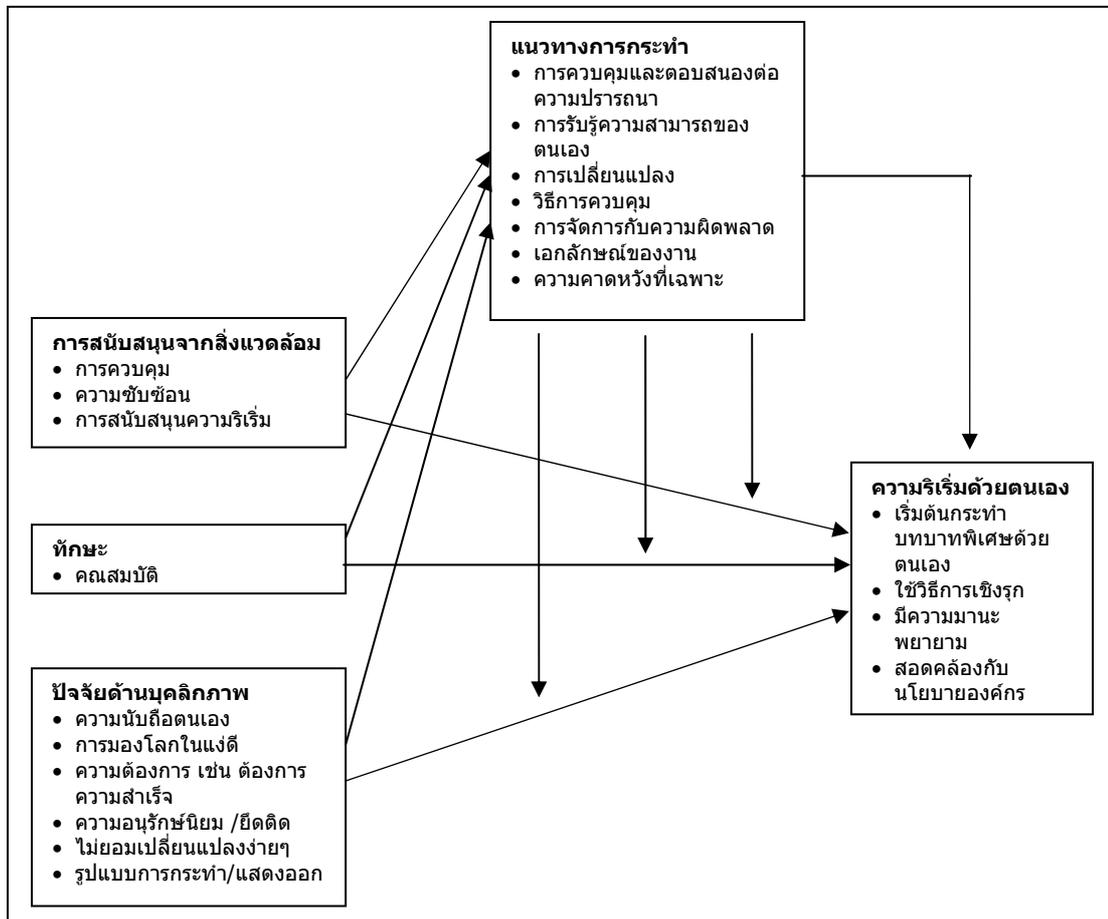
การตั้งเป้าหมายด้วยตัวเอง เพราะการใช้วิธีทำงานเชิงรุกมองไปยังเหตุการณ์อนาคต ซึ่งเปรียบเสมือนกับการพัฒนาเป้าหมายเพื่อกำหนดสิ่งที่จะต้องทำนั่นเอง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเองทำให้เกิดความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นขณะที่ดำเนินการตามเป้าหมาย ส่วนการเอาชนะอุปสรรคก็ทำให้เกิดการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองเนื่องจากการแก้ไขปัญหาที่ต้องเริ่มต้นจากตัวเองก่อนนั่นเอง ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ของความริเริ่มด้วยตนเองจึงมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน

#### 5.4 โมเดลของความริเริ่มด้วยตนเอง (A model of Personal Initiative)

ผลจากการศึกษาความริเริ่มด้วยตนเองของชาวเยอรมันตะวันออกมานานกว่า 5 ปี ทำให้เฟรเซอร์สามารถสร้างโมเดลของความริเริ่มด้วยตนเองขึ้นมา ซึ่งช่วยให้เข้าใจถึงที่มาของความริเริ่มด้วยตนเองโดยอธิบายจากปัจจัยในด้านต่างๆ คือ ทักษะ (Skills) การสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อม (หรือการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม) (Environmental supports) และแนวทางการกระทำ (Orientations) ซึ่งเป็นสาเหตุทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สาเหตุระยะยาว คือ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ สาเหตุระยะสั้นคือปัจจัยด้านแนวทางการกระทำ ส่วนปัจจัยด้านทักษะ การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม (หรือการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อม) นั้นมีอิทธิพลต่อแนวทางการกระทำและความริเริ่มด้วยตนเอง ดังนั้นเฟรเซอร์จึงตั้งสมมุติฐานว่าแนวทางการกระทำมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยบุคลิกภาพ ส่วนการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมและทักษะมีปฏิสัมพันธ์กับแนวทางการกระทำ ความริเริ่มด้วยตนเองจึงมีอิทธิพลต่อหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ

ภาพที่ 2.8  
โมเดลของความริเริ่มด้วยตนเอง



ที่มา : เฟรเซอร์ (Frese, 1997, p.410)

จากภาพที่ 2.8 โมเดลของความริเริ่มด้วยตนเองมีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีแรงจูงใจอื่นๆ ซึ่งมีสมมติฐานที่ว่า

พฤติกรรม คือ ฟังก์ชันของ การจูงใจ x ทักษะ x การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

Behavior = Motivation x Skills x Responsive Environment

(ความริเริ่มด้วยตนเอง) = (บุคลิกภาพ & แนวทางการกระทำ) (Environmental supports)

(สาเหตุระยะยาว & สาเหตุระยะสั้น)

จากโมเดลอธิบายได้ว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนของสิ่งแวดล้อม ทักษะและบุคลิกภาพก่อให้เกิดแนวทางการกระทำ และแนวทางการกระทำก็จะทำให้เกิดความริเริ่มด้วยตนเอง ดังนั้นแนวทางการกระทำจึงเป็นตัวกลางในโมเดลนี้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความริเริ่มด้วย

ตนเอง ได้แก่ การสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อม ทักษะ และแนวทางการกระทำ ส่วนด้านบุคลิกภาพ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความคงที่ค่อนข้างมาก จนอาจไม่มีผลต่อความริเริ่มด้วยตนเอง

ด้านแนวทางการกระทำ (Orientations) เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมที่ไปกำกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั่นก็คืองาน (Work) เฟรเซอร์สนใจตัวแปร 2 ตัวในปัจจุบัน ด้านแนวทางการกระทำที่มีอิทธิพลต่อความริเริ่มด้วยตนเอง คือ การควบคุมความทะยานอยาก (Control aspirations) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) เนื่องจากความริเริ่มด้วยตนเองมีอิทธิพลมาจากความปรารถนาที่จะอยู่เหนือกว่าคนอื่นหรือสิ่งอื่น ความทะยานอยากของบุคคลจึงถูกควบคุมโดยการควบคุมที่งาน ถ้าพนักงานไม่ควบคุมสภาพแวดล้อมหรือพฤติกรรมตนเองในที่ทำงาน ความปรารถนาที่จะควบคุมจะถูกทำให้ลดลงเพราะเกิดความรู้สึกหรือความคิดที่ว่าตนไร้ความสามารถ (Helplessness) การควบคุมในงานหรือความซับซ้อนของงาน (Work control and complexity) มีอิทธิพลในการควบคุมความปรารถนา เช่นเดียวกัน ถ้าสามารถควบคุมความปรารถนาได้มากจะทำให้เปลี่ยนงานได้ เพราะพนักงานพยายามที่จะหางานที่ยอมรับให้ตนมีอำนาจในการควบคุม ส่วนการรับรู้ความสามารถของตนเองน่าจะมีความสัมพันธ์กับการควบคุมและความซับซ้อนของงานเพราะมันทำให้พนักงานเรียนรู้ว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความริเริ่มด้วยตนเอง เพราะเมื่อรู้ว่าคุณเป็นผู้ที่มีความสามารถแล้ว ก็สามารถที่จะเริ่มต้นกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองและจะมีความมานะพยายามเมื่อเผชิญกับปัญหา การรับรู้ความสามารถของตนเองจึงเป็นตัวแปรสื่อระหว่างการสนับสนุนทางสังคม (การควบคุมและความซับซ้อนของงาน) กับความริเริ่มด้วยตนเอง

ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ที่เกี่ยวข้องกับความริเริ่มด้วยตนเอง คือ การนับถือตนเอง (self-esteem) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่เป็นพวกอนุรักษ์นิยม มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) และวิธีการแสดงออก (Action style) แบบที่มีเป้าหมายเป็นตัวนำทางหรือเปลี่ยนจากเป้าหมายมาเป็นวิธีปฏิบัติ ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยส่งผลต่อความริเริ่มด้วยตนเองได้บ้าง และในบางครั้งอาจพบตัวแปรบางตัวเป็นได้ทั้งปัจจัยด้านบุคลิกภาพและปัจจัยด้านแนวทางการกระทำ

ด้านทักษะและการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อม (Skills & Environmental supports) จะช่วยพัฒนาความริเริ่มด้วยตนเองได้ มี 3 ตัวคือ การควบคุมของงาน (Control at work) ความซับซ้อนของงาน (Complexity of work) และการสนับสนุนจากบุคคลและองค์การ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคไปได้ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจาก

สิ่งแวดล้อมและทักษะมีความสัมพันธ์กับความริเริ่มด้วยตนเอง โดยผ่านสื่อกลางคือแนวทางการกระทำ

## 5.5 การวัดความริเริ่มด้วยตนเอง

การวัดความริเริ่มด้วยตนเองทำได้ 2 วิธี คือ การสัมภาษณ์ และการให้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือใช้ร่วมกันทั้ง 2 วิธีก็ได้ เช่น ในช่วงแรกของการศึกษาแนวคิดความริเริ่มด้วยตนเอง ไมเคิล เฟอร์เซอร์และคณะใช้วิธีการวัดความริเริ่มด้วยตนเองด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์ (Situational interview) ร่วมกับการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire)

1. วิธีการสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์ (Situational interview) ในการสัมภาษณ์นั้นจะวัดถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่สะท้อนถึงความริเริ่มด้วยตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่

1.1 การถามถึงประสบการณ์ในอดีต (Past initiative at work) เพื่อสะท้อนถึงพฤติกรรมริเริ่มด้วยตนเองที่เกี่ยวกับงาน ด้วยข้อคำถามถึงประสบการณ์ของความริเริ่มในการทำงานในอดีต เช่น ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงปัญหาในการทำงานในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาที่เขาประสบ และได้มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหานั้น จากนั้นผู้สัมภาษณ์จะถามต่อเพื่อเป็นการยืนยันว่าเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมริเริ่มด้วยตนเองจริงๆ ไม่ใช่ทำเพราะเป็นงานที่ได้รับมอบหมายมา

1.2 การถามถึงความริเริ่มทางการศึกษา (Education initiative) เพื่อสะท้อนถึงพฤติกรรมริเริ่มด้วยตนเองหรือเป็นข้อเรียกร้องของบริษัทที่ทำงาน และยังเป็นสิ่งสะท้อนถึงความมานะพยายามและการมองการณ์ไกล (Long-term focus) ของผู้ถูกสัมภาษณ์

1.3 การเอาชนะปัญหาอุปสรรค โดยกำหนดสถานการณ์ที่เป็นปัญหาแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วพิจารณาคำตอบในการแก้ปัญหา เช่น คุณจะทำอย่างไรถ้าเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งของคุณชอบทำงานที่ไม่ได้คุณภาพออกมาซึ่งส่งผลให้คุณต้องทำงานหนักขึ้นกว่าเดิม เมื่อได้รับคำตอบแล้วผู้สัมภาษณ์จะถามซ้ำว่าคำตอบที่ได้ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์ค้นหาคำตอบมาตอบใหม่ที่เป็นการเอาชนะปัญหาเดิม การทำเช่นนี้เสมือนเป็นการเพิ่มอุปสรรคระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหา เป็นการวัดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาได้ และยังเป็นการดูถึงอารมณ์ร่วมของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ด้วยเพราะผู้ที่มีความริเริ่มด้วยตนเองต่ำจะยอมแพ้ได้ง่ายเมื่อเผชิญกับอุปสรรคเพิ่มขึ้น ผู้สัมภาษณ์จะให้คะแนนจากจำนวนวิธีการเอาชนะอุปสรรคที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ พิจารณาความกระตือรือร้นของผู้ถูกสัมภาษณ์ขณะที่เขาตอบคำถามเพื่อเอาชนะอุปสรรค ให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินความริเริ่มด้วยตนเองในภาพรวมของผู้ถูกสัมภาษณ์

## 2. วิธีวัดโดยใช้แบบสอบถามหรือแบบวัด ซึ่งมีใช้กันอยู่ 2 แบบ คือ

2.1 มาตรฐานประเมินค่าแบบลิเคิร์ต โดยให้ผู้ตอบประเมินความริเริ่มด้วยตนเองที่ตนเองคิดว่ามีหรือเป็นอยู่ในระดับใด

2.2 มาตรการประเมินตามสถานการณ์ (Situation Judgment Test of Personal Initiative : SJT-PI)

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวัดความริเริ่มด้วยตนเองด้วยมาตรการประเมินตามสถานการณ์ ซึ่งมาตรวัดฉบับนี้สร้างขึ้นโดยเบลดาวและเฟรเซอร์ (Bledow, R and Frese, M, 2005) โดยมีรายละเอียดการสร้างมาตรดังนี้

เบลดาวและเฟรเซอร์ (Bledow and Frese, 2005, pp.3-4) สร้างมาตรการประเมินตามสถานการณ์เพื่อวัดความริเริ่มด้วยตนเองจากความตั้งใจที่จะเอาชนะข้อจำกัดบางประการของการวัดความริเริ่มด้วยตนเองด้วยมาตรการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต ซึ่งเป็นการให้คะแนนจากการตอบตามความคิดของผู้ตอบแบบสอบถาม แมคคลินแลนและสเปนเซอร์ (McClelland, 1987 and Spencer & Spencer, 1993) เสนอว่า แบบวัดที่ใช้ผู้ตอบตามความคิดของตนเองนั้นมักจะไม่สะท้อนพฤติกรรมที่แท้จริง แต่เฟรเซอร์ (Frese et al., 1997) เสนอว่า แบบวัดทั่วไปที่วัดความคิดของผู้ตอบนั้น สามารถวัดความริเริ่มด้วยตนเองของแต่ละบุคคลได้แต่มักจะเป็นการกำหนดความริเริ่มด้วยตนเองให้ แต่ไม่สามารถวัดความริเริ่มด้วยตนเองที่แท้จริงในการทำงานได้ ข้อคำถามของแบบวัดความริเริ่มด้วยตนเองด้วยมาตรการประมาณค่าแบบลิเคิร์ตจะเป็นคำพูดทั่วไปเกี่ยวกับวิธีการทำงานของแต่ละคน เช่น ฉันแก้ปัญหาในการทำงานด้วยวิธีเชิงรุก เป็นต้น ข้อคำถามเหล่านี้ไม่เชื่อมโยงถึงสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงในการทำงานและอาจไม่สะท้อนถึงพฤติกรรมนั้น ซึ่งต่างจากการวัดด้วยมาตรการประเมินตามสถานการณ์ที่แบบวัดจะเป็นการอุปมาอุปไมย โดยผู้ตอบแบบวัดจะสมมติว่าตนเองตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องแสดงความริเริ่มด้วยตนเองจากพฤติกรรมที่ตนเองเคยทำในที่ทำงานมาก่อน หรือบางข้อความอาจถามถึงความคิดของผู้ตอบโดยตรงเกี่ยวกับความริเริ่มด้วยตนเอง ถ้าผู้ตอบพยายามยึดติดกับวิธีปฏิบัติในอดีต ตัวอย่างพฤติกรรมก็จะสะท้อนออกมาแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของตนในอดีต อีกทั้งผู้ตอบอาจจะมีความคิดที่แตกต่างเกี่ยวกับความริเริ่มด้วยตนเองสูงหรือต่ำ ซึ่งจะสัมพันธ์กับการเลือกให้คะแนนในมาตรวัดการประมาณค่าแบบมาตรลิเคิร์ต เช่นเดียวกับแบบวัดอื่นๆ สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อจะใช้มาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ตหรือมาตรวัดประเมินตามสถานการณ์ก็คือ วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง (Konig, Steinmetz, Frese, Rauch, Wnag, 1997, p.239)

โดยการสร้างสถานการณ์ในแบบวัดมีวิธีการดังนี้ (Beldow and Frese, 2005, pp. 13-18)

1. ใช้แบบสำรวจปลายเปิดในการรวบรวมเหตุการณ์ที่เป็นความริเริ่มด้วยตนเองที่เกิดขึ้นจริงๆ โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง 30 คนในอาชีพต่างๆ เช่น ครู พนักงานขาย นักบัญชีธนาคาร เป็นต้น ผู้ตอบจะถูกถามให้คิดถึงสถานการณ์หนึ่งๆ เพื่อร่วมงานของเขา พยายามที่จะทำการปรับปรุงเหตุการณ์ ซึ่งก็คือการพรรณนาถึงสถานการณ์ความริเริ่มด้วยตนเอง และพฤติกรรมที่กระทำเพื่อปรับปรุง นอกจากนี้เขาจะถูกถามถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในระหว่างที่ทำการแก้ปัญหา รวมถึงวิธีการเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้นด้วย ยิ่งกว่านั้นเขาจะต้องระบุด้วยว่าการกระทำใดที่ถือว่าเป็นสิ่งปกติที่คนส่วนใหญ่กระทำ เพื่อให้แน่ใจว่าพฤติกรรมเริ่มต้นด้วยตนเองไม่ใช่การกระทำโดยทั่วไปในสถานการณ์นั้น

2. สร้างข้อคำถามและคำตอบจากตัวอย่างที่รวบรวมมาซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีความริเริ่มด้วยตนเองจากขั้นตอนที่ 1 จะได้สถานการณ์มาทั้งสิ้น 25 สถานการณ์ ซึ่งเปิดดาวและคณะได้ปรับให้เหมาะสมขึ้นโดยอ้างอิงถึงความสามารถ (Competency) ตามที่มิเชลและโชลดา (Mischel & Sholda, 1995) กล่าวว่าแต่ละบุคคลมีนิสัยหรือวิธีการจัดการแตกต่างกันในสถานการณ์เดียวกัน ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่ต้องการความสามารถมากๆ คนที่มีนิสัยต่างกันจะมีวิธีการจัดการที่ต่างกัน ดังนั้นในการถามถึงอุปสรรคและวิธีจัดการในขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดให้สถานการณ์นั้นต้องการความสามารถมาก ซึ่งเป็นเสมือนต้องการให้แสดงความริเริ่มด้วยตนเองที่สูงด้วยเช่นกัน ส่วนการให้ระบุถึงกระทำที่เป็นปกติ ก็ถือเสมือนเป็นการแสดงความริเริ่มด้วยตนเองในระดับต่ำนั่นเอง

นอกจากนั้นในคำตอบใดที่เป็นการแสดงถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ในเชิงรุก คำตอบนั้นจะสะท้อนถึงการมีความริเริ่มด้วยตนเองระดับสูง ส่วนคำตอบที่สะท้อนถึงการมีความริเริ่มด้วยตนเองระดับต่ำนั้นวิธีการจัดการกับสถานการณ์นั้นจะเป็นไปในลักษณะของการปรับตัว และโดยเฉพาะการทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคมมากๆ การมีความริเริ่มในระดับปานกลางมักจะสะท้อนวิธีรับมือต่อสถานการณ์นั้นออกมาในลักษณะของการรับรู้ถึงปัญหาแต่ไม่แก้ไขมัน จากวิธีการดังกล่าว ทำให้ได้ข้อคำถามและคำตอบเหลือเพียง 13 ข้อซึ่งเพียงพอที่จะใช้เก็บข้อมูลจากหลายสาขาอาชีพได้ ซึ่งสะท้อนได้จากแบบสำรวจปลายเปิดที่ใช้ในช่วงแรก

3. ให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดคะแนนสำหรับคำตอบในแต่ละสถานการณ์ พร้อมกับตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการเปรียบเทียบคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มั่นใจว่า

แบบสอบถามที่สร้างมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหา ผู้วิจัยใช้กลุ่มนักศึกษาที่คุ้นเคยกับแนวคิดทางจิตวิทยาเรื่องของความริเริ่มด้วยตนเองจำนวน 25 คนที่ไม่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการสร้างข้อคำถามและคำตอบ เป็นผู้ให้ระดับคะแนนของความริเริ่มด้วยตนเองของแต่ละคำตอบในแต่ละสถานการณ์ที่สร้างขึ้น แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ด้วยวิธีการนี้ทำให้คงเหลือข้อคำถามสำหรับใช้งานเพียง 12 ข้อ

ในแต่ละสถานการณ์ของแบบวัด จะวัดเพียงหนึ่งเหตุการณ์ที่เฉพาะ คำตอบสำหรับความริเริ่มระดับสูงหรือต่ำจึงจำกัดเพียง 1 สถานการณ์นั้นเท่านั้น ฉะนั้นผู้ที่มีคำตอบสะท้อนว่ามีความริเริ่มด้วยตนเองมากในหลายสถานการณ์นั้น บางสถานการณ์อาจมีความริเริ่มด้วยตนเองต่ำก็ได้ เนื่องจากเขาอาจขาดทักษะเฉพาะซึ่งใช้ในการแสดงความริเริ่มด้วยตนเองหรือเขาอาจมีประสบการณ์ไม่ดีในอดีตที่ต้องแสดงความริเริ่มด้วยตนเองต่อสถานการณ์นั้นก็ได้ ความแตกต่างของคำตอบจากสถานการณ์ที่ต่างกัันจึงเป็นสิ่งที่คาดหวังในการใช้แบบวัดนี้ ดังนั้นคะแนนรวมจากแบบวัดนี้เป็นรวมคะแนนจากความถี่ในการเลือกคำตอบที่แสดงถึงพฤติกรรมที่มีความริเริ่มด้วยตนเองสูง คะแนนรวมจึงไม่ใช่ตัวแทนของบุคลิกลักษณะที่แฝงของผู้ตอบซึ่งใช้ในการคิดเป็นประจำหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจ

## 6. ความสำคัญของงานขาย

อาชีพพนักงานขายเป็นอาชีพหนึ่งที่มีความอิสระในงานสูง โดยพนักงานขายมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ขององค์กรธุรกิจแต่ละแห่งเช่นเดียวกับเศรษฐกิจของประเทศ ท่ามกลางสภาวะทางการตลาดการแข่งขันจากหลายบริษัทที่ยังคงความรุนแรง พนักงานขายซึ่งเป็นผู้ที่ต้องใกล้ชิดลูกค้า ต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ให้กับลูกค้า และคือผู้ที่ค้นหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตำแหน่งนี้จึงถือได้ว่าเป็นตำแหน่งพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในสายงานบริหารการขาย

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานขายทุกคนจะคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอจะแบ่งได้เป็น 3 ด้านหลัก ดังนี้ (ศศินทร์ วิวัฒน์ชาติ, 2543, น.3-7)

1. ด้านการขาย ได้แก่ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ
2. ด้านสนับสนุนการขาย ได้แก่ งานบริการแก่ผู้ซื้อ อาทิ การให้คำแนะนำการ

แก้ปัญหาแก่ผู้ซื้อและการทำงานร่วมกับลูกค้าเท่าที่จะทำได้ จึงอาจจะถือได้ว่าเป็นงานที่ปรับปรุงภาพลักษณ์ของกิจการและตัวนักขายเอง

3. ด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย เป็นการบริหารและพัฒนาตนเองโดยการวางแผน และควบคุมที่ดี เช่น การเข้าร่วมในการประชุม งานแสดงสินค้าหรือการประชุมสัมมนา เป็นต้น

คุณสมบัติของพนักงานขายที่จะประสบความสำเร็จ ควรจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ (Jackson and Hisrich, 1996, pp.287-290)

1. คุณสมบัติด้านความรู้ พนักงานขายควรมีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า (Product knowledge) ความรู้ความเข้าใจในตัวลูกค้า (Customer knowledge) ความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง (Knowledge of competitors) และความรู้เกี่ยวกับบริษัท (Knowledge of company)

2. คุณสมบัติด้านศิลปะการขาย พนักงานขายควรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับศิลปะการขายและการพัฒนาทักษะอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมการขาย เช่น ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical skills) ทักษะการจัดการ (Management skills) และทักษะการบริหารเวลา (Time management skills)

3. คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จ ลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าว ได้แก่ การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การรู้จักปรับตัว (Adaptability) การมีแรงจูงใจในตนเอง (Self-motivated) ความมานะพยายาม (Persistent) ความสง่างาม (Personable) และความน่าเชื่อถือ (Dependable)

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า แนวคิดความริเริ่มด้วยตนเองเป็นเรื่องที่ใหม่ ยังไม่มีผู้ให้ความสนใจศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ของความริเริ่มด้วยตนเองของพนักงานขายกับพฤติกรรมริเริ่มด้วยตนเอง บุคลิกภาพเชิงรุก ความมานะพยายาม และการยึดมั่นต่อเป้าหมาย แต่ถึงกระนั้นจากการรวบรวมงานวิจัยเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องระหว่างพฤติกรรมริเริ่มด้วยตนเองหรือแรงจูงใจภายใน บุคลิกภาพเชิงรุก ความมานะพยายาม และการยึดมั่นต่อเป้าหมาย กับผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการทำงานของพนักงานขายยังค้นพบอยู่บ้างดังนี้

### 7.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมริเริ่มด้วยตนเอง(หรือแรงจูงใจภายใน)

เดซี คอนเนล และไรอัน (Deci, Conell and Ryan, 1989) ศึกษาเรื่องการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการทำงานด้วยการสนับสนุนให้บุคคลมีอิสระการคิดและตัดสินใจกับผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การพัฒนาแรงจูงใจของบุคคลจากการให้อิสระเขาเหล่านั้นสามารถกำหนดวิธีการทำงานของตนเองภายใต้การสนับสนุนของผู้จัดการ การให้ข้อมูลป้อนกลับ ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำลายหรือส่งเสริมแรงจูงใจภายในที่จะทำให้เกิดเกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการปรับปรุงงาน และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้วย

บาร์ด, เดซี และไรอัน (Baard, Deci and Ryan, 2000) ทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของความต้อการพื้นฐานทางจิตใจและผลลัพธ์ของการทำงาน พบว่า สัมพันธภาพที่แต่ละคนได้รับจะเป็นปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายใน การสนับสนุนให้บุคคลมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองก็เป็นสิ่งจำเป็นในการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เช่น วิธีการให้ข้อมูล การเสนอทางเลือก และการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์

บาร์ด, เดซี และไรอัน (Baard, Deci and Ryan, 2004, pp.2045-2068) ศึกษาเพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเองกับการจูงใจในที่ทำงาน จากแบบจำลองที่เสนอแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจต่อความต้อการภายในตนเองของบุคคลในด้านความมีศักยภาพ ความต้อการเป็นตนเอง และความต้อการความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (performance on the job) และการปรับตัวทางจิตวิทยา (Psychological adjustment) ความพึงพอใจต่อความต้อการภายในตนเองนั้น ได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ถึง autonomy-supportive ของพนักงานระดับผู้จัดการ กับ autonomous causality orientation ของพนักงานที่ทำงานระดับลูกน้อง (Subordinate) ค่าสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า การรับรู้ว่าคุณจัดการมี autonomy-supportive มาก และลูกน้องมีที่มี autonomous causality orientation สูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อความต้อการภายในของลูกน้องมากกว่า จึงอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจต่อความต้อการภายในตนเองมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน (work outcome) ในการทำนายทั้ง ผลการปฏิบัติงานและการปรับตัวเอง ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการสำรวจ autonomy support ตามแนวคิดของทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งพนักงานระดับผู้จัดการสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ แต่ความสำคัญที่จริงอยู่ที่การความเข้าใจในการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อว่าจะได้นำเสนอทางเลือก หรือการให้เหตุผลในการให้เขาแสดงพฤติกรรมที่ต้อการ ตลอดจนการ

ส่งเสริมให้เขามีการควบคุมตนเอง (Self-regulation) ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจต่อผลการทำงานและช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 7.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเชิงรุก

สแตนแคมป์ (Steinkamp, 1970) ได้เสนองานวิจัยของสมาคมการบริหารการขายและการตลาดแห่งลอสแอนเจลิส บริษัทที่ปรึกษาทางด้านจิตวิทยาและคณะกรรมการวิจัยด้านการวางแผนและการบริหาร ในเรื่องของพนักงานขายดีเด่น (Star Salesman) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนั้นเป็นพนักงานขายจำนวน 97 คน จากบริษัท 60 แห่งและพบว่า พนักงานขายที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะคล่องแคล่ว เป็นพนักงานที่ไม่ยอมให้ใครอยู่เหนือกว่า เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนและความพยายามเพื่อให้ได้หรือบรรลุเป้าหมายของตน

เบลและสตอร์ (Bell and Staw, 1989) พบว่า คนที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกจะประสบความสำเร็จในอาชีพ ทั้งในเชิงอัตราและปรนัย เนื่องจากบุคคลจะพยายามควบคุมการทำงานของเขา มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามเข้าถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ โดยเขาอาจจะเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและการมอบหมายงาน แม้ว่าความพยายามต่างๆ เหล่านี้อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อพนักงานเองก็ตาม แต่จะถูกมองข้ามไปโดยคำนึงถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติงานมากกว่า

แครนส์ (Crant, 1995, pp.532-537) ได้ทำการทดสอบความตรงตามเกณฑ์ (Criterion validity) ของแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกกับผลการปฏิบัติงานของตัวแทนขายบ้านและที่ดินจำนวน 131 คน พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยวัดจากปัจจัย 3 ประการ คือ 1) จำนวนบ้านที่สามารถขายได้ 2) จำนวนรายชื่อลูกค้าของบริษัทที่เพิ่มขึ้น 3) ค่านายหน้าที่ได้รับจากการขาย โดยแครนส์อธิบายว่า ลักษณะของการเป็นตัวแทนขายบ้านและที่ดิน ต้องพยายามจัดการกับสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพ เช่น ต้องริบหาแหล่งโฆษณาเพื่อให้เจ้าของบ้านมาติดต่อขอให้เป็นตัวแทนขาย ต้องพิจารณาลูกค้าอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถปิดการขายได้ ต้องเปลี่ยนแปลงตลาดและกลุ่มลูกค้าใหม่หรือแม้แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณาเองเพื่อให้มี

ลูกค้าเข้ามาติดต่อใช้บริการมากขึ้น ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายในที่สุด

พาร์คเกอร์ (Parker, 1998, pp.835-852) ได้ทำการศึกษาความริเริ่มทางการจัดการ (Management initiative) กับพนักงานในบริษัทผลิตแก้วแห่งหนึ่ง พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กร (Organization innovation) โดยที่บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นสมาชิกในกลุ่มอาสาทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Membership in voluntary continuous improvement group) อย่างมีนัยสำคัญ

ไซเบิร์ต, แครนส์และเครเมอร์ (Seibert, Crant and Kraimer, 1999, pp.416-427) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) กับความสำเร็จในอาชีพ (Career success) ของพนักงานในองค์กรต่างๆ จำนวน 496 คน พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพทั้งในด้านรูปธรรม ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และในด้านนามธรรมซึ่งก็คือ ความพึงพอใจในอาชีพ และจากการวิเคราะห์การถดถอย ก็พบว่าบุคลิกภาพเชิงรุกสามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากขึ้น ทั้งในด้านความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัยและอัตนัย หลังจากทำการควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจ ลักษณะองค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม

คิกค์แมนและโรเซ็น (Kirkman and Rosen, 1999, pp.58-74) ทำวิจัยภาคสนามเรื่องระบบการทำงานเป็นทีมกับทีมงานจำนวน 101 ทีม พบว่า ลักษณะเชิงรุกของทีม (Team-level proactive) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการให้อำนาจกับทีม (Team empowerment) ลักษณะเชิงรุกของทีม (Team proactivity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับจำนวนผลลัพธ์ของทีมที่ได้ ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภาพ (Productivity) และการบริการลูกค้า (Customer service) ทีมที่มีลักษณะเชิงรุกมากกว่าจะมีระดับของความพอใจในงาน (Job satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) และความยึดมั่นต่อทีม (Team commitment) มากกว่าทีมที่มีลักษณะเชิงรुकน้อยกว่า งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive behavior) ของทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพของทีม (Team productivity) และการให้บริการลูกค้า (Customer service) โดยแสดงให้เห็นว่า ทีมที่มีลักษณะเชิงรุกมากกว่าจะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่าทีมที่มีลักษณะเชิงรุกน้อยกว่า

แบคแฮมและมูเลอร์ (Bechemr and Maurer, 1999, pp.72-83) ศึกษาบุคลิกภาพเชิงรุกกับพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการของประธานบริษัทเอกชนขนาดเล็กจำนวน 215 คน พบว่าคะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกของประธานบริษัทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงใน

ยอดขายของบริษัท นอกจากนี้บุคลิกภาพเชิงรุกยังมีความสัมพันธ์กับความต้องการหรือความริเริ่ม การเป็นเจ้าของกิจการด้วยตนเองมากกว่าการซื้อกิจการของผู้อื่นหรือการได้รับมาจากครอบครัว และจำนวนของการริเริ่มทำธุรกิจ แบคแฮมและมูเลอร์ สรุปว่า ประธานบริษัทที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกจะใช้องค์การของเขาในการเป็นตัวนำที่พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่มากระทบต่อการ ดำเนินธุรกิจ

แครนส์ (Crant, 2000, pp.435-463) กล่าวว่า ภาวะสันนิษฐานของบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality construct) ได้ถูกนำไปใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและผลลัพธ์ต่างๆ ขององค์การอย่างกว้างขวาง โดยที่บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพนักงาน ที่มงาน รวมทั้งประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหลายประการ ที่องค์การต้องการ อาทิ ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ประสิทธิภาพของทีมงาน (Team effectiveness) และภาวะผู้นำ (Leadership)

เคิร์กและคณะ (Kirk et.al, 2000, p.63) ได้ทำการวิจัยโดยสอบถามผู้จัดการชาย จำนวน 500 คน ในบริษัทขนาดใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานชาย ประสบความล้มเหลวในการทำงาน ผลปรากฏว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานชายประสบความ ล้มเหลวโดยส่วนใหญ่้นั้นนอกจากพนักงานขาดความรู้ในสินค้าและตลาดอย่างเพียงพอแล้ว ยังเกิดจากลักษณะบุคลิกภาพที่ขาดความกระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และขาด ความมั่นใจในตนเองอีกด้วย

ไซเบิร์ตและคณะ (Seibert et al., 2001, pp.845-875) ได้ทำการทดสอบแบบจำลอง เกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงรุกและความสำเร็จในอาชีพ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน ประจำจำนวน 180 คนเป็นเวลา 2 ปี พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ความรู้ทางด้านการเมือง (Political knowledge) และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอาชีพ (Career initiative) แต่ไม่พบความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกกับการมีสิทธิมีเสียงในองค์การ (Voice)

วาสนา ชัตติยวงษ์ (2540) ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพคัดสรรซึ่งประกอบด้วยลักษณะ บุคลิกภาพ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) การอธิบายสาเหตุแบบเอื้อประโยชน์ตน 2) การกำกับการ แสดงออกของตน 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 4) ความเชื่ออัตลัษิต และ 5) ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของตัวแทนชายประกันชีวิตของบริษัท อเมริกัน อินเตอร์ เนชั่นแนล แอสซัวร์ันส์ จำกัด จำนวน 364 คน พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพคัดสรรทั้ง 5 ลักษณะมี สหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความสำเร็จในการทำงานของตัวแทนชายประกันชีวิตในผลงาน

ทุกด้าน ได้แก่ ค่านายหน้าที่ได้รับ จำนวนกรรมธรรม์ที่ขายได้ และระดับตำแหน่ง ยกเว้น ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) ในกลุ่มตัวแทนขายไม่เต็มเวลาที่ไม่สัมพันธ์กับค่านายหน้าที่ได้รับ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ของตัวแทนขายไม่เต็มเวลาจะเป็นญาติพี่น้องหรือกลุ่มเพื่อน ดังนั้น ไม่ว่าตัวแทนจะมีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกหรือไม่ ก็ยังสามารถที่จะเปิดและปิดการขายได้ แต่ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานในกลุ่มผู้บริหาร ค่านายหน้าที่ได้รับและจำนวนกรรมธรรม์ที่ขายได้ของตัวแทนขายเต็มเวลา

นุชนารถ อยุ่ดี (2548) ศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 152 คน พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 19.4

อาลิสรา รัตนกุล (2550) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก เซาว์นอารมณ์ ประสบการณ์การทำงานขาย เกรดเฉลี่ยสะสมกับยอดขายของเจ้าหน้าที่การตลาดสินค้าเคหะ : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 219 คน พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกไม่มีความสัมพันธ์กับยอดขายของเจ้าหน้าที่การตลาดสินค้าเคหะ

### 7.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมานะพยายาม

เนื่องจากผู้วิจัยใช้มิติความอดทนจากแนวคิดความสามารถในการฟันฝ่าและเผชิญอุปสรรคในการศึกษาความมานะพยายาม ดังนั้นจึงขอเสนอผลงานวิจัยเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความอดทนและผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการทำงานของพนักงานขายที่ยังค้นพบอยู่บ้างดังนี้

เซลิคแมนและเพื่อนร่วมงาน (Seligman, quoted in Stoltz, 1997, pp.60-61) ได้แสดงให้เห็นว่า ความอดทนในการตอบสนองต่ออุปสรรคที่ยากลำบากด้วยรูปแบบการอธิบายสาเหตุ (แบบมองโลกในแง่บวกหรือมองโลกในแง่ลบ) สามารถทำนายการประสบความสำเร็จได้สูงในหลายสาขาอาชีพ ยกตัวอย่างเช่น จากการศึกษาเกี่ยวกับตัวแทนขายประกันชีวิตหลายพันคนพบว่า ตัวแทนขายประกันชีวิตที่มีรูปแบบการอธิบายสาเหตุแบบมองโลกในแง่บวกมากกว่าจะขายได้มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งยังคงทำงานอยู่ในบริษัทยาวนานกว่าตัวแทนขายประกันชีวิตที่มองโลกในแง่ลบ (ตัวแทนขายฯ ที่มองโลกในแง่บวกขายได้มากกว่าตัวแทนขายฯ ที่มองโลกในแง่ลบ

ถึง 88% และตัวแทนชายๆ ที่มองโลกในแง่ลบมีแนวโน้มการลาออกมากกว่าถึง 3 เท่า) อีกรงานวิจัยหนึ่งที่ที่น่าสนใจได้แก่ การศึกษากับตัวแทนขายอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งวิจัยพบว่า ตัวแทนชายๆ ที่มองโลกในแง่บวกจะขายได้มากกว่าตัวแทนชายๆ ที่มองโลกในแง่ลบถึง 250-320%

อูลเล็ตต์ เวินเนอร์ (Oullette, Werner, et.al., 1997, p.66) พบว่า คนที่แสดงให้เห็นว่ามีความอดทนและหรือมีความแข็งแกร่งฟื้นตัวได้เร็ว จะควบคุมปัญหาอุปสรรคได้ดีกว่าคนที่ไม่มีลักษณะดังกล่าว

จอห์นสัน (Johnson, 2005) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานในบริษัทชั้น ไมโครซิสเต็ม โดยการวัดระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค 2 ครั้ง คือในวันที่มีการฝึกอบรมความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว 90 วัน เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานในปีงบประมาณ 2002 จากการวัดครั้งที่ 2 พบว่า มิติของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคด้านความอดทนมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อผู้ขายที่มียอดขายระดับสูง

วรวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2548) ศึกษาเรื่อง เซาว์นอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคและการรับรู้รูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในโรงงานผลิตเครื่องมือแพทย์ แห่งหนึ่ง พบว่า เซาว์นอารมณ์ในด้านการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

วันวิสาข์ ฤทธิธาดา (2548) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ:กรณีศึกษาพนักงานขายเครื่องถ่ายภาพเอกซเรย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อุไรรัตน์ วัฒนางสงวน (2549) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างเซาว์นอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคและผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ : กรณีศึกษา บริษัทโทรคมนาคม แห่งหนึ่ง พบว่า องค์ประกอบความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคด้านความอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิณพกา พิณวานิช (2549) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับความสำเร็จในอาชีพของพนักงานบริษัทประกันชีวิต พบว่า มิติความอดทนของความสามารถ

ในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศุภนุช สุตวิไล (2550) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และความเครียดในการทำงานของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้านความอดทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 7.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

เนื่องจากงานวิจัยเรื่องของการยึดมั่นต่อเป้าหมายกับความริเริ่มด้วยตนเองยังไม่มีการศึกษา ในการนำเสนอครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนองานวิจัยเรื่องความยึดมั่นต่อเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาแบบสอบถามวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมาย ดังนี้

ยูคิลและลาแธม (Yukl and Latham, 1978, pp.320-321) ศึกษาความสัมพันธ์ภายในระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความแตกต่างของบุคคล ความยากของเป้าหมาย การยอมรับเป้าหมาย ความเป็นเครื่องมือของเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงาน พบว่า การยอมรับเป้าหมายไม่มีผลเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน และไม่มีผลเป็นตัวแปรสื่อระหว่างความเป็นเครื่องมือของเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน

ฮอลเลนเบคก์ โอลีเยรี ไคลน์และไรท์ (Hollenbeck, O'Leary, Klein, and Wright, 1989, pp.952-955) ศึกษาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามวัดความยึดมั่นต่อเป้าหมายแบบ self-report โดยศึกษากับ พบว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นมา 9 ข้อเป็นการวัดความยึดมั่นต่อเป้าหมายเพียงหนึ่งมิติ มีค่า internal consistency = .71 สามารถวัดความยึดมั่นต่อเป้าหมายได้ทั้งเป้าหมายที่ถูกกำหนดให้หรือเป้าหมายส่วนบุคคล ช่วงเวลาของการวัดไม่ว่าจะเป็นวัดก่อนหรือวัดหลัง ไม่มีผลกระทบต่อการวัด

ไรท์และคณะ (Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein, and Hollenbeck, 1994, pp.795-803) ศึกษาความแตกต่างในการวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมายด้วยวิธี self-report กับวิธี discrepancy ในกลุ่มตัวอย่างเดียวกันคือ นักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 83 คน พบว่า การวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมายแบบ discrepancy มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมากแต่เป็นผลที่ไม่ถูกต้องเพราะอิทธิพลร่วมจากความสามารถของผู้รับการทดลอง ในขณะที่การวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมายแบบ direct self-reports ไม่พบ ความแตกต่างของเป้าหมายที่ถูกกำหนด

ให้กับเป้าหมายส่วนบุคคลมีความซับซ้อนในบางด้าน ดังนั้นการวัดแบบ discrepancy จึงไม่ใช่ตัวชี้วัดอย่างง่ายที่จะใช้กับโครงสร้างอื่น

ฮอลเลนเบคค์และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, pp.218-219) ศึกษาการยึดมั่นต่อเป้าหมายและกระบวนการตั้งเป้าหมายเพื่องานวิจัยในอนาคต โดยต้องการทดสอบบทบาทของการยึดมั่นต่อเป้าหมายในงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการตั้งเป้าหมาย พบว่า ความยากของเป้าหมายที่มีความหลากหลาย ผลจากปัจจัยเกี่ยวกับความยากของเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ไม่คงที่ของตัวแปร เช่น การมีส่วนร่วม มีส่วนสัมพันธ์กับตัวแปรที่ระบุในโมเดลทฤษฎีความคาดหวังของเหตุตั้งต้นและผลลัพธ์ของการยึดมั่นต่อเป้าหมาย

ไคลน์และคณะ (Klein, Wesson, Hollenbeck and Alge, 1999, pp.885-896) ศึกษาบทบาทของการยึดมั่นต่อเป้าหมาย ด้วยวิธี Meta-analysis เพื่อความกระจ่างในเรื่องมโนทัศน์และการสังเคราะห์เชิงทดลองจากงานวิจัยที่มีการศึกษาและวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมายจำนวน 74 เรื่อง จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 83 กลุ่ม ซึ่งมีขนาดตั้งแต่ 20 คนจนถึง 406 คน พบว่า การยึดมั่นต่อเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน ความยากของเป้าหมายเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการยึดมั่นต่อเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกัน การยึดมั่นต่อเป้าหมายก็เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานด้วย ความคาดหวังผลสำเร็จและความน่าดึงดูดต่อการยอมรับเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมากต่อการยึดมั่นต่อเป้าหมาย และยังพบว่าแบบวัดการยึดมั่นต่อเป้าหมายที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการวิจัยเป็นแบบวัดของ Hollenbeck, Williams and Klein (1989)

วีรัญญาพร ปานแสน (2550) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย และวิธีการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของนักธุรกิจอิสระในธุรกิจขายตรงหลายชั้น พบว่า นักธุรกิจอิสระที่มีความผูกพันใจต่อเป้าหมาย (Goal commitment) สูงกว่าจะมีผลปฏิบัติงานดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันใจต่อเป้าหมายต่ำกว่า นักธุรกิจอิสระที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสูงจะมีความผูกพันใจต่อเป้าหมายมากกว่าผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคต่ำ และพบว่าความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างสูงกับความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

## 7.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความริเริ่มด้วยตนเอง

เฟรเซอร์, คริงส์, ซูส และแซมเพล (Frese, Kring, Soose and Zampel, 1996, pp.37-53) ได้ศึกษาความแตกต่างของความริเริ่มด้วยตนเองในงานของชาวเยอรมันตะวันออกและเยอรมันตะวันตก ในกลุ่มคนอายุระหว่าง 18-65 ปีซึ่งเป็นลูกจ้างประจำ ในช่วงปี 1990-1991 ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก พบว่า ความริเริ่มด้วยตนเอง (Personal initiative) ในการทำงานของชาวเยอรมันตะวันออกต่ำกว่าชาวเยอรมันตะวันตก เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การควบคุมในการทำงานและความซับซ้อนของงาน (Work control and complexity) ที่ได้รับอิทธิพลจากสังคมของเยอรมันตะวันออกที่เคยปกครองแบบคอมมิวนิสต์มาก่อน

เฟรเซอร์, เฟย์, ฮิลเบิร์กเจอ, เลงก์และเทก (Frese, Fay, Hilburger, Leng and Tag, 1997, pp.137-161) ศึกษาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามความริเริ่มด้วยตนเองในกลุ่มตัวอย่างชาวเยอรมันตะวันออก 543 คนและเยอรมันตะวันตก 160 คน พบว่า ความริเริ่มด้วยตนเองมีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ การเปลี่ยนเป้าหมายไปเป็นการปฏิบัติ (action orientation) วิธีจัดการกับปัญหาแบบมุ่งเน้นที่ปัญหาที่มุ่งเน้นที่อารมณ์ การวางแผนอาชีพและการวางแผนการทำงาน แต่ไม่พบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมชาวเยอรมันตะวันออกมีความริเริ่มด้วยตนเองสูงกว่าและคนว่างงานที่มีความริเริ่มด้วยตนเองสูงจะหางานได้เร็วกว่าผู้ที่มีความริเริ่มด้วยตนเองต่ำกว่า

เฟย์และเฟรเซอร์ (Fay and Frese, 2001, pp.97-124) ศึกษาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของการวัดความริเริ่มด้วยตนเองด้วยการสอบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดความริเริ่มด้วยตนเอง ในกลุ่มตัวอย่าง 11 กลุ่มจากประเทศที่พัฒนาแล้ว (เยอรมันและสวิตเซอร์แลนด์) และประเทศที่กำลังพัฒนา (แอฟริกาใต้, อุรุกวัย และซิมบับเว) ที่เป็นนักศึกษาระดับอุดมศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการ เจ้าของธุรกิจขนาดย่อม และผู้จัดการบริหารระดับกลางในองค์การ พบว่า การสนับสนุนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental supports) ได้แก่ การควบคุมในงาน ความซับซ้อนของงาน และการให้การสนับสนุนจากองค์การและหัวหน้างาน ตลอดจนทักษะ ความรู้เกี่ยวกับงานและความสามารถทางสติปัญญา (job-related knowledge, skills and cognitive ability) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความริเริ่มด้วยตนเอง

วอร์ร์และเฟย์ (Warr and Fay, 2001, pp.344-353) ศึกษาอายุกับความริเริ่มด้วยตนเองในการทำงานกับแรงงานชาวเยอรมัน โดยวัดความริเริ่มด้วยตนเองด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า

ในกลุ่มพนักงานเพศชายที่อายุแตกต่างกันมีความริเริ่มด้วยตนเองในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ถ้าวัดความริเริ่มด้วยตนเองด้วยแบบสอบถามโดยการให้คะแนนด้วยตนเองและการให้คู่สมรสเป็นผู้ให้คะแนน พบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่ามีแนวโน้มที่จะมีความริเริ่มด้วยตนเองมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า