

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แรงจูงใจ

- 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
- 1.2 ประเภทของแรงจูงใจ
- 1.3 แรงจูงใจในการเลือกเรียน
- 1.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 1.5 ข้อสมมติฐานทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมนุษย์

แรงจูงใจ

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

1.1 แรงจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ผลักดัน กระตุ้นดึงดูดให้บุคคลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามแรงจูงใจได้มีนักวิชาการทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายที่ต่างกันดังนี้

วิจิตร อวาทะกุล (ม.ป.ป. : 189) การจูงใจ คือ การใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มชนเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งสองฝ่าย

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2524 : 39) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือจะชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2528 : 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม

โยธิน ศันสนยุทธ (2535 : 41) แสดงทัศนะว่า การจูงใจ หมายถึง ความโน้มน้าวซึ่งจะกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายใดอย่างหนึ่ง

อารี พันธุ์มณี (2538 : 179) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง ภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

สิริอร วิชาวุธ (2543 : 225) กล่าวว่าแรงจูงใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมหนึ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมาย เช่น จูงใจให้ทำงานทุกวันไม่มีวันหยุดเพื่อสร้างฐานะและความมั่นคงให้แก่ครอบครัว จูงใจให้พากเพียรในการเรียนเพื่อให้ได้คะแนนสูง และเกิดความภาคภูมิใจในตน

จากความหมายที่ได้กล่าวพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สถานะการณที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ และมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับสถานะที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของตน

ฮิลการ์ด (Hilgard, 1962 : 314) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ไปกระตุ้นบุคคลให้เกิดพลังและนำไปสู่การกระทำ

การ์ริสัน (Garrison, 1980 : 109) ได้ให้ความหมายว่า เป็นแรงขับภายใน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมในระยะแรกเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และแสดงพฤติกรรมต่อไปเรื่อยๆเมื่อประสบผลสำเร็จ

เกอร์เลอแมน (Grelleman, 1968 : 171) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการกระทำ เพื่อให้ดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนด และ มีการใช้พลังที่เหมาะสม โดยเฉพาะเพื่อให้ความมุ่งมั่น นั้นได้บรรลุเป้าหมาย

โลเวลล์ (Lovell, 1980 : 109) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ ว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อสนองความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

बारอน และพอลัส (Baron and Paulus, 1991:132) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการชุดหนึ่ง ซึ่งทำให้พฤติกรรมของบุคคลเกิดพลังและกำกับให้พฤติกรรมที่เกิดพลังนั้นได้บรรลุเป้าหมายบางประการ

1.2. ประเภทของแรงจูงใจ

เชอร์ริฟ (Sherif : 1956) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับ อาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจทางด้านนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้น และวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ซึ่งบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

เอนกกุล กริแสง (2517 : 28 : 32) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physiological Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่นความหิว ความกระหาย การพักผ่อน การขับถ่าย และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในภายหลัง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

3. แรงจูงใจส่วนบุคคล (Personal Motivation) แรงจูงใจประเภทนี้หมายถึง แรงจูงใจที่พัฒนาขึ้นในตัวคน ซึ่งแตกต่างกันไปไม่เหมือนกัน แรงจูงใจส่วนบุคคลมีรากฐานมาจากความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางสังคมประกอบกัน แต่ความรุนแรงมากน้อยต่างกัน แรงจูงใจส่วนบุคคลที่สำคัญคือ การคิด

ยาเสพติดหากไม่เสพจะเกิดอาการผิดปกติกับร่างกาย อีกประการคือ ระดับความมุ่งมั่น คือ แต่ละคนจะตั้งระดับความมุ่งมั่นไว้ไม่เหมือนกันและจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์ (2528 : 227) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) คือ แรงจูงใจที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นในการดำเนินชีวิต ซึ่งเกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหายน้ำ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) คือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นหลังจากการเรียนรู้ในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับความยกย่องชมเชย เป็นต้น

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 140) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอด (Survival Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ช่วยให้คนเราสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ แรงจูงใจชนิดนี้มักจะสัมพันธ์กับสิ่งเบื้องต้นที่คนเราต้องการในชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การขับถ่าย ฯลฯ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในสังคม อาจได้รับอิทธิพลโดยตรงจากสิ่งเร้าที่เป็นบุคคล หรือ จากวัตถุที่มองไม่เห็น จำต้องได้ หรือมาจากสภาวะทางสังคมที่มองไม่เห็นก็ได้ เช่น การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การเป็นผู้นำ การสร้างมิตร เป็นต้น

3. แรงจูงใจเกี่ยวกับตนเอง (Self Motivation) แรงจูงใจชนิดนี้ค่อนข้างจะซับซ้อนพอสมควร และเป็นสิ่งผลักดันให้คนเราพยายามปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น เช่น แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จหน้าที่การทำงาน หรือ ความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

1.3 แรงจูงใจในการเลือกเรียนสาเหตุที่นักศึกษาผู้ใหญ่เข้ามาเรียนใหม่

นอกจากที่ผู้อ่านได้ทราบถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปของนักศึกษาผู้ใหญ่แล้ว ถ้าเราได้ทราบถึงสาเหตุที่ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่กลับเข้ามาเรียนใหม่อีกครั้ง ก็จะช่วยให้เรามีความเข้าใจในตัวนักศึกษาผู้ใหญ่ได้ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับเหตุผลที่นักศึกษาเข้ามาเรียนในชั้นเรียนการศึกษานักศึกษาผู้ใหญ่ของอังกฤษ คือ โรเจอร์ ได้กล่าวถึงไว้ในหนังสือชื่อ “Adult Learning” ดังนี้ (Roger ,1979 :13-20)

1. แรงจูงใจด้านอาชีพ จากการศึกษาพบว่า เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญอย่างมาก ในการทำให้ผู้ใหญ่แสวงหาความรู้โดยการเข้าการศึกษาอีกครั้ง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ใหญ่วัยต้น ทั้งนี้ก็เพราะว่าจะช่วยส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ดำเนินการอยู่แล้ว จากการสำรวจข้อมูลของสถาบันการศึกษาผู้ใหญ่แห่งชาติในประเทศอังกฤษ (NIAE: National Institute of Adult Education) ปรากฏว่าประมาณเกือบร้อยละ 10 ของนักศึกษา ให้ข้อมูลว่าการเข้ามาเรียนด้วยความมุ่งมั่นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานและอาชีพนั่นเอง

2. แรงจูงใจมุ่งพัฒนาตนเอง (Self-Development Motivation) เป็นการสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใหญ่โดยเฉพาะในด้านที่เป็นความรู้ทั่วไป หรืออาจจะเป็นกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่องานอดิเรก (Creative Hobby) ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในประเทศอังกฤษ ซึ่งจัดดำเนินการโดย NIAE ปรากฏว่า นักศึกษาผู้ใหญ่มากกว่าร้อยละ 40 บอกเหตุผลในการเข้ามาเรียน ก็เพราะต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ตามความสนใจให้มากขึ้น ทั้งนี้ได้พบด้วยว่า ผู้เรียนซึ่งเข้ามาด้วยแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นหญิงมากกว่าชาย

3. แรงจูงใจด้านสังคม (Social Motivation) กิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่ได้รับความสนใจจากผู้เรียนค่อนข้างมากด้วยเหตุผลทางด้านสังคม นักศึกษาจึงเข้ามาเรียนเพื่อมีโอกาสพบเพื่อนใหม่ เพื่อรู้จักกับครูผู้สอน ตลอดจนบรรยากาศที่แปลกออกไปจากชีวิตประจำวัน และในขณะเดียวกันก็มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางสมองและสติปัญญา (Intellectual Motivation) แทรกอยู่ด้วย จากการสำรวจของสถาบัน NIAE พบว่าเหตุผลนี้มีจำนวนถึงร้อยละ 10 ของนักศึกษาผู้ใหญ่

4. แรงจูงใจอื่น ๆ (Other Motivation) สำหรับเหตุผลอื่น ๆ ในการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่ได้แก่ช่วยให้ได้รับโอกาสที่สอง (Second Chance) สำหรับผู้ใหญ่ที่พลาดโอกาสในการเรียนจากระบบโรงเรียน ระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา หรือบางคนอาจเข้ามาด้วยเหตุผลเกี่ยวกับเรื่องอำนาจความสะดวกต่าง ๆ ที่จัดให้มีขึ้นภายในสถาบันแห่งนั้น ทำให้เขาได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น การเรียนวิชาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ การใช้เครื่องมือด้านช่างไฟฟ้า ช่างเครื่องยนต์ ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์และภาษาต่างประเทศ รวมทั้งบรรยากาศอื่น ๆ ภายในสถาบันการศึกษานั้น ก็มีมีส่วนส่งเสริมให้เขาเกิดความต้องการและสนใจเข้ามาสัมผัส และเรียนรู้กับกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่ในช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิต (Human Life-Cycle)

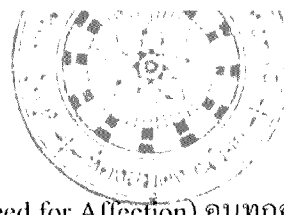
สรุปได้ว่าแรงจูงใจ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจทางร่างกายและแรงจูงใจทางสังคม โดยแรงจูงใจทางร่างกายเกิดจากความต้องการที่ได้รับการกระตุ้นจากภายในร่างกาย ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ส่วนแรงจูงใจทางสังคมจะเกิดหลังจากการเรียนรู้ในสังคม อันเป็นความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ต้องการได้รับการยกย่อง ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนต้องการความสำเร็จในชีวิต

1.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีชื่อเสียง ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ที่กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองหรือความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้ว บุคคลนั้นย่อมจะแสวงหาความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปอีก ไม่มีวันสิ้นสุดความต้องการของมนุษย์จะเป็นไป ในลักษณะตามลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy of Needs) คือ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นสูงก็ตามมา ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์แบ่งออกเป็น 5 ขั้น คือ (Maslow, 1954 : 80-95)

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
 2. ความต้องการด้านความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการเพื่อให้ตนเองมีความปลอดภัย และมีความมั่นคงในฐานะและงานอาชีพ
 3. ความต้องการทางด้านสังคมและการเป็นเจ้าของ (Social and Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม เช่น มีความต้องการเพื่อน ต้องการเป็นที่รักและได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน
 4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem of Status Needs) เป็นความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลทั่วไป
 5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จดังที่คาดหวังไว้ (Self-actualization or Selfrealization Needs) ความต้องการนี้นับเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ใฝ่ฝันไว้
- สวธัน วัฒนวงศ์. (2544 : 159-161) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แยกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ส่วนมากมนุษย์เรามีความต้องการทางด้านนี้เพื่อความคงอยู่ของร่างกาย ในทางการศึกษาผู้ใหญ่ คือความต้องการมองเห็นและได้ยินเสียง ความสุขสบาย การพักผ่อน หมายความว่าถ้าหากตัวหนังสือเล็กเกินไป เสียงพูดเบาเกินไป เก้าอี้แข็งเกินไป สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้เรียนไม่ประสบความสำเร็จพอใจได้
2. ความต้องการในการเจริญงอกงาม (Growth Needs) นักจิตวิทยาส่วนมากเห็นตรงกันว่า ความต้องการด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะพาไปสู่ส่วนอื่น ๆ ของความต้องการ ซึ่งก็ตรงกับความต้องการกระทำตามความสามารถ (Self-actualizational) ตามทฤษฎีของมาสโลว์นั่นเอง ผู้ใหญ่ที่มองไม่เห็นอนาคตของตัวเองนั้นน่าสงสารมาก เพราะว่าการมองไม่เห็นความก้าวหน้าในอนาคตของตัวเองทำให้คุณค่าอื่น ๆ ลดลงอย่างมากจากการศึกษาพบว่าคนที่เกษียณอายุแล้วสามารถทำงานให้เป็นประโยชน์ได้ จะมีการปรับตัวได้ดีกว่าคนที่ไม่สามารถหาแนวทางอื่น ๆ ได้
3. ความต้องการได้รับความมั่นคงปลอดภัย (The Need for Security) เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วแล้วว่า โลกมีสัญญาณสำหรับการป้องกันตนเอง ความต้องการด้านความปลอดภัยทางร่างกาย ถ้าหากความต้องการความมั่นคงไม่ได้รับการสนองตอบ จะเกิดอาการทางพฤติกรรมตามมาด้วย คือ เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงโดยการถอนตัวออกจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งหลาย
4. ความต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ (The Need for New Experience) เมื่อคนแสวงหาความมั่นคง เขาต้องผจญภัยและเสี่ยง คนเราจึงอาจจะเบื่อหน่ายต่องานประจำที่ซ้ำซาก(Routine) ดังนั้น เมื่อความต้องการด้านนี้เกิดสับสนขึ้นบุคคลจะเกิดความวุ่นจนเกิดอาการทางพฤติกรรมเหนื่อยอ่อน ความต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ รวมทั้งแนวความคิดใหม่ๆ



5. ความต้องการทางด้านจิตใจและอารมณ์ (The Need for Affection) คนทุกคนต้องการได้รับความรัก รวมทั้งการที่ประสบผลสำเร็จ ในบางครั้งก็เป็นสาเหตุมาจากความต้องการทางด้านนี้ อาจจะเรียกได้ว่าเป็น ความต้องการทางด้านสังคม มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็น ประสบการณ์ ความร่าเริง ความเศร้าโศก ถ้าหากความต้องการด้านนี้ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดอาการ 2 ด้าน คือ การถอนตัวออกจากกลุ่ม หรือมี ลักษณะก้าวร้าว แสดงอาการเป็นศัตรู

6. ความต้องการได้รับการยอมรับ (The Need for Recognition) มนุษย์ส่วนมากต้องการได้รับความรู้สึกว่าตัว自己有คุณค่า ได้รับการยกย่องนับถือจากคนอื่น ๆ ในทางด้านของเขาความต้องการทางด้านนี้ ทำให้เขามีการรวมกลุ่มทางสังคม เป็นชุมชน สถาบันต่างๆ ทำให้เขาสามารถแสวงหาสถานภาพและความสนใจจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

นักการศึกษาผู้ใหญ่ซึ่งมีความเข้าใจความต้องการเหล่านี้ จะมีส่วนช่วยให้ผู้ใหญ่ลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้ อย่างมาก ด้วยการจัดโปรแกรมและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงแก่ผู้ใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยา โดยการจัดสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ ดึขึ้นรวมทั้งการจัดโอกาสเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันอบอุ่นระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน และ ให้เกิดบรรยากาศ

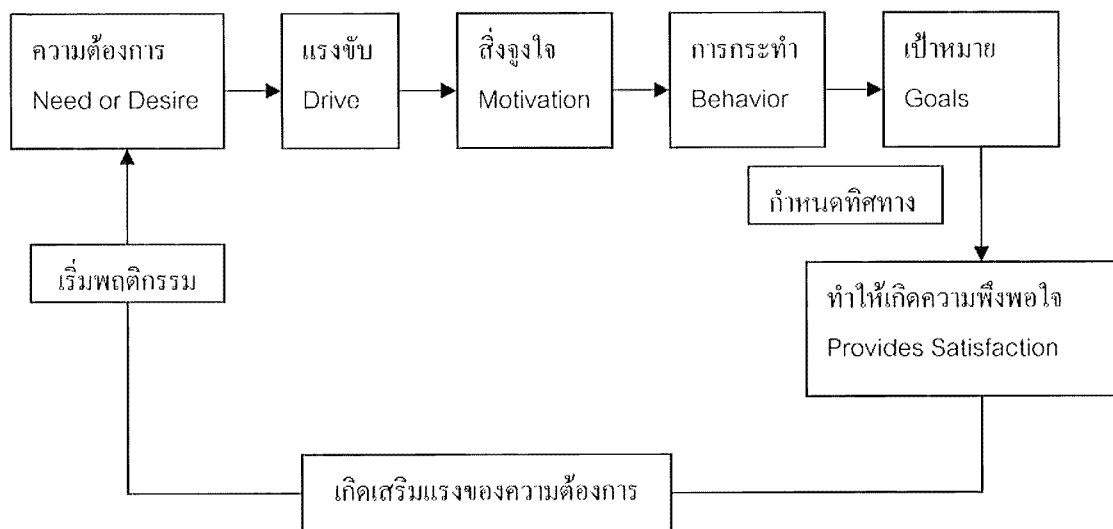
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ตามพจนานุกรมการจัดการ (Dictionary of Management) ของทอส และคาร์โรลล์ (Tois and Carroll 1982 : 387) หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำ ของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะ ได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดการให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัย สุขอนามัยนโยบายและการบริหารงาน ขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วก็จะพบว่า แรงจูงใจเหล่านี้เกิดขึ้นจากปฏิกิริยาพื้นฐานส่วนลึกของจิตใจภายใน (Subconscious) ซึ่งตามจิตศาสตร์นั้น ถือได้ว่าเป็นสภาวะจิตใจที่ไม่อยู่ในความควบคุมของเรา เป็นที่รวมความคิดเพื่อการแสดงออกโดยเราไม่รู้ตัวหรือที่เรียกว่า จิตใต้สำนึกนั่นเอง ซึ่งจิตใต้สำนึกนี้บุคคลย่อมมีแรงจูงใจแฝงสมฤทธิ์ด้วยกันทุกคน

กล่าวโดยสรุปแล้ว แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจาก สิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่แสดง พฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นการ

กระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กรซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสับสนแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) และเพื่อให้เกิดภาพฉายสามารถอธิบายได้ดังรูป



ภาพประกอบ 1 การเกิดแรงจูงใจ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตนด้วยใจรักงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เพิ่มขึ้น ในตัวบุคคลขององค์กรต่างๆ เพื่อเป็นปัจจัยนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในที่สุด ความเป็นกันเองมากที่สุด

พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 6 ลักษณะ

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate Risk – Taking) ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถโดยไม่ขึ้นอยู่กับโชคชะตาจะมีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล บุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักไม่พอใจที่จะทำงานง่ายๆ แต่ต้องการทำงานที่ยากลำบากพอสมควรเพราะมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพราะการทำงานที่ยากให้ลุล่วงไปได้นั้นจะนำความพอใจมาสู่ตน

2. ขยันขันแข็ง (Energetic) หรือชอบการกระทำแปลกๆ ใหม่ๆ ที่จะทำให้นุคคลนั้นเกิดความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันในทุกกรณีไป แต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย หรือช่วยความสามารถของตนและทำให้ตนเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญคล่องไปแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะไม่นั่งขยันขันแข็งในงานอันเป็นกิจวัตรประจำวัน แต่จะทำงานขยันขันแข็งเฉพาะงานที่ต้องใช้สมอง และเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใคร หรือสามารถจะค้นคว้าหาวิธีการใหม่ๆที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จคล่องไป

3. รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะพยายามทำงานให้เสร็จเพื่อความพึงพอใจในตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่อง มีความต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ

4. ต้องการทราบแน่ชัดถึงผลการตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of Result of Decision) โดยมิใช่เพียงการคาดคะเนเอาว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ผู้ที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงยังพยายามทำตัวให้ดีกว่าเดิมอีก เมื่อทราบว่าผลการกระทำของตนเองนั้นเป็นอย่างไร

5. มีการทำงานหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นผลการไกลกว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ

6. มีทักษะในการจัดการระบบงาน (Organization Skills) เป็นสิ่งที่แยกแยะคนเด่น เห็นว่าควรจะมีแต่ยังมีหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ

แรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จคล่องไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศ จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์ กังวลใจ ไม่สบายใจเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวหรืออุปสรรค

2. แรงจูงใจใฝ่สมาคม (Affiliation Motive) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นนิยชมชอบของคนอื่น ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) คือความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นในสังคม ผู้ที่มีความจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร

แมคเคลลแลนด์ เน้นในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ เพราะเขาเห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุดในการความสำเร็จของคนเรา

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเมอร์เรย์ (อ้างถึงใน จรูญ ทองถาวร, 2530 : 64) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้รวบรวมความต้องการทางจิตของมนุษย์ไว้มากมายหลายชนิด และในจำนวนนี้มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นความต้องการทางจิตที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน เพราะมนุษย์เป็นผู้ที่มีความต้องการมีความสามารถ มีพลังจิต (Will Power) ที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยากให้ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีของกิลฟอร์ด (Guilford, 1968 : 39) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่ว ๆ ไป คือ ประารถนาที่จะทำกิจการนั้นให้สำเร็จ
2. มีความเพียรพยายาม ได้แก่ ความอดทนมีมานะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
3. มีความเต็มใจที่จะลำบากแม้งานจะยากเพียงใดก็ตาม ก็มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วยดี

ทฤษฎีแอคคินสัน (Atkinson, 1966 : 51) ได้อธิบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่น โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินอาจเป็นที่พอใจเมื่อกระทำจนเสร็จ หรือไม่พอใจเมื่อกระทำไม่สำเร็จก็ได้

หลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Principle and Motivation Theory)

ความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินในอาชีพและหน้าที่การงานความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงการยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือ กลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ด้วย รวมความกว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับนับถือยกย่องให้เกียรติยศชื่อเสียงมากขึ้นๆ จากสาธารณชน จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต ความต้องการทางจิตใจเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่มนุษย์ก็ยังมีความต้องการทางจิตใจต่อไปไม่มีสิ้นสุด

1.5 ข้อสมมุติฐานทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมนุษย์

1.5.1 มนุษย์มีความต้องการ โดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและ ไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่หรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด โดยเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนตาย

1.5.2 ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

1.5.3 ความต้องการของมนุษย์ที่เป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y แบ่งธรรมชาติของคนในองค์การเป็น 2 ทฤษฎี คือ

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจในทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม คนจะเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด ทักษะ เทคนิควิธีการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นเป็นลำดับ

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาองค์การ

6. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่นๆ การใช้ระบิยาและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษผู้บริหาร จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมคนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจคือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคนผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคุมกันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุน ให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน คือความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นคือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้า แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.3 การยอมรับนับถือ เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาจะช่วยทำให้เขารู้สึกผูกพัน บุคคลต้องมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็ลดลง

1.5 ลักษณะของงาน ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วยลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องทำหาความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน บางครั้งอาจใช้คำว่าปัจจัยการดำรงรักษาเป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1 ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำรงตำแหน่ง โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มีขั้นยศสูงขึ้น หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง การปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4 สถานภาพ หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์การ

2.5 การนิเทศก์ หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศก์ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

2.6 นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือสะดวกสบายในการทำงานรวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.8 สภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงานซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้นเมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งถ้าคนได้รับปัจจัยค้ำจุนเพียงพอ ไม่ได้หมายความว่าคนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของเขา เขาจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถ อยู่ที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น ในบางครั้งจึงมีผู้เรียนทฤษฎี

นี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยค้ำจุ้น” (Motivation – Hygiene Theory) เครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์กรต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดีที่มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ต้องการปัจจัยสี่ ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้การรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและการมีประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนทำงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุข

2. สภาพการทำงานที่น่าชื่นชมยินดี คุณภาพของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ทันสมัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความผ่อนคลายมีกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ เขาจะผลิตสิ่งของดี มีความระมัดระวังเหมือนกับสิ่งนั้นเป็นของตัวเอง องค์กรควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลาย ๆ วิธี เช่น การให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ถ้าผู้บังคับบัญชามีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือมีการจ่ายค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีการแจกงานต่างๆ ที่เหลื่อมล้ำกัน จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ยอมทำงานกับกลุ่มเป็นการสร้างความรู้สึกในแง่ที่ขาดความเที่ยงธรรม

5. ความรู้สึกสำเร็จผล พนักงานทุกคนต้องการให้งานของตัวเองสัมฤทธิ์ผล ต้องการรู้ว่าเขามีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์กรอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกดังกล่าวได้แก่ ความรู้สึกในความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่ทำงานประสบความสำเร็จ

6. ความรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับหรือตระหนักในคุณค่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน

7. การมีส่วนร่วมในงานนโยบาย การกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น เพราะแสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยที่ผู้ใหญ่มองฟังเสียงผู้น้อย การเข้าไปร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นการสนองแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความเป็นอิสระเสรี

8. นับถือตนเอง การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานอย่างเต็มที่นั้น งานนั้นจะช่วยให้คนทำงานรู้สึกเคารพนับถือตนเองโดยทุกคนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในงานด้วยรู้สึกเท่าเทียมกันกับผู้อื่น เขาจะไม่รู้สึกเคารพตนเอง หากถูกคิดว่ามีปมด้อย การทำงานที่มีวินัยในตนเองและมีการนำตนเอง ขวัญในการทำงานจะสูง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ก็มีน้อยลง (Internet:www.topcool.arowa.com/master.htm)