



การบริหาร : การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน

สถาพร ปิ่นเจริญ*

บทคัดย่อ

ความต้องการและแรงจูงใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวนี้ เพื่อการบริหารที่มุ่งหวังผลจากความสามัคคีของบุคคลในองค์การ ตลอดจนการสร้างเสริมและความกระตือรือร้น จากหลักการบริหารที่กล่าวว่างค์การเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน องค์การจึงเป็นความเกี่ยวข้องระหว่างคนและงาน ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้สร้างงานขึ้น นั่นคือ การที่คนได้สร้างองค์การขึ้นมาตนเอง ในขณะที่งาน ซึ่งเป็นระบบที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในการที่คนใช้เป็นตัวแบบในการทำงาน ดังนั้นงานจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมคนด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้คนและงานจึงเอื้อประโยชน์ต่อกัน เพราะคนเป็นผู้สร้างงาน ในขณะที่งานเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกันในการทำงานร่วมกัน จากความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งหมดนี้จึงจะเห็นได้ว่าหากบุคคลกรในองค์การได้รับการจูงใจในการทำงานให้เขาเหล่านั้นได้บรรลุถึงความต้องการของตนเองแล้ว ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ

คำสำคัญ : องค์การ การบริหาร การจูงใจ

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเลย แต่ผู้บริหารหลายต่อหลายคนก็ประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเหล่านั้นมีความสามารถในการทำให้เรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายได้ ตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการบริหารงานที่ทำให้เรื่องง่ายเป็นเรื่องยาก เพราะอันที่จริงแล้วการบริหารที่ดูเหมือนยากนั้น จะเป็นเรื่องที่ย่างมากหากผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุและผลของการได้มาซึ่งความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นั่นก็คือ การบริหารงานที่มีประสิทธิผลต้องมาจากการร่วมแรงร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่ายและหลายระดับ แต่สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องให้ความสำคัญกับคำว่า

“ความต้องการ” และ “การจูงใจ” คำสองคำนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง เพราะการจูงใจเป็นการตอบสนองความต้องการ เนื่องจากมนุษย์จะแสวงหาความพึงพอใจให้แก่ตนเอง หากได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ก็จะเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่มีข้อสังเกต ก็คือมนุษย์มีความต้องการแตกต่างกัน นั่นหมายความว่าในแต่ละบุคคลก็จะพึงพอใจกับรางวัลของการจูงใจแตกต่างกันอีกด้วย

ความต้องการและแรงจูงใจ : เป็นสัจพจน์ของมนุษย์

ความต้องการและแรงจูงใจเป็นตัวกำหนด

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์และหัวหน้าสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร กล่าวคือ การตอบโต้ตามลักษณะของบุคคลนั้นเป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ ในที่นี้ผู้เขียนจะได้นำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (A Hierarchy of Needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) มาวิเคราะห์ให้เห็นถึงบทบาทของความต้องการที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์กร ตลอดจนการใช้แรงจูงใจเป็นแรงเสริมทางบวกเพื่อทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถบรรลุถึงความต้องการของตนเองได้อีกด้วย อนึ่งการจูงใจ (motivation) ให้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแต่ละลำดับขั้นความต้องการของบุคคลในองค์กร โดยเรียงความต้องการตามลำดับของแรงจูงใจที่เกิดขึ้น และเมื่อความต้องการเบื้องต้นได้รับการบำบัดแล้ว คนเราจะให้ความสนใจกับความต้องการที่สูงขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งถือเป็นธรรมชาติหรือลักษณะของบุคคล จึงสามารถนำทฤษฎีมาใช้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจและใช้การจูงใจให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งผู้เขียนได้วิเคราะห์และสรุปได้ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)

ความต้องการทางร่างกายนี้เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นตามลักษณะทางกายภาพของบุคคล เช่น ต้องการปัจจัย 4 ซึ่งประกอบไปด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการทางเพศอีกด้วย ดังนั้นการจูงใจจึงสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้ คือ ผลตอบแทนในการทำงาน กล่าวคือ บุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนให้แก่ตนเองและครอบครัวด้วย ทั้งนี้เพื่อนำผลตอบแทนนั้นไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันของตนเองและครอบครัว ดังนั้นผลตอบแทนในการปฏิบัติงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงาน

อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความกระตือรือร้น ซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมที่ทุกองค์การต้องการ

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (safety needs หรือ need for security)

บุคคลทุกคนย่อมต้องการความมั่นคงในการทำงานเพื่อเป็นหลักประกันชีวิตของตนเองและครอบครัว ตลอดจนต้องการทำงานที่ปลอดภัย ห่างจากภัยอันตราย ความเจ็บปวด สงคราม หรือโรคร้ายไข้เจ็บต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรจะนำการจูงใจมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคือ การมีสวัสดิการให้แก่พนักงานขององค์กรทุกคน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย สดใส และสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรจัดสวัสดิการและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ดีแล้ว ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรในลำดับขั้นที่ 2 นี้ได้สำเร็จ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ ความพึงพอใจ ความรัก และผูกพันต่อองค์กร รู้สึกว่าองค์กรไม่ได้เอาเปรียบตนเอง เขาเหล่านั้นจึงปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วม (belonging and love needs)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น ต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ต้องการความรักและความเอาใจใส่จากบุคคลใกล้ชิดหรือผู้ที่รู้จักมักคุ้น ไม่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยว หรือขาดกระชับการปฏิบัติของกลุ่ม ดังนั้นการจูงใจที่เหมาะสมก็คือการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร ตลอดจนมีบทบาทในการมีส่วนร่วมตัดสินใจอีกด้วย ทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และผูกพันในการที่จะต้องปฏิบัติงานอันเป็นเป้าหมายและ



วิธีการที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดมันขึ้นมา การจูงใจด้วยวิธีการเหล่านี้เราอาจเรียกว่าการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ M.B.O.) นั่นเอง

4. ความต้องการความยกย่องนับถือ (esteem needs)

บุคคลทุกคนต้องการให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตนเอง ให้การยกย่อง ให้เกียรติ และปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมองตนเองในด้านที่ดีไว้ก่อน ผู้ที่บรรลุความต้องการในขั้นนี้จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมีกำลังใจตลอดจนมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นผู้มีประโยชน์ต่อสังคมหรือองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นหากว่าองค์กรการเอื้ออำนวยที่จะทำให้บุคคลบรรลุความต้องการขั้นนี้ได้เขาเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพราะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นคนที่มีความหมาย ฉะนั้นการจูงใจที่จะนำมาใช้มีหลายอย่าง เช่น

1. การมอบรางวัลพนักงานดีเด่น ให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ซึ่งอาจออกมา ในรูปประกาศนียบัตร โล่เกียรติยศ หรือเงินโบนัส เป็นต้น

2. ค่ายยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งถึงแม้จะไม่ได้ออกมาในรูปของทรัพย์สินเงินทองก็ตาม แต่ก็สามารถใช้เป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การเลื่อนตำแหน่ง โดยปกติคนส่วนใหญ่ในองค์กรก็ล้วนแต่มีเป้าหมายนี้ทั้งสิ้น แต่ผู้ที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นที่ควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาก็คือ การแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนเห็นและยอมรับถึงความรู้ความสามารถของตน

ด้วยเหตุที่แรงจูงใจในลำดับขั้นที่ 4 นี้ เป็นความต้องการความยกย่องนับถือ จึงทำให้ทุกคนชนวนขายที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้

สูงขึ้น เพื่อที่ตนจะได้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้นขั้นที่ 4 นี้ได้ อย่างประสบความสำเร็จโดยไม่พลัดตกลงมา จึงเห็นได้ อยู่เสมอในปัจจุบันนี้ว่า มีผู้ปฏิบัติงานหลายต่อหลายคนชนวนขายที่จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโทมากยิ่งขึ้น เพราะการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น จะเป็นประตูสู่ความก้าวหน้า การได้รับความยกย่องนับถือ ความภาคภูมิใจ และสิ่งที่สำคัญก็คือการได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นในเชิงทฤษฎีเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีหูตากว้างไกลมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่หนทางของการบรรลุความต้องการขั้นที่ 5 ได้อีกด้วย จึงไม่ใช่เรื่องที่น่าแปลกที่ท่านผู้อ่านต่างก็มีการชวนขายที่จะพัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการ การศึกษา การทำงาน การเฝ้าหาความรู้รอบตัว เพราะเราทุกคนต่างก็มีความต้องการโดยสัญชาตญาณ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา

5. ความต้องการสมใจตัวเอง (need for self actualization)

เป็นความต้องการขั้นสูงสุด คือ สิ่งที่ต้องการมากที่สุดในชีวิต ซึ่งแต่ละบุคคลต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันออกไปตามศักยภาพของแต่ละคนมีอยู่ ซึ่งความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการในขั้น 4 ได้รับการตอบสนองแล้ว ส่วนวิธีการจูงใจนั้นพบว่าจะมีลักษณะเดียวกันกับวิธีการจูงใจของความต้องการขั้นที่ 4 นั่นเอง แต่ความต้องการสมใจตัวเองนี้เป็นขั้นที่สูงกว่าและเป็นขั้นที่สูงสุดในชีวิต

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าตามสัญชาตญาณของมนุษย์นั้น จะต้องมีความต้องการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และการที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ก็ต่อเมื่อเขาเหล่านั้นมีพรรคพวก หรือพวกพ้องที่คอยช่วยส่งเสริมให้ตนบรรลุความต้องการเหล่านั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นจะต้องเป็นไปในแนวของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรนั่นเอง โดยอาจกล่าวถึงพฤติกรรมการเมืองในองค์กร



พอสรุปได้ว่า “เป็นเรื่องปกติของคนทุกคนที่จะแสวงหาชัยชนะจากบุคคลที่ถูกปกครอง” นั้นหมายถึง การแย่งชิงเปรียบเทียบกับ แสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ ซึ่งจะต้องมีพรรคพวก หรือเรียกว่าระบบอุปถัมภ์ จึงยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทุกองค์กรจะต้องมีการเมืองในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการเมืองในองค์กรนี้มีทั้งประโยชน์และผลเสีย ดังนั้นผู้บริหารองค์กรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมเหล่านี้ เพื่อที่จะได้ควบคุมพฤติกรรมเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจพฤติกรรมการเมืองในองค์กรนี้ไม่ใช่เรื่องยากนัก หากเราเข้าใจหลักการที่แท้จริง ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

บุคคลในองค์กรต่างก็มีจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง จึงทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมามีแตกต่างกัน ซึ่งจะแปรสภาพเป็นพฤติกรรมการเมืองในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องผสมผสานวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ “แสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง” โดยพยายามพูดในส่วนที่เกี่ยวกับงาน แต่ไม่พยายามขุดค้นสิ่งที่ต่างกันมาพูด เนื่องจากจะเกิดปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นได้ และสิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าใจ คือ โดยธรรมชาติแล้ว พฤติกรรมของบุคคลจำแนกออกเป็น 5 ประเภท โดยแอนโทนี ดาวน์ส (Anthony Downs) ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ ดังนี้

1. นักไต่บันได (climbers) ซึ่งเป็นผู้ที่มุ่งหวังในอำนาจ รายได้ และเกียรติยศ โดยจะพยายามเหยียบบ่าเหยียบไหล่บุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน นาย หรือลูกน้องก็ตาม เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ
2. นักอนุรักษ์นิยม (conserves) ซึ่งเป็นผู้ที่แสวงหาความมั่นคงและความสะดวกสบาย จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ทำงานไปเรื่อย ๆ ในวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น
3. ผู้แนะนำ (advocates) บุคคลเหล่านี้

ชอบทำงานท้าทาย ทำงานด้านการพัฒนา ชอบร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับผู้อื่น ชอบที่จะรักษาขวัญกำลังใจขององค์กร จึงเป็นผู้ซื่อสัตย์ต่อคนและงาน ตลอดจนต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปอยู่เสมอ

4. พวกเห็นแก่ตัว (zealots) ซึ่งจะสนใจเฉพาะแต่งงานส่วนตัวเท่านั้น แต่งงานส่วนรวมจะสำเร็จหรือไม่ บุคคลพวกนี้จะไม่สนใจเพราะเห็นว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

5. รัฐบุรุษ (statesman) จะเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ต่อทุกคนในองค์กร อุทิศเวลาเพื่องาน มักเป็นผู้อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จ จึงมักไม่มีใครมองเห็นความดีของเขา จนกระทั่งเมื่อเขาไปแล้วจึงจะรู้ซึ่งถึงความดีที่เขามีต่อองค์กร

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในทุกองค์กรย่อมต้องประกอบไปด้วยบุคคลทั้ง 5 ประเภทเหล่านี้ ซึ่งนักบริหารองค์กรและผู้เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจ เพื่อธำรงพฤติกรรมที่ดีเอาไว้และในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามที่จะควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

การมองโลกในแง่ดีช่วยสร้างแรงเสริมของผู้ร่วมงานได้

ในการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอันเกิดจากตอบโต้ตามสัญชาตญาณนั้น นอกจากจะศึกษาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แล้ว เพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นจึงควรใช้ประโยชน์จากทฤษฎี XY ของดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ดังนี้

- ข้อเสนอของทฤษฎี X นั้น สรุปได้ ดังนี้
1. คนส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
 2. โดยปกติคนไม่ชอบทำงาน การจะให้คนทำงานจึงจำต้องใช้วิธีการบังคับ การควบคุม การสั่งการ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้ เพื่อให้คนเกิดความเกรงกลัวจึงจะทำงานได้



3. คนเรามักทำงานตามที่ได้รับคำสั่งพยายามที่จะปิดความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่กลับต้องการความมั่นคงอย่างสูง

McGregor เห็นว่าการจูงใจคนให้ทำงานโดยวิธีการบังคับ ตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นการควบคุมงานแบบเก่า นั้น เป็นเพียงการมองอย่างผิวเผิน ขาดหลักความจริง ดังนั้นวิธีการของทฤษฎี X จึงควรนำมาใช้ให้น้อยในระดับที่จำเป็นเท่านั้น เพราะโดยธรรมชาติแล้วบุคคลจะเป็นผู้ที่มีเหตุผล มีความกระตือรือร้นในตนเอง ต้องการความก้าวหน้า ต้องการเข้าสังคม ต้องการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงควรสนับสนุนทฤษฎีมนุษยนิยม โดยสนับสนุนว่าการบริหารงานแบบใหม่ คือ คำหนึ่งถึงบุคคลตามทฤษฎี Y เพราะโดยธรรมชาติหรือสัญชาตญาณของคนทุกคนนั้นไม่ชอบการขู่เข็ญบังคับ ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลทุกคนจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานและพัฒนาองค์การได้นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงจิตใจและหลักมนุษยสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นสำคัญด้วย ซึ่งถือว่าทฤษฎี Y เป็นการมองจิตวิทยาของบุคคลอย่างลึกซึ้ง และเป็น การมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง เพราะการดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากสมาชิกในองค์การ ซึ่งแนวปฏิบัติของทฤษฎี Y เพื่อที่จะนำพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การได้นั้น มีแนวปฏิบัติพอสรุปได้ ดังนี้

1. การทำงานทั้งการใช้แรงงานหรือสมองก็ตาม ถือว่าเป็นของธรรมดาของมนุษย์ที่ไม่ต้องฝืนใจที่จะกระทำ เช่นเดียวกับการเล่นและการพักผ่อน
2. การควบคุมและการบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะมนุษย์ทุกคนย่อมต้องการทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองจนบรรลุความสำเร็จ
3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผล

งานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. คนเราไม่ใช่เพียงแต่ยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่ต้องการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย เพราะคนเราต้องการความก้าวหน้า และต้องการให้คนอื่นเห็นถึงคุณค่าของตน

5. คนเรามีความสามารถในตัวเอง เช่น ความเฉลียวฉลาด ประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การ เป็นต้น ดังนั้นควรเปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ

สังคมและสัมพันธภาพก็เป็นแรงเสริมที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ

นอกจากทฤษฎี XY ที่ศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้อย่างแท้จริงแล้ว ผู้เขียนยังแสวงหาหลักการเพื่อมาสนับสนุนทฤษฎี Y เพิ่มอีก จากการศึกษาทดลองที่ชื่อว่า Hawthorne Study ที่เมือง Hawthorne (Hugo Munsterberg และ Elton Mayo อ้างถึงใน สมยศ นาวิกานและผุสดี รุมาคม. 2520 : 238 - 245.) ได้มีการแบ่งกลุ่มคนงานออกเป็น 2 กลุ่มคือ Test Group และ Control Group แล้วใช้ระดับแสงสว่างในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรในการทดลอง ซึ่งผลปรากฏออกมาว่า แสงไม่มีผลต่อปริมาณงาน จึงได้ทดลองใหม่อีกครั้งหนึ่งโดยใช้ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นตัวแปรในการทดลอง เช่น การมีเวลาหยุดพักในการทำงาน ความสนทนากันของผู้ปฏิบัติงาน มีอาหารเที่ยงให้รับประทาน เป็นต้น ผลปรากฏว่ากลุ่มที่มีขวัญกำลังใจที่ดีกว่ามีผลผลิตที่ดีกว่า จึงสรุปได้ว่าขวัญกำลังใจในการทำงาน มีผลต่อผลผลิตในการทำงาน

สรุป

การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน จะเป็นการมองในแง่ของความต้องการของบุคลากรและการแสวงหาสิ่งจูงใจ



เพื่อให้เกิดแรงเสริมและความกระตือรือร้น จึงจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การอันเกิดจากการตอบโต้ตามสัญญาของบุคคลนั้น เป็นเพราะบุคคลโดยธรรมชาตินั้นมีความต้องการ ตลอดจนการเป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบการข่มขู่บังคับ แต่จะชอบให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นการที่ผู้บริหารองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

เข้าใจถึงพฤติกรรมและสาเหตุของพฤติกรรมเหล่านี้แล้ว จะสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนการจูงใจบุคคลให้ทำงานเพื่อการได้บรรลุเป้าหมายด้วยความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยปราศจากความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจกันได้

บรรณานุกรม

- ชญาดา ศิริภิรมย์. (2535) การประยุกต์การพัฒนากองค์การ. ม.ป.ท.
- ชัยรัตน์ บูรณะวิวัฒน์. (2533) ทำอย่างไรเข้าใจคน. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- ประเวศ วะสี. (2535) การพัฒนาพลังสร้างสรรค์ขององค์การ (วิธีแก้ปัญหาที่ยากและสลับซับซ้อน). กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2535) ประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ หน่วยที่ 7-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2537) การพัฒนากองค์การ หน่วยที่ 1-7 และ 8-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2538) พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7 และ 8-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วุฒิชัย จำนง. (2525) การจูงใจในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (2528) จิตวิทยาทั่วไป. ม.ป.ท.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2543) การพัฒนากองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2546) ทฤษฎีและการจัดรูปองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2538) พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ และฟูสดี รุมาคม. (2520) องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : ดวงกลม.
- สมใจ เขียวสด. (2536) มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- สุนน อมรวิวัฒน์. (2534) การอบรมเลี้ยงดูเด็กตามวิถีชีวิตไทย. กรุงเทพฯ : โครงการเผยแพร่ผลงานวิจัย ฝ่ายวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2536) การพัฒนากองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย. ม.ป.ท.
- _____. (2536) มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- _____. (2537) องค์การ : พฤติกรรมความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : สหายบล็อกและการพิมพ์.