

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

เจตชาติ ดวงสงค์*

บทความนี้เป็น การนำเสนอทฤษฎีทางด้านการจัดการ (Management Theory) ของ Victor H. Vroom คือ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในด้านของเนื้อหาทฤษฎี และนำเสนอตัวอย่างของการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้เพื่อการทดสอบความเป็นเท็จ (Falsifiability) ความพอเพียง (Adequacy) และอรรถประโยชน์ (Utility) ของทฤษฎี

ความคาดหวัง (Expectancy)

เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

ทฤษฎีของการจูงใจ (Theories of Motivation)

มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องจูงใจจำนวนมากในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขปเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of Motivation)
2. ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)
3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการทำงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้น

*อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความตั้งใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการตั้งใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

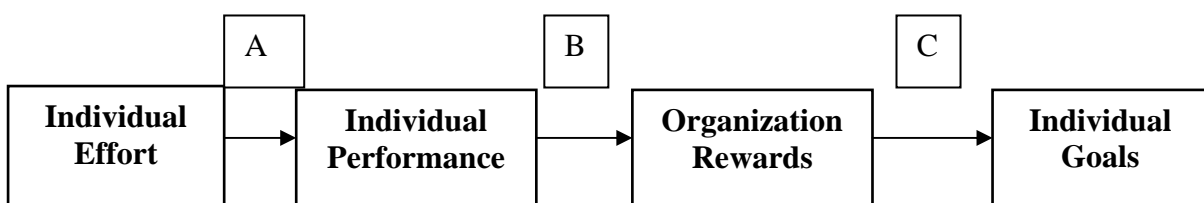
V = Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา



A= Effort performance linkage

B= Performance reward linkage

C= Attractiveness

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schermerhorn, Hunt and Osborn 2003 : 118 อ้างใน www.pirun.ku.ac.th) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. ชำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Theory) ที่มุ่งอธิบายแนวทางและวิธีการในการศึกษาความต้องการและแรงจูงใจ กลุ่มทฤษฎีนี้ยังประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีความเป็นเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีสำคัญที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและความต้องการ รวมถึงผลงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2548: 89) โดยทฤษฎีความคาดหวังมุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าเป็นเรื่องของเป้าหมายของบุคคลและความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมาย และความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งบุคคลจะต้องสามารถกำหนดและเข้าใจผลที่ต้องการจะบรรลุ และโอกาสที่จะบรรลุผลดังกล่าว (Gardon and associated, 1999: 450 อ้างใน www.tpa.or.th/writer/read)

การนำแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการทำงานแบบต่างๆ

การให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องได้รับความเชื่อถือจากเจ้าของธุรกิจในระดับหนึ่งก่อนที่จะขอรับฟังคำแนะนำจากที่ปรึกษา ดังนั้นต้องใช้ทั้งการจูงใจ, ความรู้, ประสบการณ์, ความสามารถและบุคลิกภาพเพื่อโน้มน้าวให้เขาฟังเรา เจ้าของ SMEs ส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะมีความรู้ในระดับปริญญาตรีขึ้นไปและมักจะเรียนสายบริหารธุรกิจมาแต่จะประสบปัญหาเกี่ยวกับพนักงานซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดจากการต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายนั่นเอง บางคนเคยเป็นลูกจ้างมาก่อนพอมาคำเนินธุรกิจเองก็มักจะคิดแต่ประหยัดโดยไม่ค่อยยอมให้สวัสดิการพนักงานทำให้พนักงานลาออกบ่อยรวมทั้งระบบการเงิน สายการผลิต และเรื่องตลาดก็มักจะมีปัญหา การได้พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามสายงานเพราะต้องการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำมีผลทำให้เกิดปัญหาเหล่านี้

การเป็นที่ปรึกษาจึงต้องทำตัวเป็นคนกลางที่จะเชื่อมโยงให้เจ้าของเข้าใจในลูกจ้างและโน้มน้าวในเจ้าของยอมจ่ายผลตอบแทนเพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีกำไร ก่อนที่จะไปถึงการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจก็จะต้องอธิบายให้เจ้าของธุรกิจ SMEs ทราบว่า การจูงใจมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล เจ้าของธุรกิจจึงควรสนใจและนำเรื่องแรงจูงใจไปใช้ประโยชน์ในงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งลูกน้องและตนเอง แต่มีข้อควรคำนึงถึงในการสร้างแรงจูงใจดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล

มนุษย์เราแม้จะอยู่ร่วมกันแต่ก็มีความแตกต่างกันอย่างมากไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจซึ่งผู้ดำเนินงานธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลและค้นหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย การที่จะมองให้เข้าใจถึงบุคคลทั้งหมดต้องมองภาพรวมทั้งองค์ประกอบภายในของผู้นั้นทั้งด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคมและสมาคมที่เขาเกี่ยวข้อง

2. แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น

คือผู้ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลนั้นเกิดเนื่องมาจากสิ่งเร้าใดเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงออก อาจเกิดจากความต้องการทางกายหรือทางสังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากหลายองค์ประกอบ เจ้าของธุรกิจสามารถทำนายแนวโน้มพฤติกรรมของพนักงานได้โดยรู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเมื่อได้รับแรงกระตุ้นต่างๆยอมใช้แรงกระตุ้นเหล่านั้นจูงใจการทำงาน

3. ศักดิ์ศรีความเป็นคน

มนุษย์มีศักดิ์ศรีของตัวเอง นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมจะเน้นให้ความสำคัญในเรื่องนี้และเห็นว่ามนุษย์มีศักดิ์ศรี ศักยภาพ ความสามารถ ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคในฐานะเกิดมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวพนักงานจำเป็นต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นคนของเขาด้วยอย่าให้เขานึกว่าเขาเป็นเหมือนเครื่องจักรหรือสัตว์โลกประเภทอื่น

ขั้นตอนต่อมา คือ วิเคราะห์ปัญหาของธุรกิจปัจจุบันว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ซึ่งถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็กก็จะเป็นปัญหาของสภาพคล่องด้านการเงิน, หากคนงานไม่ได้, หากตลาดไม่ได้ และถ้าเป็นธุรกิจขนาดกลางก็จะมี

ปัญหาเรื่องการบริหารบุคคล, การรักษาดลาดและการหาแหล่งเงินทุน เช่น การนำแรงจูงใจไปใช้ในธุรกิจประเภทของ SMEs (ขนาดกลางและขนาดย่อม)

การนำแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้กับงานในฝ่ายอบรม

การฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานให้พนักงานหรือบุคคลภายนอกมีความจำเป็นมากเพราะมนุษย์ทุกคนต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาแต่มนุษย์จะเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่ตนสนใจโดยเฉพาะผู้เข้าอบรมที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ หากบังคับให้เรียนรู้เรื่องอื่นที่ตนไม่สนใจการเรียนรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่นักจิตวิทยานำมาค้นคว้าหาเทคนิคการอบรมคือการศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์เป็นพื้นฐาน การอบรมจำเป็นต้องมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินการณ์ก่อนการฝึกอบรมเพื่อทราบแนวทางการดำเนินการฝึกอบรม
 - ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเรียนรู้ (Training need)
 - ศึกษาคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น มีตำแหน่งหน้าที่อะไร ระดับการศึกษา อายุงาน อายุตัว เพศ เจตคติที่ต่องานและการฝึกอบรม ทักษะและความรู้ในหัวข้อฝึกอบรม
2. การสร้างวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมในหัวข้อนั้น หัวข้อที่จะฝึกอบรมต้องการพัฒนาในด้านใดเช่น
 - ด้านความรู้สึก จากเฉยเป็นชอบ จากไม่อยากทำเป็นเริ่มต้นทำ
 - ด้านพฤติกรรม จากทำไม่เป็นเป็นทำเป็น จากทำไม่ได้ดีเป็นทำได้ดี
 - ด้านปัญญา จากแก้ปัญหาไม่ได้เป็นมีแนวทางที่จะแก้ไขปัญหา สามารถวิเคราะห์และนำไปประยุกต์ใช้งานได้
3. การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้ใหญ่ รูปแบบการเรียนควรแตกต่างจากโรงเรียนและมหาวิทยาลัย การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้จึงมีความสำคัญมากและจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เข้าอบรม จึงนำการใช้แรงจูงใจตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ซึ่งสรุปว่าความต้องการของมนุษย์มี 5 ประเภทและใช้หลักการเรียนรู้เงื่อนไขผลกระทบ

นอกจากการสร้างหลักสูตรที่น่าสนใจเพื่อจูงใจให้ผู้เข้าสัมมนาเข้ามาสมัครและบรรยากาศที่ดีในการสัมมนาแล้ว การใช้สื่อโฆษณา และข้อความที่สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายยังต้องใช้วิธีการจูงใจเช่นกัน โดยคำนึงถึง ความสนใจของกลุ่มผู้เข้าอบรมต่อสื่อต่างๆ, ลักษณะสีสรรที่ให้กับแผ่นโฆษณา, ความง่ายในการสื่อสารกับผู้จัดในการสมัครและชำระเงินซึ่งมาในรูปแบบการกรอกใบสมัครซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องใช้หลักจิตวิทยาทั้งสิ้น ในระหว่างที่สัมมนาอยู่นั้นก็ต้องใช้แรงจูงใจในทฤษฎีดังนี้

- ทฤษฎีความเสมอภาคเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนารู้สึกเท่าเทียมกัน
- ทฤษฎีการเสริมแรงมีทั้งการให้รางวัลและการลงโทษ
- ทฤษฎีความคาดหวัง เพื่อให้เข้าใจกระบวนการคิดของผู้เข้าสัมมนาว่าเขาต้องการอะไร
- ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สำหรับจูงใจบุคคลที่ต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนอะไร

ปัจจุบันการสัมมนามักนิยมใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยมีกรณีศึกษา การใช้บทบาทสมมติหรือใช้เกมจำลอง ตลอดระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างและตอนจบ ผู้จัดหรือวิทยากรจะกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมสัมมนากระตือรือร้นในการเรียนด้วยการใช้ระบบการให้รางวัลตามหลักการเสริมแรงเพื่อสร้างพฤติกรรมร่วมมือ รางวัลอาจจะแตกต่างกันไป เช่น การใช้คำชม คะแนน ของรางวัลทั้งมีค่าและไม่มีค่า เป็นต้น

การนำแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้ในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา

การนำมาประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชานั้นเป็นงานอย่างหนึ่งของหัวหน้าหรือผู้บริหาร นั่นคือการใช้ศิลปะการชักจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน มีค่า 4 ค่าที่พูดถึงเสมอในการจูงใจผู้อื่นคือเงิน, ความกลัว, การตั้งเป้าหมายและขวัญซึ่งจริงๆแล้ว 4 ค่านี้นี้คือหลักการที่สำคัญมากจึงควรพิจารณาถึงคุณสมบัติของค่าเหล่านี้

1. เงิน เป็นสิ่งจรรยาว่าถ้าลูกจ้างไม่ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรมไม่ว่าท่านจะใช้วิธีอะไรก็ไม่สามารถให้เขาสร้างผลผลิตที่สูงได้นอกจากงานนั้นหายากสำหรับเขาแต่เราก็ไม่ควรให้ความสำคัญกับเรื่องเงินมากเกินไปในการที่จะจูงใจคน
2. ความกลัวถูกลงโทษเป็นเครื่องมือที่ชักจูงใจลูกน้องเป็นอันดับสอง แต่ความกลัวส่งผลเพียง 2 กรณีคือ เมื่อเราพูดว่าหากไม่พัฒนาผลงานก็รับหางานอื่นทำเสีย และกรณีที่สองเป็นเครื่องกระตุ้นลูกเงิน เช่นขู่ว่าจะปรับทำให้เสร็จก่อนเจ้านายใหญ่กลับมา
3. การตั้งเป้าหมาย เป้าหมายเป็นความต้องการพื้นฐานในการปฏิบัติงานของคนการตั้งเป้าหมายต้องตั้งให้ถูกต้องและเหมาะสมไม่สูงหรือต่ำเกินไป ทางจิตวิทยาได้พบว่าหลังจากคนล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายครั้งที่ 1 เขาจะตั้งครั้งต่อไปให้ต่ำลงเพราะกลัวความล้มเหลว
4. ขวัญกำลังใจ เรื่องขวัญและกำลังใจมีความสำคัญแต่ถ้าได้รับมากเกินไปก็ไม่ช่วยให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น

เพราะพนักงานที่มีความสุขไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีประสิทธิภาพเสมอไปแต่ขวัญและกำลังใจทำให้ค่าใช้จ่ายของบริษัทลดลงได้แต่เป็นทางอ้อมมากกว่าทางตรงเช่นบรรยากาศในการทำงานดี การใช้แรงจูงใจทั้ง 4 ประการถ้าเอามาประกอบกับทฤษฎีแรงจูงใจสามารถใช้ทุกทฤษฎีแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และประเภทของบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับแต่ละระดับจะปฏิบัติและใช้แรงจูงใจต่างกัน หากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปและฐานะทางการเงินที่ดีทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์, ทฤษฎีความคาดหวัง, ทฤษฎีเสมอภาคสามารถประยุกต์ใช้ได้ผล

มากกว่า แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างที่ใช้แรงงานมากกว่าทักษะควรเน้นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเสริมแรง, ทฤษฎีความต้องการ 5 ระดับของมาสโลว์

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป

ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า

ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ่างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่นออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ขอมให้หักเงินเดือน) อ่างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่านั้น)

การใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงาน และระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงานได้อย่างชัดเจน แต่มีข้อแม้ว่าต้องกำหนดค่าต่างๆ ลงในสูตรให้ถูกต้อง ดังนั้น ทฤษฎีอาจใช้พยากรณ์ได้ถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่อาจใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่นที่แตกต่างไป

หากจะใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคคล จะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขต่อไปนี้

- ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
- ผลตอบแทนหรือรางวัลจะต้องสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่านั้น คือ บรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก
- ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน หัวหน้างานต้องรู้จักพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างดี
- พนักงานมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน หัวหน้างานต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน

ทฤษฎีความคาดหวังจะได้ผลดีกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะการควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) เพราะพนักงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเป็นคนกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายาม

และความสามารถที่มีอยู่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะจะใช้ใจพนักงานที่มีลักษณะการควบคุมจากภายนอก เพราะพวกนี้เชื่อถือในเรื่องดวง โชคลาภ ความบังเอิญ และสิ่งภายนอกอื่นๆ ไม่เชื่อในความสามารถและความพยายามของตัวเองจะทำให้พบความสำเร็จได้

โดยที่ความคาดหวัง (Expectancy : E) หมายถึง การรับรู้ของบุคคล ถึงความน่าจะเป็นหรือความไปได้ที่ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลงาน ความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ 0-1 เช่นเดียวกับความน่าจะเป็น ส่วนคุณค่าของผลตอบแทน (Valence : V) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้น บุคคลมีความชอบหรือความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมาน้อยเพียงไร เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงโดดเด่นในสังคม จะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และการเป็นเครื่องมือ (Instrumentality : I) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานของเขาจะนำไปสู่ผลที่เขาต้องการ หรือความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นกับรางวัลซึ่งเป็นผลระดับที่ 1 อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการทำงาน หรือระดับที่ 2 ที่เป็นผลการเกิดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ค่าของการเป็นเครื่องมือนี้ในทางสถิติอยู่ระหว่าง -1.0 ถึง +1.0

แนวความคิดและทฤษฎีความคาดหวังนี้เชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มาก บุคคลก็จะมีความพยายามในการปฏิบัติงานมาก หรือเรียกว่ามีแรงจูงใจมาก ซึ่งในเรื่องความคาดหวังนี้นักทฤษฎีจิตวิทยาสังคมมองว่า บุคคลจะมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดนั้น โดยทั่วไปก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถ (Ability) ของบุคคลนั้นด้วย ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถ จึงเป็นส่วนประกอบกันเพื่อให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน และอาจเป็นเครื่องมือนำไปสู่การได้รับรางวัล

การบริหารระบบค่าตอบแทนและ สวัสดิการ มีหลักการที่ยึดถือกันโดยทั่วไปอย่างน้อย 4 ประการ คือ หลักความสามารถ (Competency) หลักความเป็นธรรม (Equity) หลักการจูงใจ (Motivation) และหลักความสามารถแข่งขัน (Market Rate Compatible)

หลักความสามารถเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องอิงผลจากการประเมินการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการคำนวณอัตราส่วนในการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีกว่าและจ่ายค่าตอบแทนน้อยกว่าสำหรับผู้มีผลปฏิบัติงานต่ำกว่า หลักความเป็นธรรมเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ การปฏิบัติงานที่ระดับเดียวกันควรจะได้รับค่าตอบแทน เท่ากัน จุดสำคัญอยู่ที่การกำหนดระดับตำแหน่งตามโครงสร้างขององค์กร เพื่อพยายามกำหนดระดับตำแหน่งให้สัมพันธ์กัน

หลักการจูงใจเป็นเรื่องของการตอบสนองต่อความคาดหวังของตัวบุคคลที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร ตามทฤษฎีความคาดหวังจะกระทำได้ด้วยการระบุความคาดหวังขององค์กรให้ชัดเจน พร้อมระบุรางวัลที่ผู้กระทำได้จะได้รับ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้พิสูจน์ตนเอง และองค์กรต้องบริหารระบบอื่นๆ ให้สอดคล้องกับผลสำเร็จของบุคคลเท่านั้น ระบบค่าตอบแทนจึงจะสามารถจูงใจพนักงานได้จริง

หลักความสามารถแข่งขัน หลักการสากลของการกำหนดค่าตอบแทนคือ ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการจะต้องสามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงานของกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และสามารถกำหนดจุดแข่งขันขององค์กรได้อย่างชัดเจน บ่อยครั้งที่เงินเป็นตัวแปรหลักให้คนผละจากงาน เพราะค่าของคนวัดที่ผลของงาน และผลของงานวัดที่ตัวเงิน

ทฤษฎีกระบวนการจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการอธิบายถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจ พยายามทำความเข้าใจและอธิบายว่าอะไรจูงใจให้คนเรากระทำพฤติกรรมต่างๆ ในขณะที่ทฤษฎีกระบวนการแรงจูงใจพยายามทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมของคนเราถูกจูงใจได้อย่างไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เช่น ทำไมเขาจึงเลือกเป้าหมายนี้ในการทำงาน ทำไมเขาจึงทำอย่างนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ คนเราประเมินความพอใจต่อเป้าหมายหรือความต้องการอย่างไร อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีนี้พยายามเข้าใจกระบวนการคิดของบุคคลในการกระทำพฤติกรรมนั่นเอง ทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีความเสมอภาค

มีความหมายว่าระดับของ แรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ

- ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล
- พฤติกรรมใดๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล
- บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมาย
- บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมโดยอ้อมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น
- แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง

และ คุณค่าของผลลัพธ์

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเองหรือโอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ พนักงานคนนั้นไม่มีแรงจูงใจที่จะทำหรือจะไม่พยายามทำงานนั้น

การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำหรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าเมื่อกระทำแล้วได้รับผลตอบแทน เขาย่อมเกิด

แรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไร แรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น ตะวัน เชื่อตัวเองว่าเขาสามารถเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External locus of control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักไม่ใช่วิธีที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ดังนั้นเขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง คุณค่า หรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าคุณค่าผลลัพธ์ มีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วยและจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ชาติซึ่งเป็นพนักงานทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับชาติว่าควรเอาใจใส่ทำงานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากชาติมีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่ง เขาคงมีแรงจูงใจสูงขึ้นในการทำงาน แต่ถ้าชาติไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของมานะไม่สามารถจูงใจชาติได้

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันที่จัดอยู่ในกลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่ามนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำการสิ่งใดหรือไม่ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และโดยความเชื่อดังกล่าวทฤษฎีความคาดหวังจึงมีฐานคติ (Assumptions) หลายประการดังต่อไปนี้

- (1) พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นจากผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์เอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมด้วย
- (2) มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายแตกต่างกัน
- (3) บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมหลายอย่าง โดยสิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษาปัจจัยชักนำพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นกล่าวได้ว่าเป็นผลงานของ Victor Vroom ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นแนวหน้าของกลุ่มนี้ และเรียกทฤษฎีนี้ว่า “Vroom’s Expectancy Theory” ทฤษฎีความคาดหวังพัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำการสิ่งใด เขาจะต้องได้ทำการพิจารณาถึงความสามารถผนวกกับความพยายามของเขาก่อนว่าจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ โดยการจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล (พิภพ วังเงิน, 2547: 174 อ้างใน www.tpa.or.th/writer/read)

และการจูงใจเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวังใน 3 ประการกล่าวคือ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546: 178 อ้างใน www.tpa.or.th/writer/read)

(1) การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ (Effort-Performance Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้เป็นการล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นสำเร็จ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ บุคคลจะขังใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้น มันยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา

(2) การคาดหวังว่ากระทำแล้วได้ผลลัพธ์ (Effort-Outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อตัวเขาอย่างไร

(3) ค่าของผลลัพธ์ (Valence of Outcomes) หมายถึง คุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมีการรับรู้ต่อผลลัพธ์เดียวกันที่แตกต่างกันไป

สิ่งเหล่านี้ช่วยให้สามารถสรุปทฤษฎีได้ว่า การจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมมีโอกาสประสบความสำเร็จ ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าสำหรับเขา และเขาเชื่อว่าตัวเขามีความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นได้

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น Vroom ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรและพบว่า การที่บุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัว ได้แก่

(1) ผลตอบแทนเขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด

(2) ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ

(3) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่า เขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น

(4) เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้ จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น และความพอใจจะลดลงหากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่าง ๆ ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยาของบุคคลในองค์กรที่ Vroom ทำการศึกษาดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กรและสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

นอกจากนี้ Vroom ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลองตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความ ต้องการพร้อม ๆ กันหลายสิ่ง มีการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ (1) พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะสู่นั้น มีคุณค่า มากน้อยเพียงใด (Valence) และ (2) พิจารณาว่า สิ่งที่ตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้ เพียงใด (Expectancy) ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะ เลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

การทดสอบทฤษฎีความคาดหวัง

การทดสอบทฤษฎีความคาดหวังทำได้โดยการนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ซึ่งเป็นการนำเอาทฤษฎี ไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัยและเป็นการระบุถึงตัวแปรที่ต้องการทดสอบ ทั้งนี้การระบุตัว แปรที่ใช้ในการทดสอบ (สมมติฐานงานวิจัย - เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่มีอยู่ในทฤษฎี) โดยอริพงศ์ ขวัญศักดิ์ และคณะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคาดหวังของเกษตรกรผู้นำในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร (วิทยาสารกำแพงแสน ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 2550) ผลการวิจัย พบว่า มีตัวแปรบางตัวจากที่กำหนดไว้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะบริบท ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยที่แตกต่างกันจึงทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสมมติฐานและตัวแปรที่ ต้องการทดสอบทั้งหมด

จากเกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบทฤษฎี ประกอบด้วย ความเป็นเท็จของทฤษฎี (Falsifiability) รรถประโยชน์ (Utility) โดยเฉพาะในส่วนของบริบท (Boundary) ของตัวแปร (who / when / where) จะ เห็นได้ว่า ผลการศึกษาที่ได้มีความแตกต่างกันตามบริบท (Boundary) แสดงถึงตัวแปรในทฤษฎียังมีความ สันคลอน ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังนี้ยังต้องการทดสอบเพื่อหาหน้าหนักของความสำเร็จ เพราะ ทฤษฎีที่ดีต้องสามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์และได้ผลที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันตามเกณฑ์ด้าน รรถประโยชน์ (Utility)

แหล่งอ้างอิง:

Smith, Ken G. & Hitt, Michael A. 2005. **Geat Minds in Manangement** “On the Origin of Expectancy Theory; p.239-258. Oxford university press.

อิทธิพงศ์ ขวัญศักดิ์ และคณะ. 2550. ความคาดหวังของเกษตรกรผู้นำในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร. วิทยาสารกำแพงแสน ปีที่ 5 ฉบับที่ 2: หน้า 43-55.

สารสนเทศออนไลน์:

<http://km.labour.go.th/Files/home/cop/1-13-08-2552cop140752-3-5.pdf>: 04.3.10;
12.18 a.m.

[http://www.bus.rmutt.ac.th/~mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=6
&Itemid=1](http://www.bus.rmutt.ac.th/~mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=1):04.3.10; 12.20 a.m.

<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=44.0>: 04.3.10; 12.25 a.m.

<http://www.kps.ku.ac.th/journal/kpsv5n2-6.pdf>: 04.3.10; 12.41 a.m.

http://www.pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/475512/Motivation_by_1.doc: 04.3.10; 12.15 a.m.

[http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=cb4f14f8255b2c298f2395020018
89bd&bookID=1340&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=cb4f14f8255b2c298f239502001889bd&bookID=1340&read=true&count=true): 04.3.10; 12.39 a.m.