

บทที่ 9

การจูงใจพนักงาน

Employee

Motivation

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว
ท่านสามารถ

1. อธิบายสาเหตุการจูงใจพนักงาน
2. อธิบายทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎีความต้องการพื้นฐาน 2 ประการ
3. อธิบายทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี ERG
4. อธิบายทฤษฎีความต้องการ 3 ประการและทฤษฎีความเสมอภาค
5. อธิบายทฤษฎีการเสริมแรงและทฤษฎีความคาดหวัง
6. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจูงใจและผลการปฏิบัติงาน
7. อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงาน
8. อภิปรายเกี่ยวกับการจูงใจพนักงานกับการเพิ่มผลผลิตภาพ

บทที่ 9
การจูงใจพนักงาน
Employee Motivation

การเพิ่มผลผลิตภาพเป็นเป้าหมายขององค์การทุกแห่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น และปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพที่สำคัญๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคนิค และปัจจัยด้านทรัพยากร แต่ผลผลิตภาพซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ ขณะที่ความพึงพอใจในงานก็เป็นเป้าหมายของพนักงาน ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่องค์การต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านจิตใจ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานพึงพอใจและปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ไม่เกิดปัญหาความเครียด อาการแปลกแยก ขาดงาน ลาออก ลักขโมยทรัพย์สินขององค์การ ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลให้ผลผลิตภาพลดลง ความพึงพอใจในงานจึงมีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การ เพราะถ้าคนมีความพึงพอใจในงานสูง จะทำให้ผลผลิตสูงตามไปด้วย

ดังนั้น ผลผลิตภาพขององค์การสูงขึ้น นอกจากปัจจัยด้านเทคนิคแล้ว ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถทำให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นเช่นกัน ด้วยการสร้างความพึงพอใจในงาน และการจูงใจก็เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านต่างๆ และเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานย่อมในการเกิดขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้ผลผลิตภาพของพนักงานและองค์การเพิ่มขึ้นต่อไป

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

สาเหตุการจูงใจ

1. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานและอยู่ปฏิบัติงานเป็นเวลานาน ๆ
2. เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ
3. เพื่อให้พนักงานมีผลิตภาพและผลงานเพิ่มขึ้น
4. เพื่อให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)
2. ทฤษฎีความต้องการพื้นฐาน สองประการ (Two - factors Theory)
3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)
4. ทฤษฎี อีอาร์จี (ERG Theory)
5. ทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ (Three Needs Theory)
6. ทฤษฎีความเสมอภาพ (Equity Theory)
7. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)
8. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีที่เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมาก ผู้เสนอคือ ฮับปราช้ม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เขาได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของคนไว้ ดังนี้

1. คนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด และความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว คนจะเกิดความต้องการอย่างอื่นอีกไม่มีวันหมดสิ้น

2. ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคน แต่ถ้าความต้องการใดยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้นต่อไป

3. ความต้องการของคนจะมีการเรียงลำดับตามความสำคัญจากต่ำสุดไปถึงสูงสุดเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว คนจะให้ความสำคัญกับความ ต้องการในระดับสูงต่อไป

มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งความต้องการของคนจากระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุดไว้ 5 ชั้น ดังนี้

1.1 ความต้องการทางกายภาพ

(Physiological Needs)

1.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย

(Safety and Security Needs)

1.3 ความต้องการการยอมรับในสังคม

(Social Needs)

1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ

(Esteem Needs)

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

(Self – Actualization)

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow



Robbins Stephen P. Organizational Behavior, 1998 : 170

จากภาพ

1.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)

ความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการของคนในลำดับแรก คนมีความต้องการพื้นฐานที่ช่วยให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในโลกนี้ หรือความต้องการในปัจจุบันได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่น ๆ ที่ร่างกายต้องการ ดังนั้น องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของคนในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ โดยจ่ายเป็นค่าจ้าง เงินเดือน เพื่อให้พนักงานนำไปใช้จ่ายในปัจจุบันพื้นฐานดังกล่าว

1.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security Needs)

เมื่อคนได้รับการตอบสนองจากความต้องการปัจจัยพื้นฐานแล้ว ย่อมมีความต้องการในลำดับต่อไปคือ ความปลอดภัย (safety) และความมั่นคง (security) โดยต้องการให้เกิดความปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและความรู้สึก ได้ทำงานที่มีความมั่นคงในการจ้างและสวัสดิการที่ดี แนวคิดนี้ทำให้องค์กรใช้ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจ้าง สวัสดิการ ให้มีการประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

1.3 ความต้องการการยอมรับในสังคม (Social Needs)

คนทุกคนต้องการให้ผู้อื่นรักและชอบตน ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม มีเพื่อน ต้องการเข้ากับกลุ่มอื่นๆ ได้ และได้รับความเชื่อถือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ดังนั้นในการบริหารงานผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การทำงานเป็นกลุ่ม ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน รับฟังข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Needs)

คนทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือ เมื่อผู้อื่นเห็นความสำคัญ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง ได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีชื่อเสียง มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น ได้ทำงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ เป็นงาน

ที่มีความรับผิดชอบสูง มีอำนาจ เป็นที่ยอมรับในสังคม ผู้บริหารถ้าต้องการจูงใจพนักงาน ก็ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ ๆ

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization)

เป็นความต้องการของคนในชั้นสูงสุด ความต้องการความสำเร็จในชีวิตนี้จะมีแตกต่างกันไปตามความนึกคิด และทัศนคติของแต่ละบุคคล คนต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน เช่น ความต้องการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ได้ทำงานที่ตนเองชื่นชอบ ทำงานที่มีโอกาสใช้ทักษะและศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ บางคนอาจเป็นความปรารถนาสูงสุด เช่น ส่งลูก ๆ สำเร็จการศึกษาทุกคน เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารควรหาวิธีการจูงใจของเพื่อสนองความต้องการ เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความต้องการของคนมีลำดับชั้น เมื่อความต้องการชั้นใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการชั้นอื่น ๆ ต่อไป แต่มีใช้ว่าความต้องการระดับต้น ๆ จะหมดไป เพียงแต่ความต้องการลดน้อยลงไปเท่านั้น

2. ทฤษฎีความต้องการพื้นฐาน 2 ประการ (Two - Factors Theory)

นักวิชาการที่คิดเกี่ยวกับการจูงใจตามแนวทฤษฎีนี้ก็คือ เฟรดริกส์ เฮอเบิร์ท (Frederich Herzberg) ท่านได้กล่าวถึงธรรมชาติของคนที่สัมพันธ์กับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เขาได้พบปัจจัย 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน กล่าวคือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor or Extrinsic factor) กับปัจจัยจูงใจ (Motivator factor or Intrinsic Factor) ซึ่งทั้งสองปัจจัยส่งผลต่อพฤติกรรมในการจูงใจให้ทำงานของคน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor of Extrinsic factor)

ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) เป็นศัพท์ทางการแพทย์ แปลว่าการป้องกันหรือบำรุงรักษา บางครั้งเรียกว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมักนำมาเป็นข้ออ้างเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับงาน หรือการที่ความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ถูกละเลยคนจะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นได้แก่ ชีวิตส่วนตัว สถานะและความมั่นคง เงินเดือน ค่าตอบแทน นโยบายการบริหารขององค์กร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ถ้าขาดหรือบกพร่องไปจะสร้างความไม่พอใจแก่พนักงาน แต่มิใช่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดผลผลิตเพิ่มหรือพอใจในงานที่ปฏิบัติ เช่น การนัดหยุดงานเพราะไม่พอใจเรื่องเงินโบนัส หรือคนรับใช้ในบ้านไม่พอใจเงินเดือนน้อย นายจ้างก็เพิ่มเงินเดือนให้เพื่อไม่ให้คนรับใช้ลาออก แต่ปัจจัยนี้มีได้ทำให้คนรับใช้พอใจในการเป็นคนรับใช้ของบ้านนั้น เพียงแต่ยังทำงานต่อไปโดยไม่ลาออกจากงาน เป็นต้น

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor of Intrinsic)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยแรงจูงใจในภายใน (Intrinsic factor) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้คนเกิดความพอใจในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพทำให้พนักงานมีความพยายามสร้างผลผลิตเพิ่ม เป็นเรื่องภายในจิตใจของคน ปัจจัยดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีกับงาน คนมีความพึงพอใจ อาทิเช่น การทำงานแล้วประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือ งานมีความก้าวหน้า มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสที่จะพัฒนา ลักษณะของงานเป็นที่พอใจ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจงานที่มีความสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เชื่อฟัง มีส่วนร่วมในการบริหาร ได้รับการยอมรับนับถือยกย่อง เป็นต้น

ปัจจัยทั้ง 2 ประการจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานและพนักงานจะปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือคุณค่าของงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจกับปัจจัยทั้งสองประเภทดังที่กล่าวมาข้างต้น

3. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

Theory X and Theory Y

ดัสลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) เสนอทฤษฎี X และ

ทฤษฎี Y โดยมีสมมติฐานในการมองคนดังต่อไปนี้

ทฤษฎี X

1. ตามปกติแล้วบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีก หรืออยู่งาน
2. คนไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม แนะนำ และมีบทลงโทษไว้
3. คนทั่วไป ชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากรับผิดชอบ ไม่มีความ
ทะเยอทะยาน

ทฤษฎี Y

1. คนโดยทั่วไปมีพลังกายและสมองในการทำงาน
2. คนมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย
3. คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
4. คนต้องการเสรีภาพหรือความเป็นอิสระ

ดังนั้น เมื่อนำทฤษฎี X และทฤษฎี Y มาเปรียบเทียบมุมมองคนได้
ดังต่อไปนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
คนไม่ชอบทำงาน	คนชอบทำงาน
คนชอบการควบคุม	คนชอบความเป็นอิสระ
คนขาดความรับผิดชอบ	คนมีความรับผิดชอบ
คนไม่สามารถตัดสินใจ	คนสามารถตัดสินใจเองได้
คนไม่มีความคิดสร้างสรรค์	คนมีความคิดสร้างสรรค์
คนไม่สามารถนำบุคคลอื่นได้	คนสามารถนำบุคคลอื่นได้
คนไม่อุทิศตนต่องาน	คนอุทิศตนต่องาน

ดังนั้น จากทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจคนในองค์กรซึ่งมีทั้งคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยการจูงใจคนตาม ทฤษฎี X ควรกำหนดระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ถ้าพนักงานทำงานได้ดี มีความรับผิดชอบก็ให้รางวัล แต่ถ้าทำงานผิดพลาดเสียหายก็มีบทลงโทษ ขณะที่คนตามทฤษฎี y ผู้บริหารควรจูงใจโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ยกย่อง ชมเชยและมอบหมายงานให้เขาทำตามศักยภาพและเต็มความสามารถ

4. ทฤษฎี อี อาร์ จี

ERG Theory

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ เพื่อท้าทายทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ว่าคนมีความต้องการแต่ไม่ได้เรียงตามลำดับชั้น ทฤษฎีการจูงใจ ERG Theory ที่มาจากอักษรย่อของคำต่อไปนี้

E = ความต้องการภายนอก (Existence Need)

R = ความต้องการปฏิสัมพันธ์ (Relatedness Need)

G = ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Need)

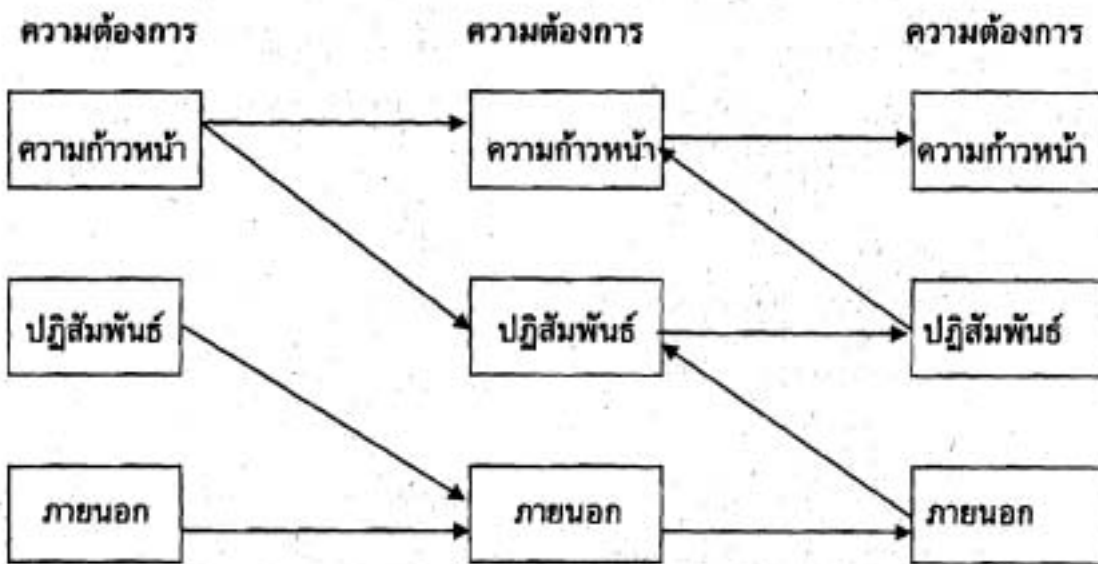
4.1 ความต้องการภายนอก (Existence Need) หมายถึง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น สิ่งที่จะสนองความต้องการดังกล่าวคือ ความต้องการในปัจจุบัน 4 ความมั่นคงและปลอดภัย

4.2 ความต้องการปฏิสัมพันธ์ (Relatedness Need) หมายถึง ความต้องการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่ม จึงเป็นความต้องการทางสังคม การได้รับการยกย่องนับถือ

4.3 ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Need) ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโตเพื่อบรรลุศักยภาพของตนเอง หรือการประสบความสำเร็จในชีวิตหรือเอาชนะสิ่งท้าทายใหม่ๆ เป็นต้น

ดังนั้น ทฤษฎี ERG สามารถอธิบายความต้องการของคนในแง่ที่ว่า คนสามารถ มีความต้องการได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ในขณะเดียวกัน เช่น คนมีความต้องการภายนอก ความต้องการการปฏิสัมพันธ์และความต้องการความเติบโตไปพร้อมกัน แต่ความต้องการใดไม่สมหวัง ก็จะทำให้มีความต้องการอย่างอื่นแทนที่ ดังนั้น คนที่มีความต้องการแตกต่างกัน และมีระดับความต้องการตามทฤษฎี ERG ต่างกันไป ดังภาพต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี ERG กับความสมหวัง/ไม่สมหวัง



5. ทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ Three Needs Theory

เดวิด แมคคิแลนด์ (David Mc Clelland's) ได้เสนอทฤษฎีการมุ่งใจเกี่ยวกับความต้องการของคนเป็น 3 ประการคือ

5.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

บุคคลเมื่อมีความต้องการความสำเร็จจะมีแรงผลักดันและความพยายามที่จะทำงานให้ดีหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรับผิดชอบสูง มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองและการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

5.2 ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

บุคคลที่มีความต้องการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นชอบการแข่งขันและให้ความสำคัญกับความมีชื่อเสียง เกียรติยศและอำนาจเหนือบุคคลอื่น

5.3 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation)

บุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น การแสวงหาเพื่อนและชอบทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

ดังนั้น ความต้องการของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกันไปตามสายอาชีพ อาชีพ ผู้จัดการจะมีความต้องการความสำเร็จสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ๆ และผลของการวิจัยพบว่าความต้องการความสำเร็จก็ได้เกิดขึ้นจากพันธุกรรม แต่เกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาและฝึกอบรมบุคคลจะทำให้ตนบรรลุความต้องการทั้ง 3 ประการได้

6. ทฤษฎีความเสมอภาค

Equity Theory

สเตซี อัดัมส์ (J. Stacy Adams) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำความเท่าเทียมกันมาใช้ในการจูงใจพนักงาน เพื่อช่วยลดสภาวะความตึงเครียด โดยพนักงานจะเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ของเขากับพนักงานคนอื่นถ้าหากอัตราส่วนเท่ากันแสดงถึงสภาวะความเท่าเทียมกัน เขาได้รับความเป็นธรรม และจากการวิจัยพบว่าสิ่งที่พนักงานใช้ในการอ้างอิงมี 4 ลักษณะ คือ

1. Self – Inside : ใช้ตนเองที่เคยทำงานในตำแหน่งอื่นในองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ

2. Self : Outside : ใช้ตนเองที่เคยทำงานในองค์กรอื่นเป็นตัวเปรียบเทียบ
3. Other - Outside : ใช้บุคคลอื่นภายในองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ
4. Other - Inside : ใช้บุคคลอื่นภายนอกองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ

ดังนั้น พนักงานอาจเปรียบเทียบตนเองกับตำแหน่งอื่นภายใน และภายนอก องค์กรหรือเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอก โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์

- ปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษา ความสามารถ เป็นต้น

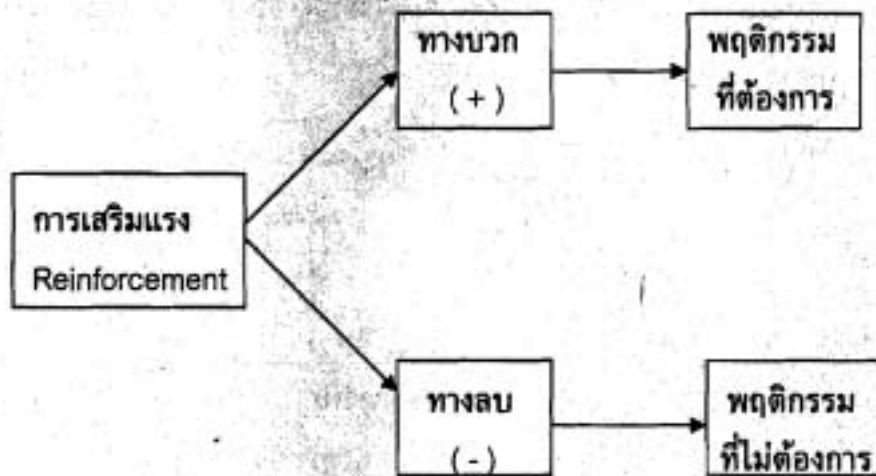
- ผลลัพธ์ (outputs) ได้แก่ รางวัลที่ได้รับ การยอมรับนับถือ และการเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ดังนั้น การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นธรรมหรือเท่าเทียมกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการให้พนักงานเกิดความรู้สึกของความเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะค่าตอบแทน หรือรางวัลที่พนักงานได้รับด้วย

7. ทฤษฎีการเสริมแรง

Reinforcement

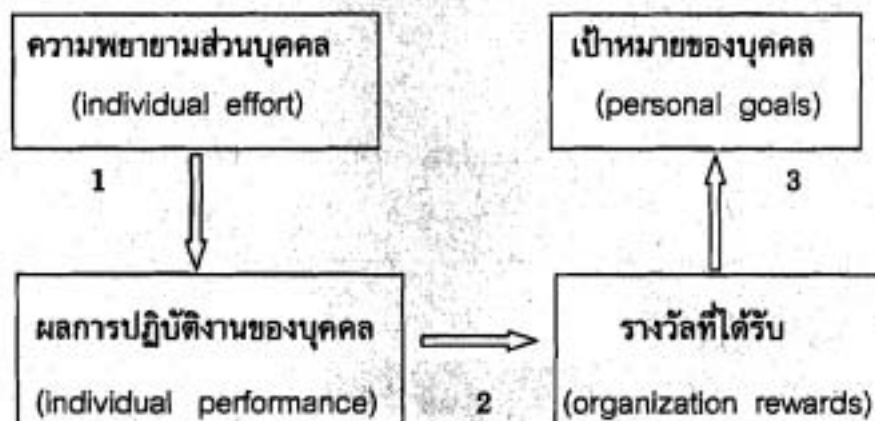
ทฤษฎีการเสริมแรงมุ่งเน้นด้านพฤติกรรม (behavior) กล่าวคือ การเสริมแรงจะเน้นตัวกำหนดพฤติกรรม ถ้าต้องการเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น จะทำให้บุคคลพึงพอใจและแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก ถ้าการเสริมสร้างทางลบ (negative reinforcement) โดยกำหนดบทลงโทษก็จะทำให้บุคคลไม่กระทำพฤติกรรมนั้นอีก



8. ทฤษฎีความคาดหวัง

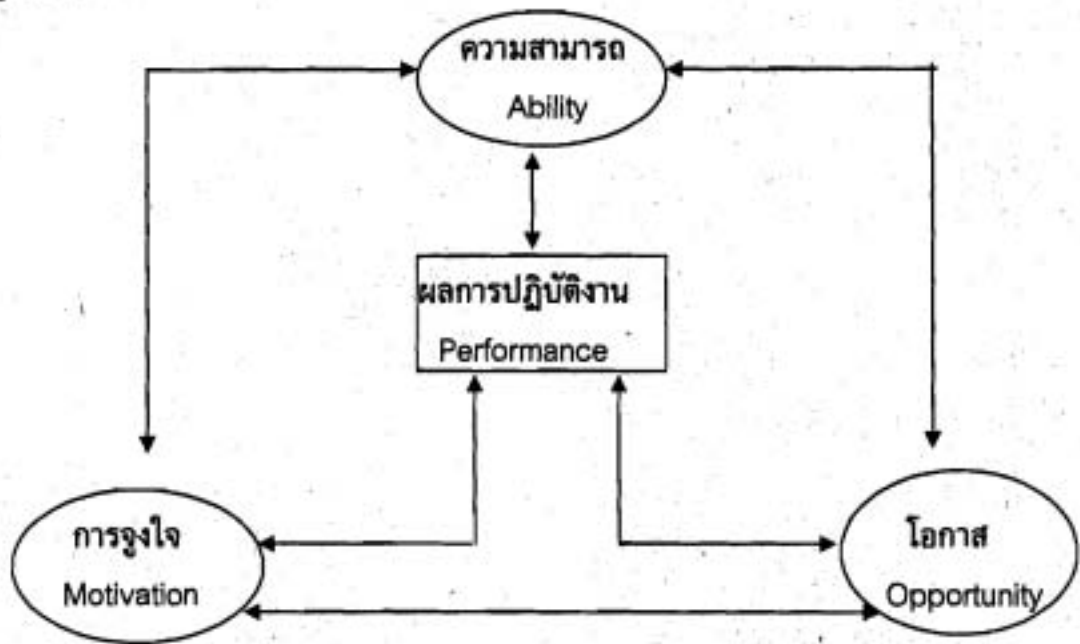
Expectancy Theory

วิกเตอร์ วีรูม (Victor Vroom) เสนอว่า ความรุนแรงของความโน้มเอียงที่บุคคลจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายใต้แนวทางที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความคาดหวังว่าการกระทำนั้น ๆ จะส่งผลดีต่อตนเองอย่างไร การจูงใจพนักงานมีความพยายามระดับสูงได้ ต่อเมื่อเขาเชื่อว่าจะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี และนำไปสู่รางวัลที่ได้รับจากองค์กร เช่น โบนัส การเพิ่มขึ้นของเงินเดือน การได้เลื่อนตำแหน่ง และรางวัลที่ได้รับจะสร้างความพึงพอใจแก่เป้าหมายส่วนตัวของพนักงาน ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ใน 3 ระดับ คือ

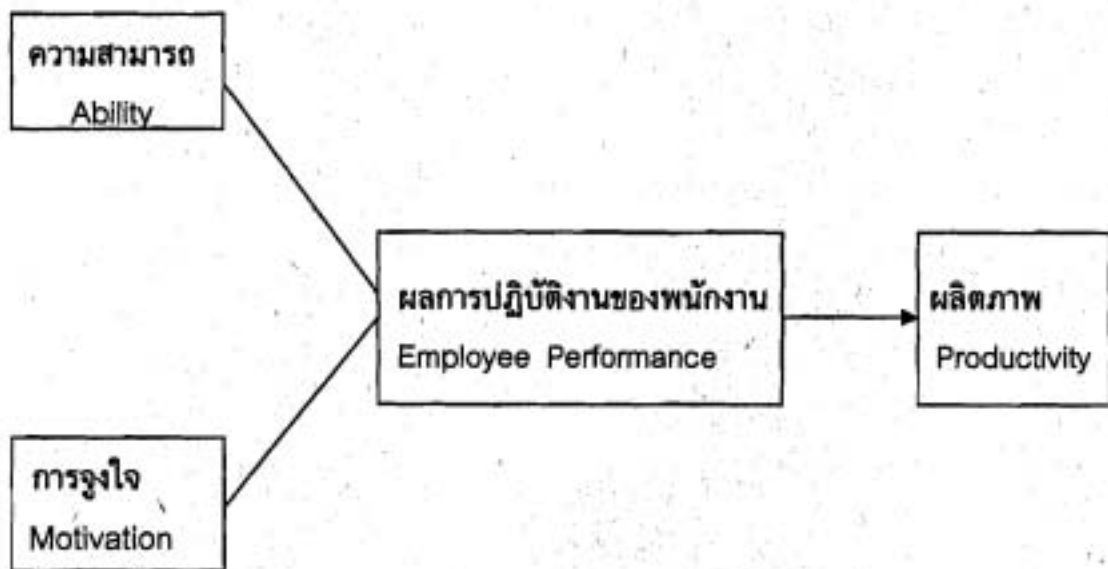


ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถ การจูงใจและผลการปฏิบัติงาน

รูปที่ 1



รูปที่ 2



ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงาน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจูงใจหลายทฤษฎี ทำให้ทราบว่า การจูงใจพนักงานนั้น มีปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญหลายตัวแปร และการจูงใจจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลแต่ละบุคคล ซึ่งคนมีความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่จะใช้การจูงใจแบบใดให้พนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่ง Robert A. Sutermeister ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงานให้เพิ่มผลิตภาพ ไว้ดังนี้คือ

1. ปัจจัยด้านกายภาพ (Physical Condition)
2. ปัจจัยด้านสังคม (Social Condition)
3. ปัจจัยด้านความต้องการของบุคคล (Individuals' Needs)

1. ปัจจัยด้านกายภาพ (Physical Condition) หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน ได้แก่

- เสียง (Noise)
- แสงสว่าง (Lighting)
- อุณหภูมิ (Temperature)
- การหยุดพักระหว่างทำงาน (Rest Period)
- ความปลอดภัย (Safety)
- อื่น ๆ

ดังนั้น เมื่อใดที่พนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีมีความปลอดภัย สะดวกสบาย จะทำให้เขามีระดับขวัญในการทำงานดีขึ้น แต่ถ้าเขาทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีไม่ปลอดภัย ระดับขวัญในการทำงานของเขาจะลดลง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การที่ต้องการการให้พนักงานมีระดับขวัญดีและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นอย่างเหมาะสม รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกมีความเกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานให้ทำงานดีขึ้นด้วย

2. ปัจจัยด้านสังคม (Social Condition) หมายถึง ปัจจัยทางด้านสังคมและปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มในการทำงาน ได้แก่

- 2.1 องค์กรแบบทางการ (Formal Organization)
- 2.2 องค์กรแบบไม่เป็นทางการ หรือกลุ่ม (Informal Organizations or Group)
- 2.3 ผู้นำ หรือ หัวหน้างาน (Leaders or Supervisors)
- 2.4 สหภาพแรงงาน (Union)

2.1 องค์กรแบบทางการ (Formal Organization)

การบริหารงานในองค์กรตามลักษณะการจัดโครงสร้างหรือรูปแบบการบังคับบัญชา มีผลต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานดีขึ้นหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า การจัดโครงสร้างแบบสามเหลี่ยมที่มีลำดับการบังคับบัญชาหลายระดับชั้น และเน้นการควบคุมอย่างเข้มงวด ไม่กระจายอำนาจโดยให้พนักงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตามแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัดเพื่อให้ได้ผลงาน โดยมีได้คำนึงถึงจิตใจของพนักงาน

แต่ในปัจจุบันการจัดโครงสร้างแบบสามเหลี่ยมเริ่มลดลง และเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ไว้วางใจและเชื่อใจกัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นและคนมีความพึงพอใจในงาน ปัจจุบันจึงมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ หรือแบบเครือข่าย (network) มากยิ่งขึ้นทำให้พนักงานสามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้น องค์กรแบบทางการ จึงมีตัวแปรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิตภาพ ดังต่อไปนี้

- โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)
- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization Efficiency)

● นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ (Personnel Policies)

- ตารางการทำงาน (Work Schedules)
- การออกแบบงาน (Job Design)
- การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง
(Recruitment Selection and Placement)
- การแนะนำงาน (Introduction to Job)
- มาตรฐาน (Standards)
- การฝึกอบรม (Training)
- ระดับค่าจ้างและเงินเดือน
(Wage and Salary Level)
- การประเมินค่างาน (Job Evaluation)
- การจ่ายค่าจ้างรางวัล (Pay - Reward Incentive)
- ผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance)
- การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
- การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- สภาพแวดล้อมการทำงาน (Special Environment)

2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

ปัจจัยด้านสังคม ทำให้องค์การแบบไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และช่วยเติมความต้องการทางสังคมผ่านสมาชิกกลุ่มเล็ก ๆ ในที่ทำงาน ที่ไม่มีรูปแบบการบังคับบัญชาตามหน้าที่ แต่เป็นลักษณะความเป็นเพื่อนที่ประกอบด้วยพนักงานที่ชอบหรือสนใจในสิ่งคล้าย ๆ กันดังนั้นความสำเร็จของการทำงานหรือผลิตภาพก็ขึ้นอยู่กับองค์การแบบไม่เป็นทางการด้วยซึ่งมีตัวแปรที่น่าสนใจดังนี้

- ขนาดของกลุ่มทำงาน (Size of the Work Group)
- ความสามัคคีของกลุ่มทำงาน
(Cohesiveness of the Work Group)
- เป้าหมายของกลุ่มทำงาน (Goals of the Work Group)

2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ปัจจัยด้านสังคมที่สามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ขึ้นอยู่กับตัวแปรสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with Superior)
- ทักษะการวางแผนและความรู้ทางเทคนิค
(Planning Skill and Technical Knowledge)
- ประเภทของภาวะผู้นำ (Type of Leadership)
 - ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leadership)
 - ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)
 - ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)
- การมีส่วนร่วม (Participation)

2.4 สหภาพแรงงาน (Union)

ปัจจัยด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับสหภาพแรงงาน แสดงให้เห็นว่าความเข้มแข็งของสหภาพแรงงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และผลิตภาพของพนักงาน เพราะสหภาพแรงงานเปรียบเสมือนตัวแทนของพนักงานที่จะสื่อสารตามความต้องการของพนักงานไปยังนายจ้าง รวมทั้งความพึงพอใจและไม่พอใจในนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการนำเครื่องมือเครื่องจักรสมัยใหม่มาใช้ที่อาจมีผลต่อการลดกำลังคน และนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การออกแบบงาน การจูงใจและรางวัลและอื่น ๆ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านความต้องการของบุคคล (Individuals' Need)

ความต้องการของบุคคลมีความแตกต่างกันแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

3.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) หมายถึง ความต้องการของคน ได้แก่ ความต้องการปัจจัย 4 ดังนั้น การจูงใจคนจึงต้องสนอง ความต้องการของคนโดยการให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

3.2 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึง ความ ต้องการของคนที่จะปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จึงเป็นเรื่องของกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การมี ส่วนร่วมในการทำงาน

3.3 ความต้องการทางจิตใจ (Egoistic Needs) หมายถึง ความ ต้องการของคนเกี่ยวกับความสำเร็จ อำนาจ ความเป็นอิสระ เป็นต้น

สรุป

ผู้บริหารทุกองค์การต่างค้นหาวิธีการจูงใจให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นทำให้ การศึกษาเรื่องทฤษฎีการจูงใจเป็นเรื่องที่ต้องมีความรู้และความเข้าใจ เพราะการจูงใจ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้คนปฏิบัติและแสดงพฤติกรรม ตามที่ตนต้องการ ทฤษฎีการจูงใจมีด้วยกันหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความ ต้อง การพื้นฐานสองประการ ทฤษฎี X และทฤษฎี y ทฤษฎีฮีอาร์จี ทฤษฎีความ เสมอภาค ทฤษฎีการเสริมแรงและทฤษฎีความคาดหวัง เป็นต้น ซึ่งแต่ละทฤษฎีต่างมี มุมมองในการจูงใจคนเหมือนและแตกต่างกันในบางประเด็น แต่ก็ทำให้ผู้บริหาร สามารถเลือกและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพของพนักงานได้

นอกจากนั้นในบทนี้ได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านกายภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยซึ่งมีผล ต่อระดับขวัญของพนักงาน เพราะถ้าพนักงานมีระดับขวัญสูงย่อมทำงานมีประสิทธิภาพ สำหรับปัจจัยด้านสังคมเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ เช่น องค์กรแบบทางการ องค์กร แบบไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและสหภาพแรงงาน ซึ่งแต่ละตัวแปรมีผลต่อการจูงใจ

พนักงานทั้งสิ้น ประการสุดท้าย การจูงใจพนักงานขึ้นอยู่กับองค์การสามชั้นตอบสนองความต้องการของคนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางสังคมและความต้องการทางจิตใจ ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะสามารถสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด

บทที่ 9

1. จงอธิบายสาเหตุที่องค์การต่างๆ ต้องจูงใจบุคคลหรือพนักงานในองค์การ
2. จงอธิบายทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ และทฤษฎีฮีอาร์จี และทฤษฎีทั้งสองมีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร
3. จงอธิบายทฤษฎีความต้องการพื้นฐานสองประการ และทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ และทั้งสองทฤษฎีมีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร
4. จงอธิบายทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีข้อสมมติฐานอะไรบ้างและท่านสามารถนำมาประยุกต์ในการจูงใจพนักงานได้อย่างไร
5. จงอธิบายทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการเสริมแรง และทั้งสองทฤษฎีมีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร
6. จงอธิบายทฤษฎีความคาดหวัง และอะไรจูงใจให้คนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
7. จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ การจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
8. จงอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงาน ด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านความต้องการของบุคคล มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงานอย่างไร
9. จงอธิบายปัจจัยด้านความต้องการของบุคคลช่วยให้พนักงานมีผลผลิตภาพเพิ่มได้อย่างไร