

บทที่ 9 การจูงใจ

หัวข้อจุดประสงค์ของการเรียนรู้

- หลักการจูงใจ
- ระบบรางวัล
- ทฤษฎีการจูงใจ
- ระบบจ่ายค่าตอบแทน

บทที่ 9 แรงจูงใจ (Motivation)

หลักการจูงใจ

แรงจูงใจ คือ แรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่ส่งผลถึงระดับ แนวทาง และการยึดมั่นในการพยายามทำงานอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ

รางวัล คือ ผลจากการกระทำของงานที่เป็นที่ต้องการของคน

รางวัลภายนอก คือ รางวัลที่เกิดจากการให้ของผู้อื่น โดยมากเกิดจากหัวหน้าหรือผู้จัดการในระดับสูงกว่า ผลทำให้เกิดแรงจูงใจภายนอกต่อลูกน้อง ตัวอย่างของรางวัลภายนอก เช่น โบนัส วันหยุดพิเศษ เงินปันผล ส่วนแบ่งในหุ้นส่วน ตำแหน่งใหม่ งานที่น่าสนใจ ค่าชมเชย สรรเสริญ ยกย่อง การประกาศเกียรติคุณ เงินเดือนขึ้น เลื่อนขั้น

รางวัลภายใน เกิดจากความรู้สึกภายในตนเอง เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเมื่อทำงานไม่ขึ้นกับการกระทำของผู้อื่น ตัวอย่างรางวัลภายใน เช่น การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โอกาสในความก้าวหน้า อิสระในการทำงาน งานที่ไม่ซ้ำซาก โอกาสในการพัฒนา ฝึกอบรม เรียนรู้

ทฤษฎีความต้องการ (Needs)

คือ สิ่งที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองของคนทั้งกายภาพและจิตใจ ความต้องการ ลำดับขั้น

1. กายภาพ
2. ปลอดภัย
3. สังคม
4. ยอมรับ
5. ความสำเร็จส่วนบุคคล

ทฤษฎีการจูงใจ

การใช้ทฤษฎีเพื่อการจูงใจ

ต้องพิจารณาว่าลูกน้องต้องการอะไร มีความต้องการในลำดับขั้นไหน จึงใช้สิ่งทีลูกน้องต้องการเป็นแรงจูงใจ

ความต้องการในระดับล่าง สามารถตอบสนองด้วยรางวัลภายนอก เพื่อให้มีชีวิตดำรงอยู่ มีความปลอดภัย

ความต้องการในระดับกลาง ตอบสนองด้วยรางวัลทั้งภายนอกและภายใน
ความต้องการระดับสูง ตอบสนองด้วยรางวัลภายใน

ทฤษฎีปัจจัยคู่ (Two - factor theory)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (satisfiers) ได้แก่

- การบรรลุความสำเร็จ
- การได้รับการยอมรับ
- การได้รับความรับผิดชอบ
- โอกาสในความก้าวหน้า

ปัจจัยกลุ่มนี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนาตนเอง

หากมีปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้ระดับการจูงใจเพิ่มขึ้น (+)

แต่หากไม่มี หรือมี ก็ไม่ทำให้ความไม่พึงพอใจลดลงได้ (0)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfiers)

มีปัจจัยสองกลุ่มในการทำงานที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfiers)
2. ปัจจัยด้านสุขอนามัย (hygiene factor)

หากมีปัจจัยเหล่านี้จะทำให้พนักงานไม่อยากทำงาน เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

ตัวอย่างปัจจัยกลุ่มนี้ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างคน
- กฎระเบียบ
- การบริหาร
- เงินเดือน

เมื่อเกิดขึ้น จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (-)

แต่หากไม่มี ก็ไม่ได้ส่งเสริมให้ระดับการพอใจเพิ่มขึ้น (0)

ในการนำทฤษฎีมาใช้งาน จะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งสองกลุ่มโดยอิสระ ไม่ขึ้นต่อกัน เพื่อลดปัจจัยที่ทำให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น และเพิ่มปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ERG Theory

เป็นทฤษฎีความต้องการที่ไม่เรียงลำดับจากล่างขึ้นบน ถ้าความต้องการด้านหนึ่งไม่ได้รับการตอบสนอง คนเราก็จะเปลี่ยนความสนใจไปที่ความต้องการด้านอื่น

Existence needs เป็นความต้องการทางด้านกายภาพ และความปลอดภัย

Relatedness needs เป็นความต้องการด้านสังคมและการยอมรับ

Growth needs เป็นความต้องการความก้าวหน้าส่วนตัว

ความพึงพอใจในการทำงาน

วิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้ลูกน้องสามารถทำได้ดังนี้

หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าการงาน

หมุนเวียนให้ลูกน้องได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่างออกไป ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้

วิธีนี้มีด้วยกันหลายประการ คือ

1. เป็นการง่ายในการสร้างความท้าทายสิ่งใหม่
2. เป็นโอกาสดีในการที่จะได้เห็นภาพรวมขององค์การในมุมมองที่ต่างกัน
3. ช่วยให้เกิดความคล่องตัว

ปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลง หน้าที่การงาน

การปรับปรุงหน้าที่การปฏิบัติงานจะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อทำไปพร้อมกับการเพิ่มความรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน จะเกิดได้อีกเช่นกันจากวิธีนี้

วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

เมื่อคัดสรรได้บุคคลเข้าทำงานแล้ว ยังมีความจำเป็นที่ต้องมีรักษาความพอใจในการทำงาน เป็นการสนองตอบต่อความต้องการ วิธีการหลายอย่างที่จะนำมาถือกระตุกเพื่อช่วยให้เกิดความอยากทำงานโดยวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

1. การกำหนดอัตราค่าตอบแทน เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
2. การเพิ่มโอกาสก้าวหน้า
3. การเพิ่มโอกาสให้ได้รับความชำนาญจากการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพิ่มขึ้น

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

เพื่อเพิ่มความรู้และสร้างความก้าวหน้าและลดการทำงานที่ซ้ำซากจำเจ เป็นเวลานาน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะว่าพนักงานคุ้นเคยกับวิธีการทำงานแบบเก่าๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัทด้านการผลิต หรือจัดจำหน่ายก็ตาม

การมอบหมายงานในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น นับแต่อดีตได้มีการกระทำหลายรูปแบบ ซึ่งการบริหารงานสมัยใหม่ที่ใช้หลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์

ความต้องการของคนไม่ได้มีเฉพาะเงินเพียงอย่างเดียว ความสัมพันธ์ที่ติระหว่างนายจ้างและลูกน้องก็อาจทำให้ประเมินประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ในปัจจุบันวิธีการจัดการองค์กรจึงให้ความสำคัญ จึงให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของคนงานมากขึ้น

แนวความคิดของการมอบหมายงาน มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. หน้าที่
2. อำนาจ
3. ความสำนึกรับผิดชอบ

ระบบรางวัล

ระบบค่าแรงจูงใจ

ในอุตสาหกรรมที่ใช้กำลังคนมากการเพิ่มผลผลิตรวม ดังนั้น การบริหารแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่ออุตสาหกรรมที่ใช้กำลังคนมาก การบริหารแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น การจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มความชำนาญในการทำงาน และกระตุ้นพนักงาน โดยให้ค่าแรงจูงใจ (incentives) ซึ่งบทความนี้กล่าวเฉพาะเรื่องระบบค่าแรงจูงใจ

ค่าแรงจูงใจใช้เพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน โดยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนเพื่อขึ้นเป็นสัดส่วนกับความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน

แต่เดิมระบบค่าแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร โดยเน้นเรื่องการได้ผลประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันและการจูงใจ ให้ด้านการเงิน สำหรับการทำงานในโรงงาน

ซึ่งการจัดทำระบบค่าแรงจูงใจต้องการหาเวลามาตรฐานในการทำงาน และเทคนิคในการวัดผลงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดทำระบบค่าแรงจูงใจในประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้

ค่าแรงรายชิ้นตามผลงาน

ระบบค่าแรงจูงใจที่ง่ายที่สุด ค่าแรงรายชิ้นตามผลงาน (Straight piece - rate) ซึ่งจะจ่ายจำนวนคงที่ต่อหน่วยงานที่ผลิตได้ และการจ่ายจะจ่ายเป็นอัตราต่อชั่วโมงตามสมการ ดังต่อไปนี้

$$E = Rh (S/A)$$

$$E = \text{รายรับต่อชั่วโมง (บาท)}$$

$$Rh = \text{อัตราในการจ่ายชั่วโมง (บาท/ ชั่วโมง)}$$

$$A = \text{เวลาที่ใช้ในการผลิตต่อชิ้น (ชั่วโมง/ ชิ้น)}$$

$$S = \text{เวลามาตรฐานในการผลิตต่อชิ้น (ชั่วโมง/ ชิ้น)}$$

หรือได้จากจำนวนที่ผลิต X ด้วยค่าแรงต่อชิ้นดังนี้

$$E = Rpo$$

$$Rp = \text{ค่าแรงต่อชิ้น (บาท/ ชิ้น)}$$

$$o = \text{จำนวนที่ผลิตต่อชั่วโมง (ชั่วโมง/ ชิ้น)}$$

มีหลายๆ บริษัทที่ใช้วิธีการจ่ายค่าแรงตามวิธีนี้ วิธีนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่ายถ้า Rh หรือ Rp อยู่ในอัตราที่เหมาะสมและสูงเพียงพอที่จะรับประกันพนักงานส่วนใหญ่จะได้รับค่าจ้างเท่าจำนวนที่ผลิตได้ตามปกติ วิธีนี้จะช่วยกระตุ้นการทำงานได้มาก ในทำนองเดียวกันตรงกันข้าม ถ้าหากอัตราที่ตั้งไว้มากจนพนักงานรู้สึกไม่พอใจตามระดับที่ต้องการ ก็จะทำให้หมดกำลังใจ

ระบบจ่ายค่าตอบแทน

ค่าแรงรายชิ้นโดยประกันค่าแรงขั้นต่ำ

ระบบค่าแรงงานรายชิ้นจะจูงใจ และยอมรับมากขึ้นถ้าประกันค่าแรงขั้นต่ำด้วย ซึ่งวิธีการจะจ่ายผลผลิตส่วนเกินกว่ามาตรฐานนั้นมีหลายวิธี

วิธีพื้นฐานและง่ายที่สุด คือ หนึ่งต่อหนึ่ง ระบบนี้จะกำหนดค่าจ้างตั้งแต่ผลผลิตศูนย์จนถึงผลผลิตระดับมาตรฐาน ขั้นต่ำที่ 100% ซึ่งมาตรฐานขั้นต่ำกำหนดจากวิธีการหาเวลามาตรฐานขั้นต่ำจะได้ผลตอบแทนในสัดส่วนของโดยตรง ความผลงานที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือถ้าหากผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้น 1% ก็จะได้ค่าแรงเพิ่มขึ้น ดังนี้

ค่าแรงต่อชั่วโมง

$$= \frac{\text{จำนวนที่ผลิตได้จริง} \times \text{ค่าแรงต่อชั่วโมง}}{\text{จำนวนที่ผลิตได้ตามมาตรฐาน}}$$

$$= \frac{96 \times 15}{10 \times 8} = 18 \text{ บาท/ ชั่วโมง}$$

ถ้าหากพนักงานผลิตได้ 75 ชิ้น ใน 1 วัน หรือ 8 ชั่วโมง ก็จะได้ค่าแรง 15 บาทต่อ ชั่วโมง ซึ่งจะคำนวณค่าแรงรายชิ้น โดยประกันค่าแรงขั้นต่ำ จะใช้สูตรการคำนวณเช่นนี้เดียวกับค่าแรงงานรายชิ้นตาม

ผลงานในข้อ 1 ดังนี้

$$E = Rh \quad \text{ถ้า } A \geq S$$

$$E = Rh (S/A) \quad \text{ถ้า } A < S$$

การตัดแปลงวิธีการคิดค่าแรงจูงใจจากวิธีค่าแรงงานรายชิ้นโดยประกันค่าแรงขั้นต่ำ สามารถกระทำได้หลายวิธี โดยตัวแปรอยู่ที่จุดเริ่มต้นในการจ่ายค่าแรงงาน จูงใจและสัดส่วนของเปอร์เซ็นต์ที่พนักงานจะได้รับจากผลงานส่วนเพิ่มดังนี้

1. ค่าแรงรายชิ้นโดยประกันขั้นต่ำ และเริ่มจ่ายค่าแรงงานในผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน 100% (shorten base incentive) วิธีนี้จะช่วยใช้ในกรณีพิเศษ เช่นในระหว่างการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ค่าแรงจูงใจที่ใช้ระหว่างช่วงที่เริ่มให้ค่าแรงจูงใจจนถึงผลงาน 100% ตามมาตรฐาน มักจะต่ำกว่าค่าแรงจูงใจช่วงที่เกินผลงาน 100% ตามมาตรฐาน

2. ค่าแรงรายชิ้นโดยประกันขั้นต่ำ และได้ผลประโยชน์ร่วมกัน (Profit - sharing incentive) ระบบนี้คล้ายกับระบบหนึ่งต่อหนึ่งของระบบค่าแรงรายชิ้นโดยประกันค่าแรงขั้นต่ำ ยกเว้นผลประโยชน์ของผลผลิตที่มากกว่า 100% จะได้รับส่วนร่วมกับผู้ลงทุน โดยคำนวณด้วยสมการดังต่อไปนี้

$$E = Rh [1 + P (S/A - 1)]$$

$$P = \text{สัดส่วนของรางวัลจูงใจที่ให้กับพนักงานในส่วนของผลผลิตที่เกิน 100\%}$$

ระบบนี้สามารถที่จะกำหนด P ในแต่ละช่วงของผลผลิตที่เกิน 100% ได้เช่น P = 0.50 ในช่วงของผลผลิต 100% 120% และ P = 0.75 ในช่วงของผลผลิตที่เกิน 120 %

เมื่อ $P = 1$ ระบบนี้จะเหมือนกับระบบ 1 ต่อ 1 คือระบบค่าแรงรายชิ้น โดยประกันค่าแรงขั้นต่ำ และเมื่อ $P = 0$ ระบบนี้จะเหมือนกับระบบค่าแรงรายชิ้นตามผลงาน

3. ค่าแรงรายชิ้นโดยประกันขั้นต่ำและจ่ายค่าแรงจูงใจเป็นขั้น (Step Incentive) วิธีนี้จะจ่ายค่าแรงจูงใจคงที่ในส่วนของผลผลิตที่เกิน 100% ระบบนี้จะให้รางวัลกับพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงและจะทำให้พนักงานที่มีประสิทธิภาพต่ำหมดกำลังใจ

4. ค่าแรงงานชิ้นโดยประมาณขั้นต่ำ และจ่ายค่าแรงจูงใจทันที ในส่วนของผลผลิตที่ได้เท่ากับ 100% มาตรฐานที่และส่วนที่เกินนั้นจ่ายโดยใช้ระบบผลประโยชน์ร่วมกัน