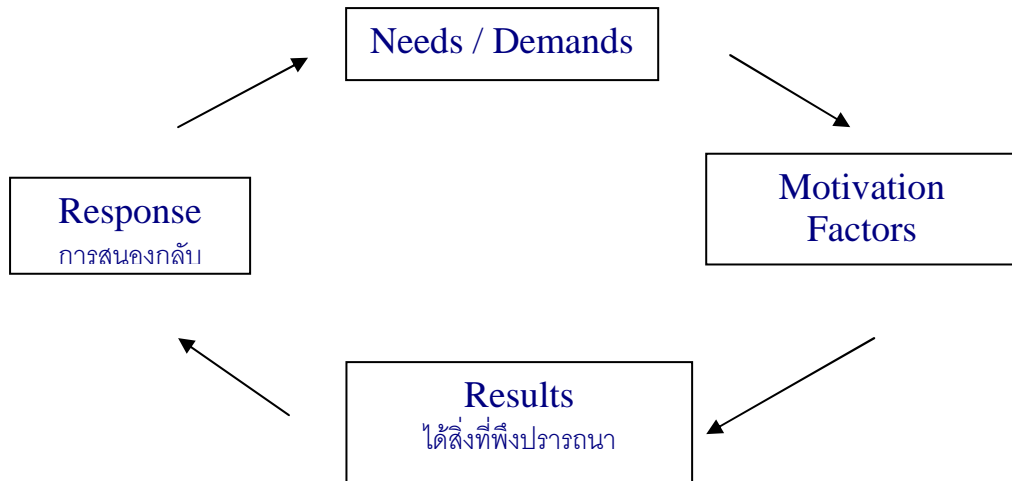


การจูงใจให้ทำงาน

1. ความหมาย Motivation (การจูงใจ) คือการพยายามจะทำให้คนมีพฤติกรรมตามที่เราต้องการ หรือตามที่เราอยากให้เป็น เพื่อรับผลตอบแทนให้สำเร็จ และมีความสุขในการทำงาน
2. ตัวแบบการจูงใจ ผู้จูงใจต้องรู้ความต้องการของผู้ถูกจูงใจเพื่อหาสิ่งที่สนองความต้องการของเราได้



คนเป็นศูนย์กลางของควมมีประสิทธิภาพ ถ้าทำงานด้วยความสบายใจ ผลของงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ จึงให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องคน คือ

1. มุ่งสู่การพัฒนาเป็นทีม
2. มุ่งพัฒนามาจากหลักพฤติกรรมศาสตร์
3. **Content Theories** เนื้อหาของทฤษฎีเพื่อช่วยให้เราเข้าใจในความต้องการของมนุษย์ และรู้ความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะสนองความต้องการได้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Content Theories

3.1 Hierarchy of Needs Theories

Maslow ให้ความหมายของคำว่า Needs คือ ความปรารถนาทางด้านร่างกายและจิตใจที่ยังขาดอยู่ มี 5 ชั้น

Step 1. Physiologial needs

ความต้องการปัจจัย เวลาพักที่เหมาะสม

ความสบายในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่สมเหตุผล

Step 2. Safety needs

ความต้องการความปลอดภัย-ทางกาย สภาวะการทำงานที่ปลอดภัย

ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน

Step 3. Social needs

ความต้องการการยอมรับจากสังคม ปรารถนาที่จะอยู่เป็นหมู่ เพื่อนร่วมงานดี

มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ำ นายพอใจ และชื่นชอบ

❖ **Step 1,2,3** จะเป็นแรงจูงใจ หากขาดไปจะโยยหา ทุกคนอยากจะมี
เป็น Lower Order Needs องค์การควรจัดบรรยากาศนี้ให้เกิด

Step 4. Esteem needs ความมีชื่อเสียง มีเกียรติและการเคารพนับถือจากผู้อื่น
รับผิดชอบงานชิ้นสำคัญ สนับสนุนให้มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
ได้รับการยอมรับ นับถือ จากเจ้านาย

Step 5. Self-actualization needs

การบรรลุในอุดมการณ์แห่งชีวิตของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และทำทหายในงาน
เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ความยืดหยุ่นในการทำงานและความอิสระในการทำงาน

2.Herzberg's Two – Factor Theory

Herzberg เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์โดยตรง สร้างทฤษฎีนี้เพื่อองค์การโดยตรง
มององค์การเป็นสิ่งที่ชีวิตสามารถเปลี่ยนแปลง แลกเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ กับสิ่งแวดล้อมได้ดี
สมาชิกกับองค์การผูกพันกัน แต่แรงจูงใจเกิดจาก 2 ปัจจัยคือ

Job Dissatisfaction

ความไม่พอใจในงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากสภาพการทำงาน หรือ **Job Context** (บริบท)
หรือ **Hygiene factors** (ปัจจัยสุขอนามัย) คือ

- สภาพการทำงาน (Working conditions)
- ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ (Interpersonal relation)
- นโยบายของเจ้านาย (Organization Polices)
- คุณภาพของเจ้านาย การใช้อำนาจ (Quality of Supervision)
- Base wage or salary

Job Satisfaction

ความพอใจของงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากเนื้อหาของงาน **Job Content** (บท)
หรือ **Motivation factor** คือ

- รู้สึกว่าทำงานแล้วสำเร็จ (Sense of achievement)
- รู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ (Feeling of reception)
- รู้สึกอยากรับผิดชอบ (Sense of responsibility)
- มีโอกาสก้าวหน้า (Opportunity for advancement)
- รู้สึกว่าตัวเองเติบโตก้าวหน้า (Feelings of personal growth)

- ❖ ต้องสร้าง Job Context (เปลือกแถมโม) ที่ดี
ให้มี Job Content (เนื้อแถมโม) ที่เหมาะสม
- ❖ แรงจูงใจเกิดจากหลายๆแรง(ไม่เฉพาะเงินเดือน)พร้อมๆกัน
เพื่อสร้างความจงรักภักดีกับองค์กร นักบริหารต้องคิดมากกว่าเงินเดือน

3. Acquired Needs Theory of David McClelland

ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนอง จะกระตุ้นระดับความต้องการให้สูงขึ้นไปอีก
โดยแบ่งความต้องการเป็น 3 ชั้น คือ

- **Need for Achievement (nAch)** ความต้องการความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเฉพาะเรื่องยาก ๆ ถ้าสังคมใดมี achievement สูง สังคมนั้นจะประสบความสำเร็จสูง แต่ถ้าไม่มี achievement สังคมนั้นก็จะขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานอย่างสบาย ๆ ต้องมานะพยายามสูง
- **Need for Power (nPower)** ความต้องการอำนาจ Power คือความต้องการที่จะควบคุมกระตุ้น หรือ มีความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น ต้องมีความพยายาม
- **Need for Affiliation (nAff)** ความต้องการทางสังคม การยอมรับจากสังคม และเพื่อนร่วมงาน

4. ERG Theory ของ Alderfer

Low Level **1. Existence Needs** ความต้องการดำรงชีพ ถ้าเกิดความพอใจโดยได้รับการตอบสนองเรื่องต่าง ๆ เช่น ทางกาย, วัตถุ, ความสุขสบาย ก็ส่งผลให้ต้องการขั้นต่อไป

Medium Level **2. Relatedness Needs** ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ เช่น ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสังคม

High Level **3. Growth Needs** ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ถ้าเกิดความรู้สึกคับข้องใจต่อผู้ไม่สำเร็จ แล้วทอดยอกกลับไปสู่ตำแหน่งเดิม ปัจจัยความเติบโตทางตำแหน่ง การพัฒนาก้าวหน้า

- หากได้รับการตอบสนองก็จะต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีก (Activated)
- หากถูกปฏิเสธ หรือได้แล้วถูกปฏิเสธ จะคับข้องใจ ต่อสู้แก้ไขให้ได้คืน(กดดัน)
หากไม่ได้ เกิดหดหู่ (Regression) กลับสู่ระดับที่ต่ำกว่า (Frustration Regression)

ตารางเปรียบเทียบทฤษฎีของ Moslow, Alderfer, Herzberg และ McClelland

	Moslow	Alderfer	Herubery	McClelland
Higher order needs	Self-actlization	Growth	Satisfiers	Achievement
	Esteem		Factors	Power
Lower order needs	Social	Relatedness	Hygiene Factors	Affiliation
	Safety	Existence		
	Physiological			

Process Theories (ทฤษฎีกระบวนการ)

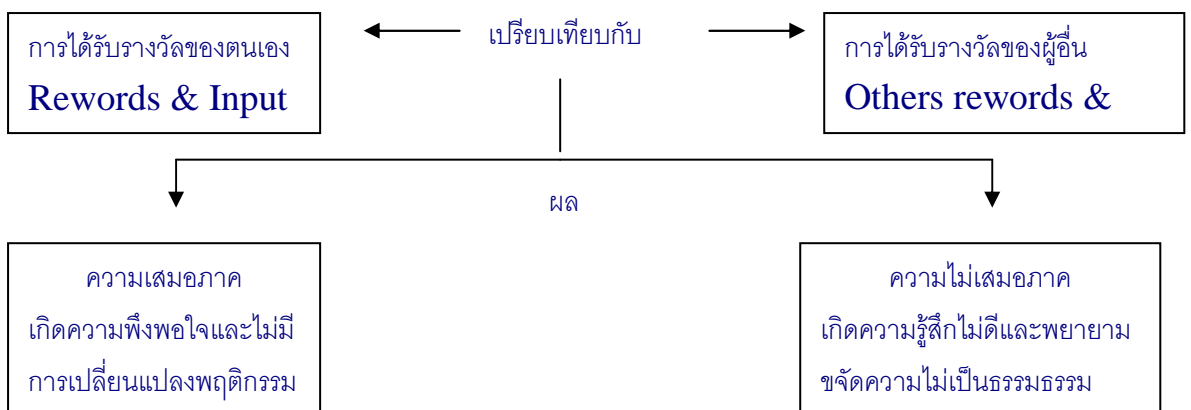
ฐานคติ กระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ จะมีห้วงเวลาหรือขั้นตอนซึ่งมีกระบวนการต่อเนื่องเป็นช่วงๆ Process Theories เป็นทฤษฎีมุ่งให้เราเข้าใจกระบวนการทำงานกับการจูงใจของคนต้องสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง

1) ทฤษฎีความเสมอภาคและบทบาทในการเปรียบเทียบทางสังคม (ของ Stacy Adams)

Equity Theory and the Role of Social Comparision

การรับรู้ถึงความเสมอภาคในการได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ

ผู้บริหารต้องรักษาความเป็นธรรม ความเสมอภาค



เมื่อใดก็ตามหากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่สบายใจ และจะพยายามขจัดความไม่สบายใจออกไปซึ่งมีพฤติกรรมดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่ โดยพยายามทำงานน้อยลง เพื่อให้พอดีกับผลตอบแทน
2. เปลี่ยนวิธีการ และหลักเกณฑ์เปรียบเทียบใหม่ เพื่อให้ได้ความเป็นธรรมมากขึ้น ผลตอบแทนมากขึ้น
3. เปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบและคิดหาเหตุผล เรียกร้องให้เพิ่มรางวัลตอบแทนให้มากขึ้น
ทำใจเมื่อไม่ได้ คิดว่าโชคไม่ดี

4. ละทิ้งงาน เมื่อเรียกร้องไม่บังเกิดผล

2) ทฤษฎีความคาดหวัง Expectancy Theory โดย Victor Vroom

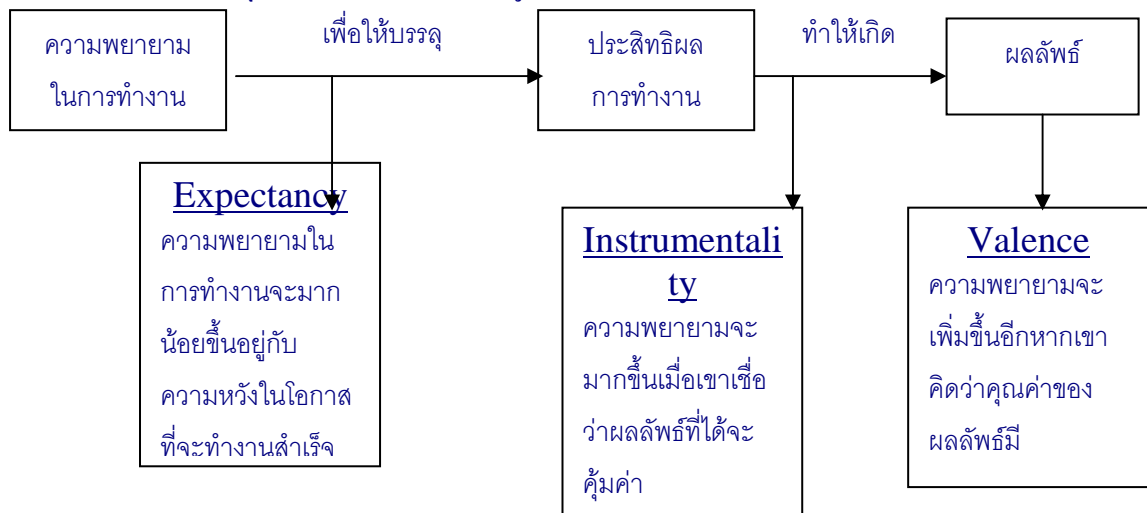
การจูงใจให้คนทำงานผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องเข้าใจในกระบวนการความคาดหวังของคน
จึงจะเกิดความสามารถในการจูงใจสูงสุด ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

- **Expectancy** คือความคาดหวังว่างานจะสำเร็จ หรือเรียกว่า Effort Performance Expectancy เชื่อว่า การทำงานหนัก มีผลทำให้เขาบรรลุเป้าหมายของงานได้ ดังนั้นความพยายามทำให้เกิดผลสำเร็จที่ดีของงานก็เกี่ยวพันกันจนเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- **Instrumentality** หรือ Performance Outcome Expectancy คือ ความคาดหวังในผลตอบแทนของงานที่คุ้มค้ำกับผลการทำงาน จึงเป็นการจูงใจให้เรามีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ
- **Valence** คือ คุณค่าของรางวัล เชื่อว่ามูลค่า Value ของผลตอบแทนต้องสอดคล้องกับความต้องการของคน จึงจะเกิดพลังในการจูงใจมากขึ้น

สรุป สูตรพลังการจูงใจ $Motivation = Expectancy * Instrumentality * Valence$

ต้องมีอำนาจในการจูงใจทั้ง 3 ส่วน หากตัวใดเป็น 0 จะไม่มีแรงจูงใจเลย

องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง ดังแผนภูมิ



ความเข้าใจและการสนองตอบต่อบุคคลของทฤษฎีความคาดหวัง

Managerial Implications of Expectancy Theory

1. การเพิ่มปริมาณ Expectancy

การทำให้คนรู้สึกตนมีความสามารถและทำงานสำเร็จได้

วิธีการจูงใจ

- การคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ
- การฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถ
- สนับสนุนความพยายามในการทำงาน
- การทำให้เป้าหมายของงานมีความชัดเจน

2. การเพิ่มปริมาณ Instrumentality

การทำให้คนมีความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลลัพธ์ที่จะได้เมื่องานสำเร็จ

- การได้รับความมั่นใจ
- การสื่อสารให้รู้ถึงผลลัพธ์การทำงาน
- แสดงให้เห็นว่ารางวัลที่ได้เป็นอะไร

3.การเพิ่มปริมาณ Valence

การที่ให้คนเข้าใจในคุณค่าของการตอบแทนที่เป็นไปได้และคุณค่าผลลัพธ์การทำงาน

- การระบุความต้องการของแต่ละบุคคล
- การปรับรางวัลให้เหมาะสมกับความต้องการ

Reinforcement Theories

สนใจแหล่งของแรงจูงใจ และนำมาสร้างแรงจูงใจ

1. Law of Effect ของ Thorndike

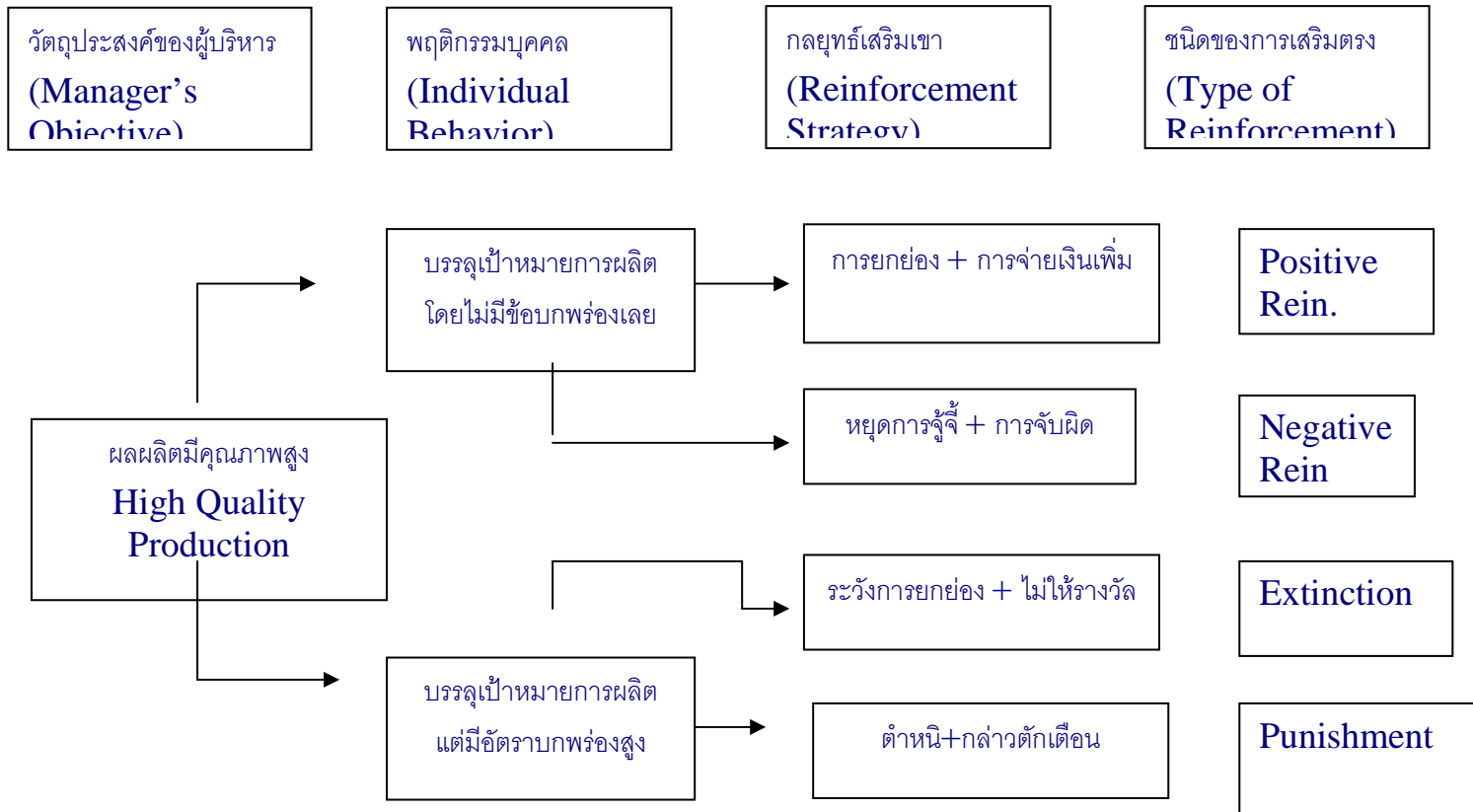
พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นเนื่องจากความพึงพอใจในผลลัพธ์ของพฤติกรรมที่ผ่านมา ถ้าพอใจก็จะนำมาประพฤติอีก และถ้าไม่พอใจพฤติกรรมนั้นก็จะได้ไม่ได้รับการกระทำซ้ำอีก

2. Reinforcement ของ B.F. Skinner

การจูงใจในองค์การสามารถเกิดได้อย่างอัตโนมัติทำให้เกิดซ้ำแล้วซ้ำเล่าโดยมีเงื่อนไขดังนี้

- Operant Condition เป็นกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ
- Organizational Behavior Modification คือการนำเทคนิค Operant Condition ไปใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในการทำงาน ในองค์การโดยอัตโนมัติ
- Position reinforcement เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาให้เกิดภายในองค์การ โดยการให้รางวัล ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจ เมื่อได้แสดงพฤติกรรมนี้ออกมา
- Negative reinforcement เป็นการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาโดยการเสริมเชิงลบ โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้สมาชิกในองค์การเกิดความไม่พอใจ เมื่อได้แสดงพฤติกรรมนี้ออกมา
- Punishment เป็นการพยายามขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา โดยการลงโทษ
- Extinction เป็นการพยายามขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้หมดไป

Reinforcement Strategies in TQM

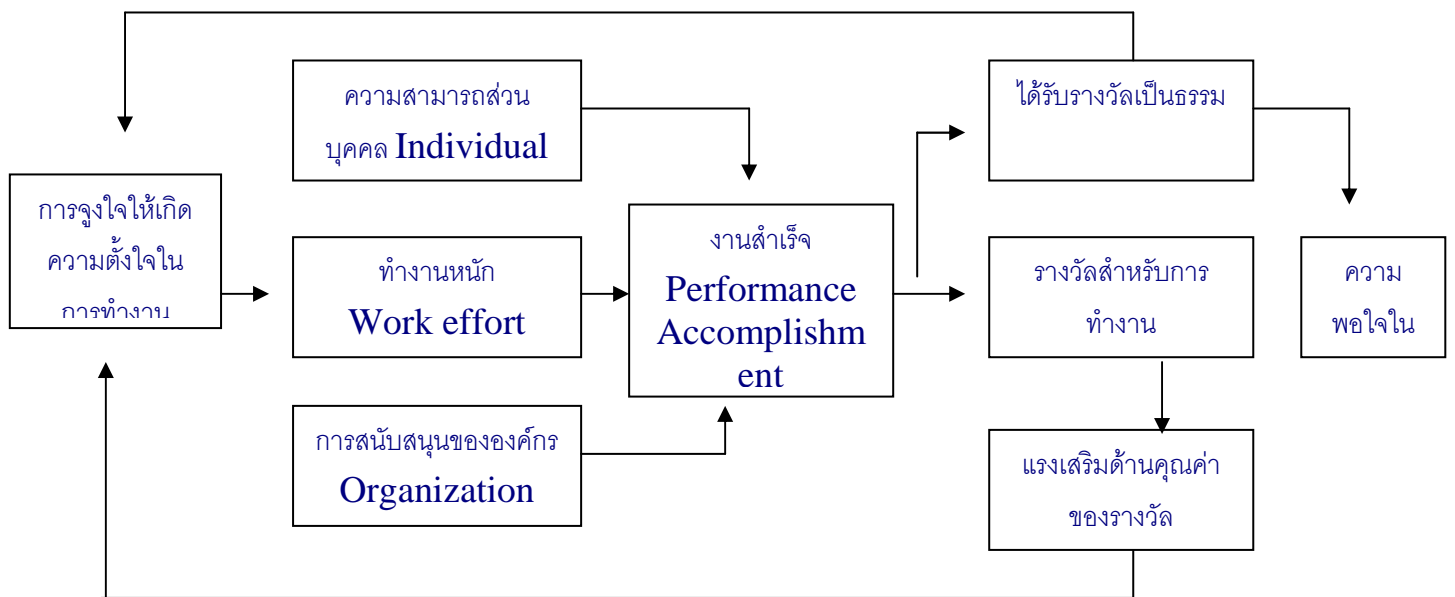


เป็นกลยุทธ์การปรับปรุงพฤติกรรมขององค์กร ที่ต้องการได้ผลผลิตที่สูง

Motivation & Compensation (การจูงใจและค่าตอบแทน)

เป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจ ซึ่งเป็นเรื่องกระบวนการในองค์กร ความสำเร็จของงานจะน่าเชื่อถือ เมื่อมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

1. การจ่ายค่าตอบแทนให้ตามความสามารถ (Pay for performance)



ตามแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานเกิดแรงจูงใจที่ดี ในการทำงานก็จะพยายามทำงานออกมาให้ได้ผลดีที่สุด โดยหวังว่าผลตอบแทน หรือ รางวัลที่ได้รับก็ต้องเหมาะสม และเป็นที่พอใจของเขาด้วย ดังนั้นการสร้างเสริมในการจูงใจ และการให้สิ่งตอบแทน เป็นสิ่งที่ต้องสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ระบบสร้างสิ่งจูงใจ Incentive Compensation Systems ประกอบด้วย

- **Bonus** การจ่ายโบนัส ให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ที่บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายของงาน
- **Profit Sharing** การจ่ายกำไรร่วม แบ่งเป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่เกิดจากกำไรขององค์กรให้กับลูกจ้าง โดยให้ตามระดับของผลกำไร และผลงานของแต่ละบุคคล
- **Gain Sharing** การรับประโยชน์ร่วม เป็นการเพิ่มผลตอบแทนมาจาก Profit Charring โดยการจัดให้พนักงานแข่งขันกันทำงานเพื่อให้ได้ผลกำไรมากขึ้น และลดต้นทุนการผลิตได้มากกว่าเพื่อนในกลุ่ม โดยมีสูตรเฉพาะในการคำนวณ ทั้งในด้านผลงานและค่าตอบแทน
- **Employee Ownership** การเป็นเจ้าของร่วมของลูกจ้าง เป็นการอนุญาตให้พนักงานถือหุ้นในองค์กรได้ เพื่อให้เขาเอาใจใส่ในองค์กรในฐานะเป็นเจ้าของร่วม และจะได้ช่วยกันรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

- **Pay for Knowledge** จ่ายตามความรู้ แยกออกเป็น

Skills-Based-pay

Entreneurial Pay

Skills-Based Pay จ่ายตามพื้นฐานความสามารถ ใครมีความรู้ ความชำนาญสูง ก็จะได้รับผลตอบแทนมากกว่า เป็นการพยายามให้พนักงานพัฒนาทักษะความสามารถของตนให้ดีขึ้นกว่าคนอื่น

Entreneurial Pay จ่ายแบบเน้นระดับการเป็นผู้ประกอบการ เป็นการเน้นที่จะจ่ายให้กับบุคคล โดยให้ความคุ้มครองและมีส่วนร่วม ในทุก ๆ ผลประโยชน์ของธุรกิจ