



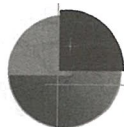
กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

ชมพูนุท ศรีพงษ์*

บทคัดย่อ

แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน หากมีแรงจูงใจในทางบวกก็จะแสดงพฤติกรรมการทำงานออกมาในเชิงบวก ในทางกลับกันหากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงลบ จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์การจูงใจเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานของตน และเป็นที่สังเกตว่ากลยุทธ์การจูงใจที่เหมาะสมตามการศึกษาวิจัยนั้น ประกอบไปด้วยกลยุทธ์การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รวมทั้งต้องตอบสนองให้เหมาะสมตามความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ในบทความนี้จึงได้รวบรวมทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน และกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์การจูงใจพนักงานขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ : แรงจูงใจ กลยุทธ์ ความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน การบริหาร



Strategies for Enhancing Working Motivation

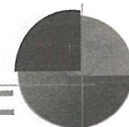
Chompunuch Sripong*

Abstract

Working motivation is one of the key factors in enhancing working staff to show his or her working behavior. If working motivation is positive, the working behavior will also be positive. In contrast, if there is no working motivation at all, the working behavior will certainly come up negatively. It is clearly seen that working motivation has a close correlation with working efficiency. Therefore, the management must know and have a clear understanding on the motivation strategy in order to be able to use such strategy in increasing working motivation among working staff. It is noted that appropriate motivation strategy include an offering of incentive in a form of both money and non-money. It is crucial that the incentive must be appropriate in line with the requirement of the working staffs which is also different depending on personal specific factor. This article reviewed and gathered several key theories concerning on working motivation, other factors that have correlation with working motivation, and strategies to help boost working motivation considered to be useful in creating a clear understanding on the issue of working motivation to be used as a strategic guideline in considering creating the working motivation.

Keywords : Motivation Strategy Working satisfaction Working efficiency
Management

*Faculty of Management Sciences Yala Rajabhat University



บทนำ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้บุคคลทำงาน หรือทำอะไรบางอย่างสำเร็จไปได้นั้น เริ่มมาจากแรงจูงใจ (Motivation) ดังจะเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานบางคนทำงานหรือทำกิจกรรมใด ๆ อย่างมีพลัง มีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจ ขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น ฯลฯ แต่ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่อยากทำงานไม่อยากจะทำกิจกรรมใด ๆ หรือทำโดยผ่านไปวัน ๆ ในสภาพที่เฉื่อยชา เศร้าหมอง และไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีแต่อย่างใด พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลแต่ละคน ทั้งแรงจูงใจจากภายในตัวบุคคล และเป็นผลมาจากแรงจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล อันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก คือสภาพการณ์ต่าง ๆ ขององค์การทั้งทางกายภาพและสังคม เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์เป็นวิชาที่ผู้เรียนชอบ และมีความสนใจหากอาจารย์ผู้สอนวิชานี้มีเทคนิคการสอนที่ดี เข้าใจง่าย ก็ยิ่งทำให้ผู้เรียนเกิดความตั้งใจ และมีความสุขกับการเรียน แต่หากอาจารย์ผู้สอนคณิตศาสตร์ไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนเข้าใจได้ อีกทั้งชอบตำหนินักเรียนเสมอ อาจทำให้ผู้เรียนเกิดความท้อแท้ ไม่ตั้งใจเรียน รู้สึกเบื่อหน่าย หรือไม่อยากเรียนวิชาคณิตศาสตร์ขึ้นมาก็เป็นได้ ดังนั้นเรื่องของแรงจูงใจเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

จากกรณีตัวอย่างดังกล่าวก็มีความคล้ายคลึงกับการทำงานในองค์การ กล่าวคือหากพนักงานในองค์การขาดแรงจูงใจในการทำงานเขาก็ทำงานอย่างไม่ตั้งใจ ไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และยังคงแสดงพฤติกรรมที่เป็นปัญหา เช่น มาทำงานสาย ขาดงาน ทำตัวออกห่าง ไม่อาสาทำงานเหมือนก่อน ฯลฯ การขาดแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์การ เสมือนเป็น

โรคร้ายชนิดหนึ่งที่เกาะกินและทำลายความสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานขององค์การคือทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดที่สอดแทรกร่วมอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน และความสำเร็จทั้งหลายขององค์การล้วนมาจากพนักงาน (1-3) อีกทั้งจากการค้นคว้าของนักวิชา รวมถึงการศึกษาความสำเร็จของนักบริหารได้ให้การสนับสนุนว่าการที่ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการจูงใจที่ดี จะทำให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (3-5) และสามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงานอีก 1 เท่าตัว และช่วยลดอัตราการขาดงาน ลดอัตราการลาออกจากงานลงถึงร้อยละ 50 (6) ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรหากกลยุทธ์ที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานของตนสามารถทุ่มเท การทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่

การศึกษากลยุทธ์ในการสร้างและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เริ่มแรกในยุคที่มีการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมในแถบยุโรป ประมาณปี ค.ศ.1880 นักวิชาการที่มีชื่อเสียงที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ คือ Taylor (7) เชื่อว่าการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจมากขึ้นจะทำให้คนเรามีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่วนนักวิชาการที่ศึกษา โดยมุ่งมองทางหลักมนุษยสัมพันธ์ ดังเช่นนักวิชาการที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ คือ Mayo (8) ได้อธิบายไว้ว่าการให้ความสำคัญกับพนักงาน การยอมรับ การมีส่วนร่วม การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ และในปัจจุบันนี้ผลการสำรวจแรงจูงใจ

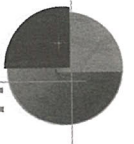
ในการทำงานในประเทศที่มีความเสรีในการทำงานพบว่า กลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คือ การมีหัวหน้างานที่น่าเคารพ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ลักษณะเนื้อหาที่น่าสนใจ (6) ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร การสร้างให้พนักงานมีความภูมิใจในงานและองค์กร (6, 9) มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มของพนักงาน ช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ (9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริหารและพนักงาน การให้ออกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าแก่พนักงาน (10) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน (10-11) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นมีความจริงใจ เป็นตัวอย่างที่ดีให้ความเอาใจใส่ให้ความไว้วางใจให้กำลังใจในการทำงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รักษาความมั่นคงสัญญาหรือข้อตกลงที่ให้กับพนักงาน (11) ไม่ว่าจะกลยุทธ์ใดที่ทำดังกล่าวข้างต้นก็เพื่อเพิ่มแรงจูงใจเพิ่มไฟในการทำงาน เพื่อสร้างความสุขและความสำเร็จให้กับคนทำงานในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของแรงจูงใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเพิ่มแรงจูงใจ ในการทำงานกันอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นเรื่องที่ทันสมัยอยู่เสมอ สาเหตุคงมาจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นแทบทุกองค์กร และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจเรื่องการจูงใจ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลและเรียบเรียง อธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน และที่สำคัญได้ประมวลกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเพิ่มแรงจูงใจ ในการทำงาน

ให้กับพนักงานขององค์กร คาดหวังว่าผู้อ่านโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร หรือผู้ที่กำลังพัฒนาภาวะผู้นำ จะได้รับความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะกล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจ ทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน และกลยุทธ์การจูงใจ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ "Movere" ในภาษาละติน แปลว่า to move หรือการผลักดันให้เคลื่อนไหว จึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง ผลของความต้องการภายในของตัวบุคคล และจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งออกมาเพื่อบรรลุเป้าหมายหากเป็นการผลักดันในการทำงานเรียกว่า แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) (12) อีกทั้งแรงจูงใจยังมีลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือ แรงจูงใจเป็นพลังกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมอันเนื่องมาจากแรงจูงใจนั้นเป็นพฤติกรรม ที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่ล้มเลิกง่าย ๆ (13-14) นอกจากนี้แรงจูงใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคลยังมีการจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจจากภายใน เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นมาเองจากความต้องการทางกาย แรงจูงใจแบบนี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะเรียกอีกอย่างว่าแรงจูงใจส่วนบุคคล เช่น ความทะเยอทะยาน ความอยากรู้อยากเห็น ความคาดหวัง ความสนใจ ฯลฯ และ 2) แรงจูงใจจากภายนอกซึ่งเกิดจากสิ่ง



เร้าภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งคอยกระตุ้นรวมทั้งยังถูกหล่อหลอมจากวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมของสังคม เช่น อำนาจ เกียรติยศ การยกย่องนับถือ การแข่งขัน สภาพและบรรยากาศในการทำงาน ฯลฯ (15-16)

ทฤษฎีสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์แรงจูงใจของพนักงาน และวิเคราะห์ว่าระบบขององค์การที่เป็นอยู่นั้นเหมาะสมกับความต้องการ และแรงจูงใจของคนเหล่านั้นหรือไม่อย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือกลุ่มทฤษฎีความต้องการ เน้นศึกษาความต้องการที่สำคัญของบุคคลที่ทำให้เกิดเป็นแรงจูงใจแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา เช่น ต้องการเงินเดือนสูงๆ ต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ฯลฯ หากสิ่งที่ต้องการได้รับการตอบสนองก็ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ดี แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนอง แรงจูงใจในการทำงานก็ไม่เกิดขึ้น และ 2) กลุ่มทฤษฎีเชิงความคิดและกระบวนการ เน้นศึกษาวิเคราะห์กระบวนการที่บุคคลแปลงความคิดและความต้องการให้เกิดเป็นพฤติกรรม เช่น หากบุคคลมีความหวังว่าจะได้เลื่อนตำแหน่ง ย่อมเกิดเป็นแรงจูงใจผลักดันให้เกิดความพยายามมากขึ้นเพื่อให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าว (17-18) ในส่วนของรายละเอียดทฤษฎีของทั้ง 2 กลุ่มอธิบายดังนี้

กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือทฤษฎีสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need Hierarchy Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของ Maslow มีแนวคิดหลักคือ คนทุกคนมีความต้องการมากมายหลายอย่าง

ไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการจะเรียงจากลำดับขั้นต่ำไปหาสูง ถ้าหากความต้องการในระดับขั้นที่ต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นที่สูงกว่าก็绝不会เกิดขึ้น และความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไปซึ่งลำดับขั้นความต้องการเรียงจากลำดับขั้นต่ำไปสูงดังนี้ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง และความ ต้องการสำเร็จตามความคิดนึกของตน 2) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ทฤษฎีนี้คิดค้นโดย Herzberg ซึ่งได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ แรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ จากอาชีพการงานนั้น การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ โอกาสความก้าวหน้าจากการทำงาน โอกาสในการพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองจากงานที่ทำ และปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน ทำให้เกิดความรู้สึกเฉย ๆ หรือไม่รู้สึกเป็นลบกับการทำงานซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงได้แก่ ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์การ การบังคับบัญชา การรับรู้และยอมรับจากสมาชิกในองค์การ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลภายในองค์การ (16,18)

ในส่วนของกลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ มีทฤษฎีที่สำคัญที่นำมาอธิบายได้แก่ 1) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) Vroom

ผู้กำหนดทฤษฎีนี้ ได้อธิบายว่าแรงจูงใจที่ทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมามี ความรุนแรง มากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับความเข้มของ ความ ยึดมั่นในเป้าหมาย คือ การที่บุคคลให้ความสำคัญ และรู้สึกถึงความมีค่า ของเป้าหมายนั้นๆ และขึ้นอยู่กับความเข้มของ ความคาดหวังคือ ความเป็นไปได้ของเป้าหมายที่ต้องการ 2) ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ทฤษฎีนี้ได้อธิบายว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จก็ต่อเมื่อรู้สึกว่าตัวเองได้ ได้รับความเป็นธรรม และความเสมอภาค โดยการเปรียบเทียบสิ่งที่เราให้กับองค์การ (inputs) เช่น ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ฯลฯ กับสิ่งที่ได้รับจากองค์การ (outcomes) เช่น รางวัลหรือ สิ่งตอบแทนต่าง ๆ ฯลฯ ของตัวเอง และเปรียบเทียบกับของผู้อื่น และ 3) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า บุคคลจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ การเสริมแรงที่ได้รับ จากการแสดงพฤติกรรมเดียวกันนี้ในครั้งก่อน ดังนั้นถ้า บุคคลได้รับการเสริมแรง อย่างเหมาะสมทำให้เกิด การเรียนรู้ และจะมีแรงจูงใจ แสดงพฤติกรรม เช่น นั้นอีก สำหรับการเสริมแรงที่มีพลังที่สุด คือ การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) เช่น การให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การให้คำยกย่องชมเชย ฯลฯ (16-17)

จากทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น คงไม่สามารถเลือกใช้ทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวในการอธิบาย แรงจูงใจได้อย่างครบถ้วนทั้งนี้เพราะ พนักงานแต่ละคนมีความซับซ้อนในอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดความคิดเห็น และความหวังต่างๆ รวมทั้ง มีสถานการณ์แวดล้อมในการทำงานหลาย สถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีแรงจูงใจที่ผู้บริหารสามารถนำมาปรับใช้ในองค์การได้อย่าง

ง่ายดาย และใกล้ตัวผู้บริหารที่สุด คือ ทฤษฎีความเป็นธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องจูงใจพนักงาน ด้วยปัจจัยจูงใจต่าง ๆ เท่าที่สามารถเอื้ออย่างเต็มที่ให้กับพนักงาน แต่ต้องอยู่ภายใต้ความยุติธรรม และความเสมอภาคจากผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนล้วนมีความต้องการ หากเป็นได้เช่นนี้ย่อมทำให้พนักงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน อย่างแน่นอน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า มีปัจจัยที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านองค์การที่ปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน (4,19) ในส่วนของปัจจัยด้านองค์การพบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรมขององค์การ กล่าวคือหากพนักงานรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การเป็นไปอย่างยุติธรรมมากขึ้นเท่าใด แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก็เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (19-21) นอกจากนี้ยังพบว่าสภาพเงื่อนไขในการทำงาน และนโยบายการบริหารจัดการที่ดีขององค์การ ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (19, 22, 23) และพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง และมีอัตราการลาออกจากงานน้อยลง (22) อีกทั้งยังพบว่าปัจจัยด้านองค์การดังองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์การ (19, 23, 24) การมีทางเลือกหรือมีความยืดหยุ่นในการ

กำหนดเวลาการทำงาน (24) ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาส ความก้าวหน้า การได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (19, 25) ลักษณะงาน (19, 23, 25) หากองค์กรสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของพนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และการศึกษาวิจัยในประเทศไทย ประเทศญี่ปุ่น และประเทศโรมาเนียพบว่า ถ้าให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย (19, 21, 25) แต่เมื่อเปรียบเทียบการเพิ่มค่าตอบแทนกับการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม พบว่าการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรมทำให้พนักงานชาวญี่ปุ่น มีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มค่าตอบแทน (21) ส่วนการศึกษาวิจัยในประเทศอังกฤษกลับพบว่า การให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเพิ่มขึ้น ไม่ได้ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (20) และการศึกษาวิจัยในสหรัฐอเมริกาโดยการสำรวจ 100 บริษัทชั้นนำของประเทศ พบว่าการให้ความสำคัญยืดหยุ่นเรื่องเวลาและสถานที่ในการทำงาน ทำให้พนักงานหญิงที่มีบุตรมีแรงจูงใจในการทำงานมีผลงานมากขึ้น และมีความจงรักภักดีกับองค์กร (24)

ในส่วนปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา (19,26) รายได้ส่วนบุคคลต่อเดือน สถานภาพ (19) และเชื้อชาติ (27) กล่าวคือ พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันดังนี้ พนักงานอายุระหว่าง 20-39 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงาน อายุระหว่าง 40-49 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 5-9 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด (19, 26) พนักงานที่มีรายได้สูงมีแรงจูงใจมากกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า

และพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า (17,19,26) นอกจากนี้พนักงานที่มีสถานภาพโสดและสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง (19) และการศึกษาในประเทศแถบสแกนดิเนเวีย พบว่า พนักงานชาวเดนมาร์ก มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานเชื้อชาติอื่น (27) และการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในประเทศแถบสแกนดิเนเวีย พบว่าผู้หญิงและผู้ชายมีแรงจูงใจในการทำงานไม่ต่างกัน (27) ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาวิจัยในประเทศไทย และประเทศรัสเซีย ที่พบว่าผู้หญิงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ชาย (19, 26)

กลยุทธ์การจูงใจเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมีด้วยกันหลายกลยุทธ์ แต่ละกลยุทธ์ก็มีจุดเด่น จุดอ่อนแตกต่างกันไป ผู้บริหารต้องเลือกใช้อย่างระมัดระวัง และให้เหมาะสมกับพนักงาน และสถานการณ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์หลักที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน มีด้วยกัน 2 กลยุทธ์ ที่ต้องใช้ควบคู่กันไปอย่างขาดเสียไม่ได้ ประการแรกคือ 1) กลยุทธ์การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money incentive motivation) เงินเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งของต่าง ๆ ตามที่ต้องการ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบค่าจ้างเงินเดือนซึ่งต้องมีความสมเหตุสมผลตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานแต่ละบุคคลได้ เป็นที่ยอมรับของพนักงาน และผู้บริหารอีกทั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม การให้สิ่งตอบแทนลักษณะนี้อาจอยู่ในรูปของเงินเดือนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การให้โบนัส การแบ่งกำไร

ฯลฯ ซึ่งการให้สิ่งตอบแทนดังกล่าวเป็นการจูงใจที่เป็นเงินทางตรง (4,18) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการจูงใจที่เป็นเงินทางอ้อม ได้แก่ สวัสดิการต่าง ๆ (4)

ในส่วนของกลยุทธ์อีกประการ คือ กลยุทธ์การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money incentive motivation) การตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงินเป็นการตอบสนองความต้องการแก่บุคคลในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจในรูปแบบนี้ได้แก่ การยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคง การให้ความเอาใจใส่ มีบรรยากาศที่อบอุ่น และเป็นกันเองของสมาชิกในองค์กร การออกแบบงานที่เหมาะสมทำให้งานมีความน่าสนใจ ไม่ซ้ำซากจำเจ ทำหายความสามารถ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาให้ครอบครัว ได้หยุดพักผ่อน รวมถึงการมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน (4, 28) ดังนั้นการเพิ่มเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารควรใช้ทั้งสองกลยุทธ์ควบคู่กัน คือ จูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน และจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน

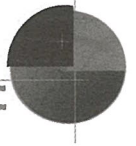
วิจารณ์

แรงจูงใจในการทำงานจากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ เพราะทุกคนทำงานตามแรงจูงใจ กล่าวคือ แรงจูงใจภายในบุคคลทำให้เกิดความต้องการที่จะทำงานและทำงานด้วยความสามารถ รวมทั้งจากการกระตุ้นจากภายนอกที่ทำให้เกิดเป็นแรงกระตุ้นจูงใจให้ทำงาน จะเห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพราะแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน

และแรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือถ้าพนักงานไม่ถูกจูงใจอย่างเหมาะสม แรงจูงใจจะต่ำลงหรือขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ ผู้บริหารจึงสามารถเข้าไปมีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจของพนักงานได้ โดยทำหน้าที่คัดสรรกลยุทธ์มาใช้ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น

กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานที่ผู้บริหารควรนำมาใช้กับพนักงานในประเทศไทยมีด้วยกัน 2 กลยุทธ์หลัก คือ การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน และการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ผู้บริหารต้องใช้ทั้งสองกลยุทธ์นี้ควบคู่กันไป เพราะความต้องการของพนักงานอาจมีความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ตามการศึกษาวิจัยที่ได้รายงาน (19-25) และที่สำคัญการสร้างแรงจูงใจในการทำงานไม่ว่า ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ใด ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม เพราะเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องการ อีกทั้งการเลือกกลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพ และรายได้ส่วนบุคคล ดังงานวิจัยที่ได้รายงานไว้ (19,26)

ความแตกต่างทางปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานทำให้พนักงานมีความคิดมีทัศนคติการเห็นคุณค่าของรางวัล ความต้องการที่แตกต่างกันไป เช่น พนักงานที่มีอายุมากมีแรงจูงใจในการทำงานลดลง หากในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นเหตุให้ทักษะที่ตนมีอยู่นั้นล้าสมัย (17) ดังนั้นผู้บริหารสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงาน รู้สึกว่าตนมีความสามารถมีทักษะเพียงพอกับการทำงานโดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เท่าทันเทคโนโลยี และให้กำลังใจในการทำงานถึงความสามารถในการทำงานได้อย่างสำเร็จ (19) ส่วนพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี หรือ



มากกว่า 9 ปี มักไม่ค่อยมั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจในประเด็นนี้ โดยแสดงให้เห็นโครงสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน มีนโยบายการจ้างงานอย่างถาวร ชลข ปัจจัยด้านระดับการศึกษา ผู้บริหารต้องพยายามยกระดับการศึกษาพนักงานให้สูงขึ้น เช่น ให้ลาศึกษาต่อ อบรมเพิ่มเติม ฯลฯ เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โอกาสความสำเร็จในการทำงานย่อมมีมากขึ้น และมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นตามมา (17,19) และปัจจัยด้านรายได้หากพนักงานมีรายได้มากขึ้น แรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารต้องให้ค่าตอบแทนเพิ่มอย่างไม่มีเหตุผล แต่การเพิ่มค่าตอบแทนนั้น ผู้บริหารต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจว่าขึ้นกับผลการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ และอายุงาน ของพนักงานด้วย ส่วนพนักงานที่มีรายได้สูง มีการศึกษาระดับสูงแล้วนั้น ผู้บริหารสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้อำนาจในการบังคับบัญชา และให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างไรก็ตาม การเลือกใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงาน รวมถึงความสามารถขององค์กรด้วย

หากผู้บริหารองค์กรใดสามารถนำกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจทั้ง 2 กลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้กับพนักงานขององค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีความตั้งใจและเต็มใจในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในที่สุด ส่วนผู้บริหารองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานย่อมได้ผลตรงกันข้ามอย่างแน่นอน

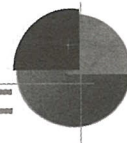
กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณศาสตราจารย์ ดร.เวทิน นพนิตย์ โปรเฟสชันแนล แอสโซซิเอตส์ แห่งประเทศไทย ที่อ่าน วิพากษ์ และปรับแก้ต้นฉบับ

เอกสารอ้างอิง

1. พิพัฒน์ ก้องกิจกุล: ทุณมนุษย์.เอ็กซ์เปอร์เน็ท, กรุงเทพมหานคร. หน้า 11-12, 2548.
2. กองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ: CSR: พลังบริหารธุรกิจยุคใหม่.มติชน,กรุงเทพมหานคร. หน้า 110-115, 2550.
3. พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และ จีระ หงส์ลดาธรรม: ทฤษฎีการมนุษย์พันธุ์แท้: บทสนทนาว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักคิดและนักปฏิบัติแห่งยุค. พิมพ์ครั้งที่ 4. Chira Academy, กรุงเทพมหานคร. หน้า 1-314, 2549.
4. พรนพ พุกกะพันธ์: ภาวะผู้นำและการจูงใจ. จามจุรีโปรดักท์, กรุงเทพมหานคร. หน้า 238-271, 2544.
5. The Key: ไชยกุลยุทธ์ จุดประกายความคิด จุดประกายความคิด ธุรกิจเอสเอ็มอี. บมจ. ธนาคารกสิกรไทย. หน้า 1-269, 2550.
6. ญญา สันตะการผล: คัมภีร์ผู้จัดการ. เอ็กซ์เปอร์เน็ท, กรุงเทพมหานคร. หน้า 73-234, 2548.
7. Dessler, G. : Management: Principle and Practices for tomorrow's leaders. (3rd ed.). Prentice-Hall, New Jersey. pp.32-35, 2004.
8. บรรยงค์ โตจินดา: องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. รวมสาส์น, กรุงเทพมหานคร. หน้า 60-63, 2548.

9. เบญญาวัฒน์: สนุกกับชีวิต สนุกกับงาน. พิมพ์ครั้งที่ 22. บี มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย), กรุงเทพมหานคร. หน้า 23, 2550.
10. ปริญญา ตันสกุล: เรื่องของ TEAM กับลูกน้องที่นายต้องรู้. จิตจักรวาล, กรุงเทพมหานคร. หน้า 34-35, 2550.
11. สุดาวรรณ อริยะทรัพย์: 100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เราด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่ดี. (แปลจาก 100 Ways to Motivate Others: How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy โดย Chandler, S. and Richardson, S.). พิมพ์ครั้งที่ 31. กรุ๊ป (ประเทศไทย), กรุงเทพมหานคร. หน้า 1-206, 2550.
12. Plunkett, R. W., Attner, F. R., and Allen, S.G. : Management: meeting and exceeding customer expectations. (8th ed.). Thomson South-Western, Ohio. p.412, 2005.
13. Saal, F. E. and Knight, P. A.: Industrial / organizational psychology: science and practice. 2 nd Edition. Wadsworth, California. p. 246, 1995.
14. Werner, J. M. and DeSimone, R. L. : Human Resource Development. (4th ed.). Thomson South-Western, Ohio. p.48-49, 2006.
15. วิเชียร วิทยอดม: พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. วีระฟิล์มและไซเท็กซ์, กรุงเทพมหานคร. หน้า 152, 2549.
16. Daft, R. L. and Marcic, D. : Management the New Workplace. Thomson South- Western, Ohio. p.48-49, 2007.
17. สุพานี สุภษฏ์รวานิช: พฤติกรรมองค์การ สมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. ซีเอ็ดยูเคชั่น, กรุงเทพมหานคร. หน้า 40-223, 2549.
18. โสภชา อริยวัฒน์: การจูงใจ. ใน: หลักการจัดการ. เบญจมาภรณ์ อิศรเดช บรรณาธิการ, แมคกรอฮิล, กรุงเทพมหานคร. หน้า 198-208, 2549.
19. ชมพูนท ศรีพงษ์ : แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ภาคธุรกิจเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. ว. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 1(1): 25-49, 2548.
20. Smith, L. : An evaluation of programmes for staff motivation in National Health service and hotel ancillary staff. J.Facilities. 17(7): 254-271, 1999.
21. Takahashi, K. : Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. J.Career Development International. 11(3): 193-203, 2006.
22. Wegge, J., Dick, R. V., Fisher, G. K., Wecking, and Moltzen, K. : Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. J. Work & Stress. 20(1): 60-83, 2006.
23. Houkes, I., Janssen, P. M., Jonge, J. D. and Nijhuis, F. J. : Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. J. Work and organization Psychology. 10(1): 1-23, 2001.
24. Boone, L.E. and Kurtz, D. L. : Contemporary Business 2006. Thomson South-



- Western, Ohio. p.311-314, 2007.
25. Analoui, F. : What motivates senior managers?: The case of Romania. J.Managerial Psychology. 15(4): 324-340,2000.
26. Huddleston, P., Good, L. and Frazier, B. : The influence of firm characteristics and demographic variable on Russian retail workers' work motivation and job attitudes. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 12 (4): 395-421, 2002.
27. Eskildsen, J. K., Kristensen, K. and Westlund, A. H. : Work motivation and job satisfaction in the Nordic Countries. J. Employee Relations. 26 (2): 122-136, 2004.
28. เนตร์พัฒนา ยาวีราช: การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, กรุงเทพมหานคร. หน้า105-109, 2548.