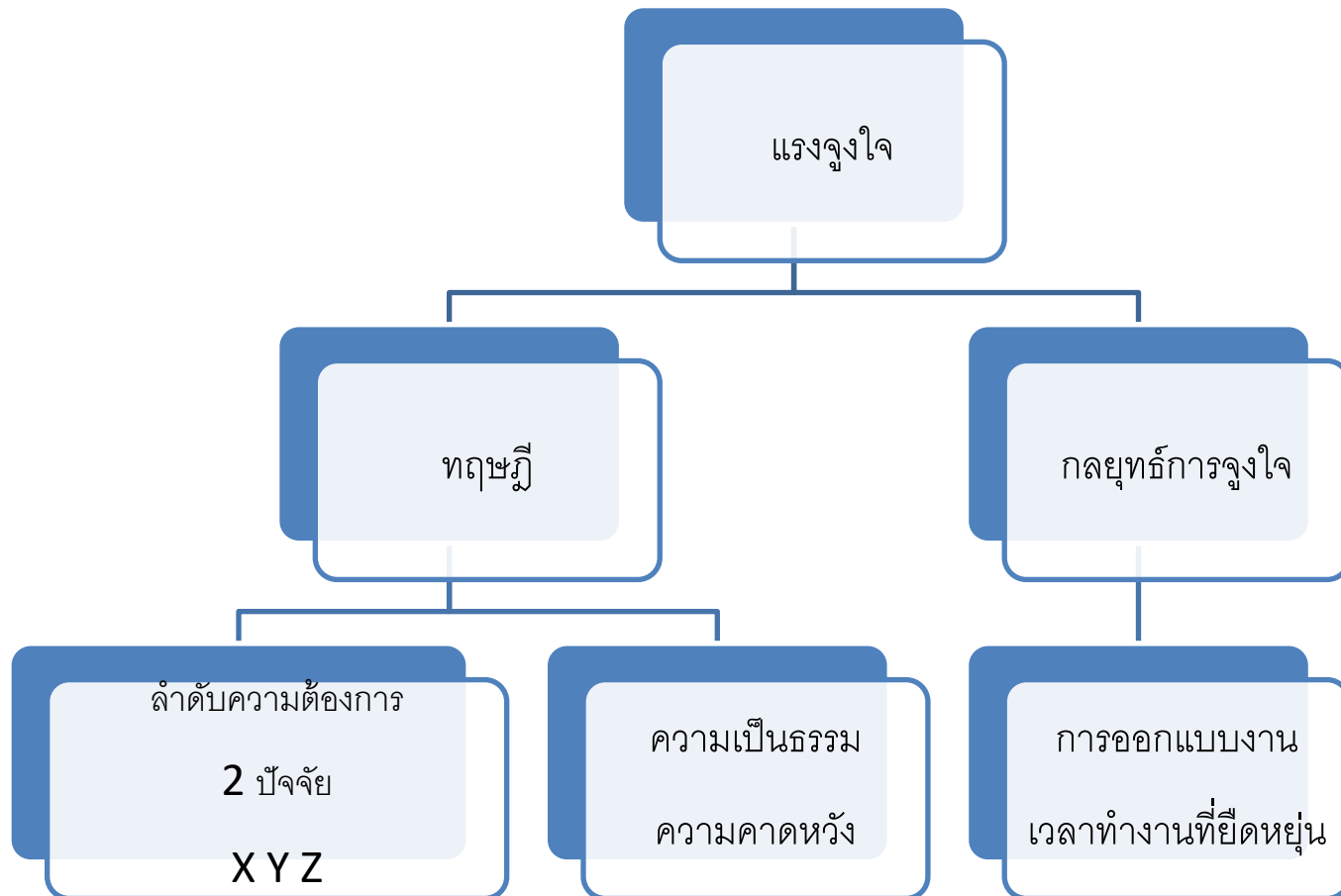




รหัสวิชา 826356

บทที่ 10 การจูงใจทรัพยากรมนุษย์

พนักงาน คือ ผู้ที่ลงมือทำงานให้ธุรกิจ และมีอิทธิพลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารองค์กรเล็งเห็นว่าพนักงานคือ ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ทั้งนี้พนักงานต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



ลักษณะของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มองค์กร สำหรับธุรกิจมนุษยสัมพันธ์ ความหมายรวมถึง การจูงใจพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

- การจูงใจ คือ แรงขับภายในที่มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการมุ่งสู่เป้าหมายของบุคคลความต้องการและเป้าหมายล้วนแต่เป็นสิ่งที่จูงใจได้ เพราะเป้าหมายคือ การสร้างความพึงพอใจ
- ขวัญในการทำงาน หมายถึง ทศนคติของพนักงานที่มีต่องาน องค์กร และผู้ร่วมงาน

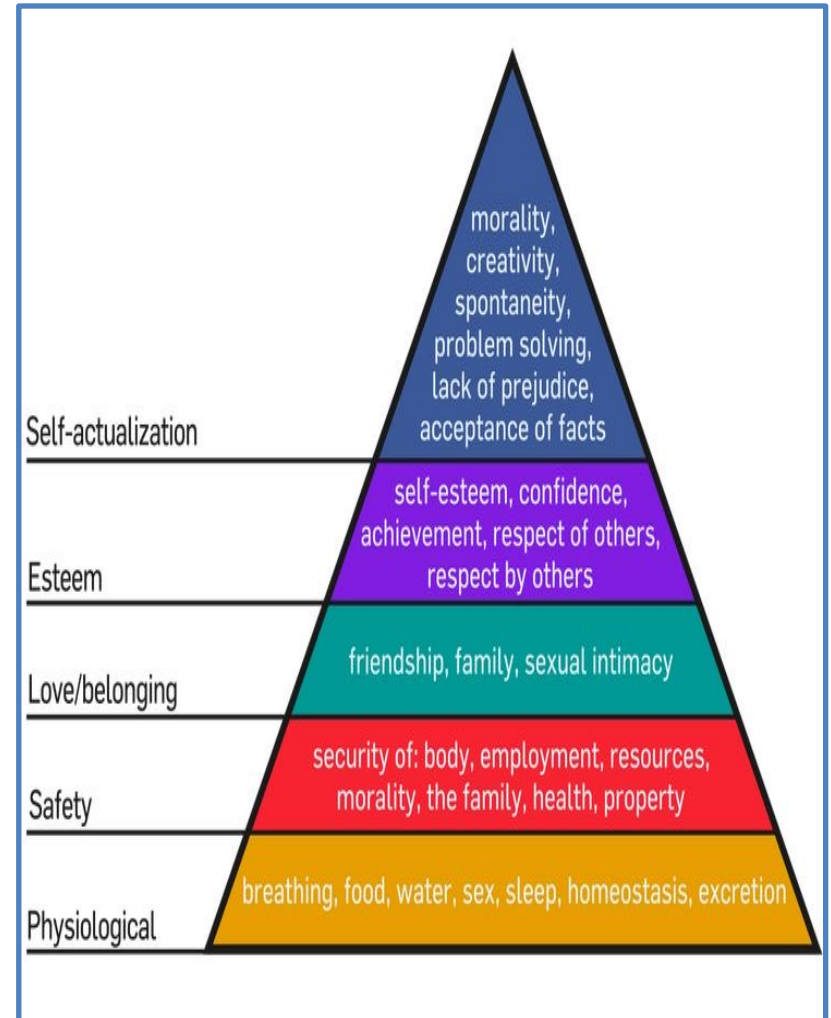
ทฤษฎีการจูงใจ

- ทฤษฎีการจูงใจแบบคลาสสิก กล่าวว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจสำหรับคนงาน คนงานที่ได้รับค่าจ้างสูงขึ้นจะทำงานมากขึ้น
- แนวคิดของ **Taylor** และความคิดของผู้จัดการในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 เชื่อว่าค่าตอบแทนที่น่าพอใจและความปลอดภัยในงานจะจูงใจให้พนักงานขยันทำงานได้ แต่การศึกษายุคต่อมาแสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่มีความสำคัญในการจูงใจพนักงาน
- ต่อมานักวิจัยค้นพบเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน คือ การเพิ่มผลผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ แต่ผู้วิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรและหัวหน้างานให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน 5 ประการ

1. ความต้องการทางกายภาพ
2. ความต้องการความปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการการยอมรับ
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ



ทฤษฎี 2 ปัจจัย

ปัจจัยอเนกมัย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งหมายถึงค่าจ้างที่เพียงพอ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย นโยบายที่ยุติธรรมของกิจการ และความปลอดภัยในงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ไม่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น

แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจและมีอัตราการลาออกจากงานสูงกรไม่จัดให้มีสิ่งเหล่านี้ไม่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ แต่การมีสิ่งเหล่านี้สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง รวมถึงการประสบความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ถ้าองค์กรไม่จัดให้มีสิ่งเหล่านี้ไม่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ การมีสิ่งเหล่านี้สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X มองคนในแง่ร้าย คนทำงานไม่ได้ผล หัวหน้าที่ต้องสั่งงาน

ทฤษฎี Y มองคนในแง่ดี ตั้งใจทำงานขยันหมั่นเพียร ทำงานตามที่เขาต้องการ

ทฤษฎี Z กล่าวว่า องค์กร ผู้จัดการ และพนักงานต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ใช้หลักการจัดการแบบมีส่วนร่วม และมีการจ้างงานระยะยาว โดยส่วนใหญ่จะจ้างจนถึงเกษียณอายุ ทฤษฎี Z มีผลให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

ทฤษฎีความเสมอภาค

ทฤษฎีความเสมอภาค กล่าวว่า บุคคลจะมีความพยายามทำงานให้
องค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นรู้สึกว่ารางวัลที่จะ
ได้รับจากการทำงานมีความยุติธรรมหรือความเสมอภาคในระดับใด
ความเสมอภาคในที่นี้หมายถึง รางวัลที่ได้รับมีสัดส่วนเหมาะสมกับ
ความพยายามที่พนักงานอุทิศให้แก่การทำงานในองค์กร

ทฤษฎีความคาดหวัง

การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้นด้วยนั้น คือ เมื่อบุคคลต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งและเห็นว่ามีแนวโน้มจะได้รับสิ่งนั้น ย่อมเกิดแรงจูงใจสูง เช่น ถ้าพนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง จะตั้งใจทำงาน

กลยุทธ์ในการจูงใจพนักงาน

- 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 2) การออกแบบงาน
- 3) กลยุทธ์ที่การมีส่วนร่วมของพนักงานและทีมงาน

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการสนับสนุนให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผลของพฤติกรรมกับตัวพฤติกรรม

ผลของการกระทำที่ใช้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้มี **2** แบบ คือ

- 1) รางวัล
- 2) การลงโทษ

การออกแบบงาน

การออกแบบงาน ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ที่จะใช้ในการออกแบบงานให้สร้างแรงจูงใจแก่พนักงานได้

- 1) การสับเปลี่ยนงาน เป็นกลยุทธ์ที่ให้พนักงานเปลี่ยนแปลงการทำงาน จากงานหนึ่งไปเป็นอีกงานหนึ่ง เพื่อลดความเบื่อหน่าย
- 2) การขยายงาน เป็นการเพิ่มงานให้มากขึ้น แทนการทำงานย่อยเพียงงานเดียว พนักงาน 1 คนต้องปฏิบัติงานหลากหลายมากขึ้น
- 3) การเพิ่มคุณค่างาน เป็นวิธีจูงใจพนักงานโดยใช้หลายปัจจัยร่วมกัน เช่น โอกาสในการประสบความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน กลยุทธ์นี้เพิ่มคุณค่าให้งานโดยการเพิ่มจำนวนงาน การเพิ่มคุณค่างานทำให้พนักงานรู้สึกมีความรับผิดชอบ มีโอกาสที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้า

กลยุทธ์ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น

พนักงานมีความจำเป็นในชีวิตเปลี่ยนแปลงไป ผู้จัดการในกิจการต่างๆ จึงเลือกใช้กลยุทธ์ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ *เช่น เวลายืดหยุ่น เวลาทำงานต่อสัปดาห์ลดลง การทำงานนอกเวลา การทำงานที่บ้าน เวลายืดหยุ่น* เป็นการอนุญาตให้พนักงานเลือกเวลาเริ่มงานและเวลาเลิกงานได้ในช่วงเวลาที่กำหนด

- ✓ วันทำงานต่อสัปดาห์ลดลง คือ กำหนดให้ทำงานเพียง **4** วัน ใน **1** สัปดาห์
- ✓ การร่วมกันทำงาน เป็นลักษณะการทำงานที่พนักงาน **2** คนทำงาน **1** งาน

ความสำคัญของการจูงใจ

- ✓ การจูงใจมิได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ผู้บริหารองค์กรใช้เพื่อเสริมสร้าง **ความภักดีต่อองค์กร** ของพนักงานและเพิ่มผลผลิตเท่านั้น
- ✓ แต่การจูงใจยังเป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ในองค์กร เช่น การจ่ายค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การออกแบบงาน
- ✓ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้โดยทำงานอย่างซื่อสัตย์ สนับสนุน เมตตากรุณา เข้าถึงได้ ยุติธรรม องค์กรต้องพยายามจูงใจพนักงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงาน และเพิ่มผลผลิต อันจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก