

หน่วยที่ 7

การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร
วุฒิ	บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่ผลิต	หน่วยที่ 7

หน่วยที่ 7

การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 7.1 แนวคิดการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- 7.1.2 องค์ประกอบและประเภทของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- 7.1.3 การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตอนที่ 7.2 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 7.2.1 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- 7.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอริเบอร์ก
- 7.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวูมและแมคเคลเลนด

ตอนที่ 7.3 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์
- 7.3.2 องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์
- 7.3.3 การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์

แนวคิด

1. การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่กระทำโดยการกระตุ้นให้บุคลากรประกอบกิจกรรม ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางที่จริงจังและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหารและบุคลากร โดยรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ใฝ่สัมพันธ์ ใฝ่อำนาจ ใฝ่ก้าวร้าว และใฝ่พึงพา ส่วนองค์ประกอบของแรงจูงใจ คือ ด้านกายภาพ ด้านการเรียนรู้ และด้านความคิด การจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน และ 2) การจูงใจภายนอก ลักษณะของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน และ กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมนุญมิ แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ คือ การจัดลำดับความต้องการว่าอะไรควรจะทำก่อนหลัง ส่วนเฮอริเบอร์ก เสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับจูงใจจริง ๆ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม วัตถุประสงค์ ความคาดหวัง และ สิ่งที่อาจจะตอบสนอง

2. ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 4 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต 2) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม 3) ทฤษฎีพุทธรูปนิยมนิยม เป็นการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยอาศัยความสามารถทางปัญญา และ 4) ทฤษฎีมานุษยนิยม เป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการ และทฤษฎีการจูงใจจากนักจิตวิทยา เกี่ยวกับความต้องการ เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงานมี 2 ปัจจัย คือปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล มีองค์ประกอบ 2 ประการคือ ความคาดหวังว่ามีโอกาสผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการทำงานของตน และผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัตินั้น และความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูง

3. การบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์ เกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การจัดการค่าตอบแทน การจัดระบบงาน การพัฒนานโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับเจ้าหน้าที่ องค์ประกอบของค่าตอบแทนกำหนดได้เป็น 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนทั้งหมด และค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ส่วนการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน คือ ความเสมอภาคภายใน การแข่งขันกับภายนอก และผลการทำงานของพนักงานหรือลูกจ้าง สหกรณ์กำหนดค่าตอบแทนทางตรงโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับผลผลิตของงานที่สามารถทำได้ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และค่านายหน้าการขาย ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นการให้ที่มุ่งหวังผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การออกจากงาน ลดการขัดแย้งระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 7 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์ทฤษฎีแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 7.1 แนวคิดการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 7.1.2 องค์ประกอบและประเภทของแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 7.1.3 การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่จะต้องกระทำโดยการกระตุ้นให้บุคลากรประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนในสิ่งที่ขาดหายไปหรือเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ และการเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมที่เป็นสิ่งเร้าอื่นๆ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางที่จริงจังและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหารและบุคลากร โดยรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์มีหลายรูปแบบที่สำคัญ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ใฝ่สัมพันธ์ ใฝ่อำนาจ ใฝ่ก้าวร้าว และใฝ่พึ่งพา
2. องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ 2) ด้านการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์ และ 3) ด้านความคิด นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการ ความนึกคิดที่ดีและ ความสนใจพิเศษ 2) การจูงใจภายนอก ได้แก่ ความคาดหวัง ความก้าวหน้า บุคลิกภาพ และการให้รางวัล ลักษณะของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมมาทันทีทันใด กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคล และ กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ มาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจคนของมาสโลว์ คือ การจัดลำดับความต้องการว่าอะไรควรจะทำก่อนหลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการทางร่างกายเป็นสิ่งแรกที่จะต้องสนองตอบแต่อาจจะไม่แนบเสมอไป เพราะบางคนจะจัดลำดับความสำคัญของความต้องการต่างกัน ส่วนเฮอริเบอเกอร์ เสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องจูงใจจริง ๆ ให้มากขึ้นเพราะจะทำให้คนทำงานก้าวไปสู่ความพร้อมและอยากทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสุขอนามัยนั้น เป็นเพียงสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างบรรยากาศให้คนทำงานมีความ

เตรียมพร้อมที่จะทำงานเท่านั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีความสัมพันธ์กันระหว่าง แรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 7.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ได้
2. วิเคราะห์องค์ประกอบและประเภทของแรงจูงใจได้
3. ประยุกต์ใช้การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ความนำ

ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งใด ทุกคนเปรียบเสมือนเฟืองจักรที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ แต่จะทำอย่างไรที่จะให้บุคลากรอุทิศเวลา กำลังกายและมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีการ กระตุ้น หรือผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดย สัญชาตญาณและ พฤติกรรมจากการเรียนรู้ เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากมีแรงจูงใจบางอย่างเร้าให้ บุคลากรเหล่านั้นมุ่งไปสู่เป้าหมาย พฤติกรรมส่วนใหญ่มักจะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกาย ให้ได้ตามความต้องการนั้น ๆ อยู่ตลอดเวลา และเมื่อถูกจูงใจจะมีความ กระตือรือร้น ขวนขวายที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความต้องการที่คิดเอาไว้

การศึกษาเรื่องของการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ และ วิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม ไปในทิศทางที่ต้องการแล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์นั่นเอง

เรื่องที่ 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์การหรือหน่วยงาน มีกำลังใจในการทำงาน มีความมั่นคงในชีวิต ได้รับการยอมรับในสังคม และสร้างสุขภาพที่ดีและเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

1. ความหมายของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดง พฤติกรรมออกมา อย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ จะต้องค้นหาว่า บุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ ใด ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมต่าง ๆ (<https://www.novabizz.com>: 2561)

ความหมายของการจูงใจและแรงจูงใจ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน คือ การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมากระตุ้น หรือผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเงื่อนไขที่ผู้ถูกจูงใจต้องการ โดยปัจจัยที่นำมา กระตุ้นนั้นอาจจะเป็นสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่มาเร้า ล่อ จูงใจและผลักดันให้บุคคลเกิดความต้องการในเบื้องต้น และความต้องการนี้จะเป็พื้นฐานทำให้เกิดเป็นภาวะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motive) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน “Movere” ซึ่งหมายถึง “เคลื่อนไหว” หรือ สภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นหรือถูกเร้าให้แสดงออกมาเรียกว่าพฤติกรรมที่ถูกจูงใจ โดยจะแสดง ออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) การมีพลัง คือ การแสดงออกด้วยกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะที่เป็นการเพิ่มพลัง
- 2) การมีทิศทาง คือ การมุ่งไปทางใดทางหนึ่ง
- 3) การดำรงไว้ คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมให้ดำรงอยู่

ในทางจิตวิทยาทั่วไป “แรงจูงใจ” หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในเป้าประสงค์ (Goal) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่ ช่วยให้ผู้บุคคลไปถึงซึ่งเป้าประสงค์ที่ต้องการจะได้รับ

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการ

แรงจูงใจ จะอยู่ในภาวะที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และจะเป็นกระบวนการ (Process) ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างให้สภาวะของร่างกายอยู่ในความสมดุล (Homeostasis)

แรงจูงใจ คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกของตัวบุคคล

สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

สิ่งเร้าภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร่งเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือพร้อมกันทั้งสองอย่างก็ได้ ทั้งนี้ แรงจูงใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรมสิ่งเร้าภายนอก นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุสร้างแรงจูงใจให้เกิดการจูงใจได้

ดังนั้น การจูงใจสำหรับบุคลากรในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำโดยการกระตุ้นให้บุคลากรประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนในสิ่งที่ขาดหายไปหรือเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในผลตอบสนองหรือรางวัลที่จะได้รับ และการเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมที่เป็นสิ่งเร้าอื่น ๆ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางที่จริงจังและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2. ความสำคัญของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างแรงจูงใจที่ดีสำหรับบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีความศรัทธาในงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการจูงใจทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารและบุคลากร ดังนี้

2.1 องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1) ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมการทำงานและรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปได้นานๆ

2) ช่วยทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

3) ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

2.2 ผู้บริหาร ความสำคัญต่อผู้บริหารขององค์การ มีดังนี้

1) ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะพบมีอุปสรรคหลายประการเป็นต้นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ อ้างว่าตนไม่มีความสามารถไม่ต้องการรับผิดชอบงาน หรือผู้บริหารไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่ วิธีการจูงใจจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีในการมอบอำนาจหน้าที่นั้นๆ

2) ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน แรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาลงได้

3) ช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ แรงจูงใจเป็นส่วนสนับสนุนให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 บุคลากร ความสำคัญต่อบุคลากรขององค์การมีดังนี้

1) ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและการสนองความต้องการของตนเองพร้อมๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์การได้สะดวกขึ้น

2) ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม การใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและทางลบในการจูงใจบุคคล ซึ่งการจูงใจบุคคลเป็นการกำหนดเป้าหมายการให้ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

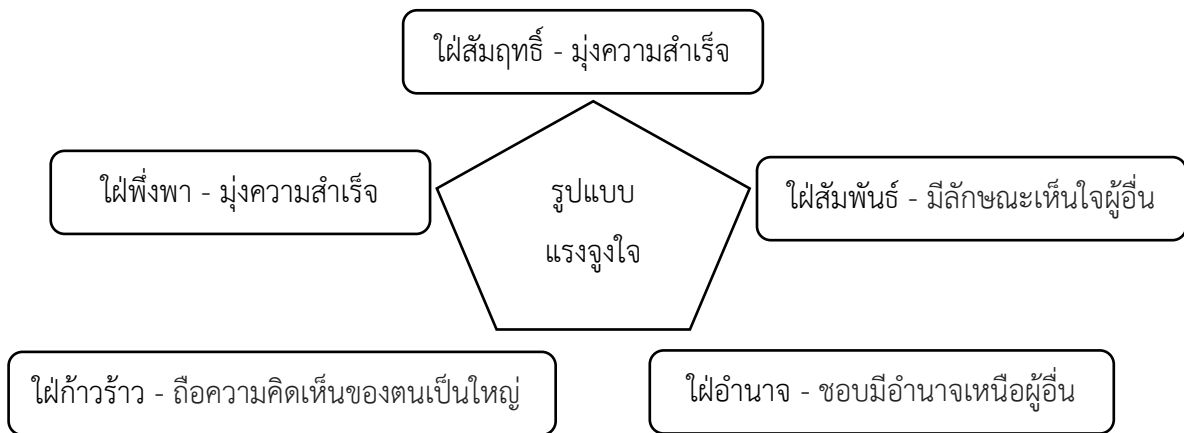
3) ช่วยให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน การจูงใจให้กลุ่มบุคลากรมีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานระดับสูง สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยกย่องเพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีจะได้รักษาระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

นอกจากนี้ แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมของตนเอง ทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้
- 2) ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่น ช่วยให้ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้
- 3) ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มสังคม เพื่อสร้างสถานการณ์จูงใจให้กลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการได้

3. รูปแบบของแรงจูงใจของทรัพยากรมนุษย์

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ ดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 รูปแบบแรงจูงใจ

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีลักษณะที่สำคัญ คือ มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) มีความทะเยอทะยานสูง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการทำงาน อดทนในการทำงาน รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผนและเป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี มีลักษณะที่สำคัญ คือ เมื่อทำอะไรเป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่มีความทะเยอทะยานมีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก ตั้งเป้าหมายต่ำ และหลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่

ตนเองขาด มีลักษณะที่สำคัญ คือ ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่นซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว มักจะต่อต้านสังคม แสวงหาชื่อเสียง ชอบเสียงทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ และชอบเป็นผู้นำ

3.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว มีลักษณะที่สำคัญ คือ ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่ และชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

3.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา มีลักษณะสำคัญ คือ ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล ไม่กล้าเสี่ยง และต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

ทั้งนี้ รูปแบบแรงจูงใจข้างต้นสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “แรงจูงใจเฉพาะบุคคล” โดยแรงจูงใจจะช่วยให้บุคคลเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมบางพฤติกรรมที่ไม่สามารถอธิบายด้วยแนวคิดอื่น นอกจากนี้ยังจะช่วยให้บุคคลทำนายและควบคุมพฤติกรรมที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นอีกด้วย

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าแรงจูงใจเฉพาะบุคคลประกอบด้วยแรงจูงใจใดและมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 7.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.1.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.1

เรื่องที่ 7.1.2 องค์ประกอบและประเภทของการจูงใจ

การจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานนั้นมีมากมายหลายอย่าง คนเราจะถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ เช่น ความต้องการทางกาย เงิน ความสำเร็จ คำชมเชย และอำนาจ เป็นต้น ซึ่งการจูงใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากแรงจูงใจภายในและภายนอก

1. องค์ประกอบของการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1.1 ความต้องการ (Needs) คือ เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกหิวหรือเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆกันซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ คือแรงจูงใจทางด้านร่างกายและด้านสังคม

1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation) เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย

2) แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation) แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือแรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

1.2 แรงขับ (Drive) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่นในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

1.3 สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่อง

พนักงานที่ไม่ขาดงานโดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

นอกจากนี้ยังมี Pigors and Myers (1981, p. 116) อ้างอิงใน digital_collect.lib.buu.ac.th ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ ต่อไปนี้

- 1) ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
- 2) ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
- 4) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 5) มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 6) ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
- 7) มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
- 8) มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

2. ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่อธิบายพฤติกรรมด้วยแรงจูงใจทางสรีระ และแรงจูงใจทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่าพฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1) ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

2) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

3) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

สิ่งต่างๆ ดังกล่าวเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงานจะมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทบการต่างๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ

2.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีความบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

4) การให้รางวัลและการลงโทษ มีหลายอย่างที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประหวัด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

การจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ เป็นต้น ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์ควรสร้างแรงจูงใจอะไรบ้างเพื่อให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.1.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.2

เรื่องที่ 7.1.3 การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และความสำเร็จสูงสุดในชีวิต เช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่ทำให้มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมและความคาดหวังต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกระตุ้นแรงจูงใจ

1. การจูงใจตามความต้องการ

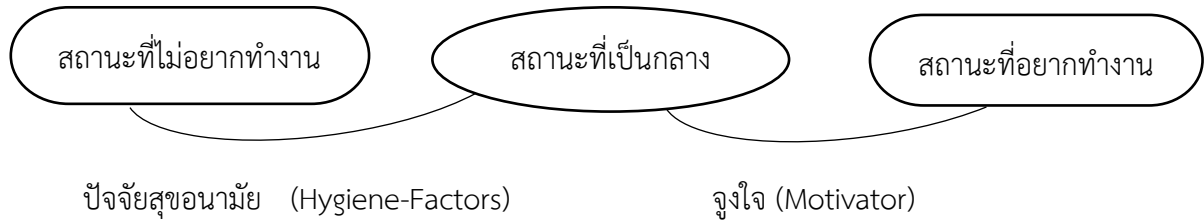
มาสโลว์ ได้ชี้ให้เห็นในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจคนที่สำคัญ คือ การจัดลำดับความต้องการว่า อะไรควรจะทำก่อนหลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการทางร่างกายเป็นสิ่งแรกที่จะต้องสนองตอบแต่อาจจะไม่แน่เสมอไป เพราะบางคนจะจัดลำดับความสำคัญของความต้องการเหล่านี้ให้ส่วนของตนไว้ต่างกัน หรือเมื่อกาลเวลาและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งความสำคัญที่มีอยู่เดิมอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย

มาสโลว์ ได้มีข้อเสนอแรงจูงใจคน โดยมีเครื่องมือที่จะทำงานร่วมกับคน และเข้าถึงคนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่มีข้อแม้ว่าผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาศึกษาบุคคลแต่ละคนให้เข้าใจถึงธรรมชาติแห่งความต้องการของเขาอย่างถ่องแท้เสียก่อนว่า เขาเป็นคนประเภทไหน มีระดับความต้องการที่ให้ความสำคัญอยู่ในขั้นใด และสมควรที่จะหาทางสนองความต้องการด้วยสิ่งใด แม้ว่าจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างที่ข้อเสนอนี้ยังไม่ได้บอกถึง “วิธีการ” ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการสนองความต้องการในขั้นต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอน ผู้ที่จะใช้ทฤษฎีของมาสโลว์ จึงต้องอาศัยความสามารถและประสบการณ์ของตนเองในวิธีการจูงใจที่เห็นว่าเหมาะสม

เฮอร์เบอเกอร์ ซึ่งเป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้เสนอแนวความคิดว่า ควรแยกปัจจัย 2 อย่างที่เกี่ยวกับการจูงใจคนออกจากกัน ซึ่งเฮอร์เบอเกอร์ เรียกว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene-Factors) กับ ปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factors) เนื่องจากเขามีข้อสมมติฐานว่า การได้รับสนองความต้องการบางอย่างตามหลักของมาสโลว์ นั้น เป็นเพียงแค่ช่วยหยุดการร้องเรียนหรือละเว้นจากความทุกข์ แต่ยังไม่จำเป็นจะต้องหมายถึงการเพิ่มความพยายามที่จะทำงาน

2. การจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัย

เฮอร์เบอเกอร์ เชื่อว่าการได้รับการสนองความต้องการอย่างอื่นบางอย่าง จะเป็นการช่วยเพิ่มพลังในการทำงาน และสิ่งนี้ต่างหากคือตัว ปัจจัยการจูงใจจริงๆ โดยเฮอร์เบอเกอร์ เชื่อว่าสถานการณ์ทำงานของคนเราอยู่ในลักษณะเชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Hygiene-Factors กับ Motivator

ที่มา : ดัดแปลงจาก ปัญญา หิรัญรัศมี 2550: 5-29

เฮอริเบอเกอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยบางอย่าง เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน กระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน นโยบาย เป็นต้น ซึ่งเป็นเพียงแค่ปัจจัยสุขอนามัยเป็นการทำให้คนงานเคลื่อนจากความ “ไม่อยากทำงาน” มาสู่ความพร้อมที่จะ “อยากทำงาน” เท่านั้น โดยปัจจัยที่กระตุ้นให้คนอยากทำงานจริงๆ ต่างหาก คือ ปัจจัยการจูงใจ ซึ่งในทัศนะของเขาก็คือ “ตัวงาน” เอง มีความหมายว่าคนงานจะต้องรู้สึก ดังนี้

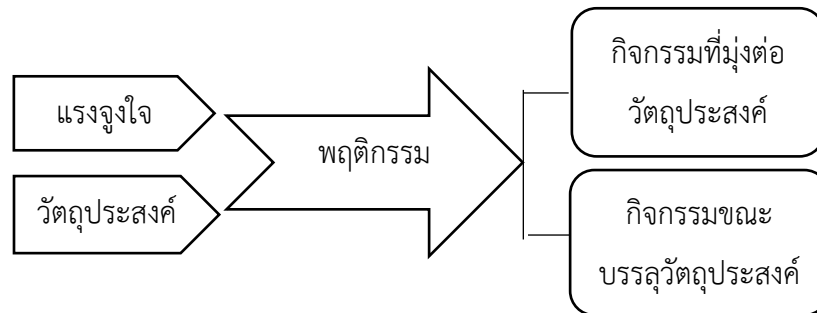
- 1) การมีส่วนร่วม ได้รับความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมและช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือของหน่วยงาน
- 2) การท้าทาย งานที่ทําเป็นสิ่งที่ท้าทาย มีคุณค่าและต้องการความพยายามอย่างเต็มที่
- 3) การยอมรับ ได้รับการยอมรับนับถืออย่างจริงจังในผลสำเร็จของงานที่ทํา
- 4) การมีอิสระ การทำงานมีอิสระที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองอย่างเต็มที่
- 5) การพัฒนา ได้รับการพัฒนาได้มีโอกาสก้าวหน้าทั้งในด้านความสามารถและประสบการณ์
- 6) การสนใจ งานที่ทําน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

ทั้งนี้ เฮอริเบอเกอร์ สรุปว่า ในปัจจุบันฝ่ายบริหารได้ให้ความสนใจกับปัจจัยสุขอนามัยมากเกินไปในการจูงใจคน และเสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับจูงใจจริง ๆ ให้มากขึ้นเพราะจะทำให้คนทำงานก้าวไปสู่ความพร้อมและอยากทำงานอย่างแท้จริง วิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสุขอนามัยนั้น ในทัศนะของเขาเป็นเพียงสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างบรรยากาศให้คนทำงานมีความเตรียมพร้อมที่จะทำงานเท่านั้น นอกจากนี้ เขายังเชื่อว่า

- 1) การจูงใจเท่านั้น ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่แท้จริง
- 2) ตัวงาน เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญยิ่งกว่า ปัจจัยสุขอนามัย
- 3) การให้ความสนใจต่อปัจจัยสุขอนามัย จะสามารถช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงาน แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริง
- 4) สุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และไม่สามารถที่จะสร้างความพอใจอย่างถาวรขึ้นได้
- 5) ในทุก ๆ ระดับ คนทำงานจะมีความพึงพอใจในงานอย่างแท้จริง เมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งท้าทายสำหรับเขา
- 6) ผลจากการที่ฝ่ายบริหารละเลยที่จะแยกระหว่างปัจจัยสุขอนามัย กับปัจจัยการจูงใจ คือ การขาดความเข้าใจในปัญหาของคนทำงาน คนทำงานที่ไม่มีความพึงพอใจจะไม่สนใจอยากทำงานและเกิดความเบื่อหน่าย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม วัตถุประสงค์ ดังภาพที่ 7.3



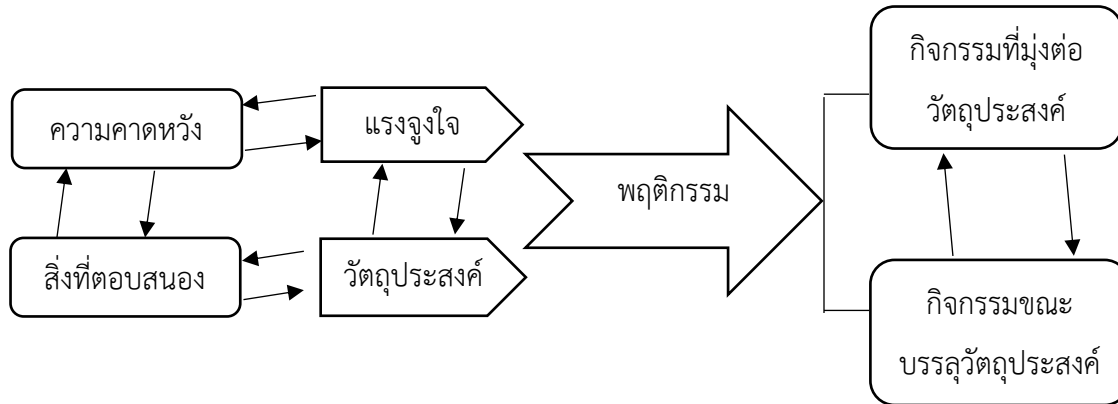
ภาพที่ 7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

ที่มา : ดัดแปลงจาก ปัญญา หิรัญรัศมี 2550: 5-30

2.1 แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการทำจิตใจของบุคลากรของสหกรณ์ ให้มีภาวะทางใจในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ด้วยความเต็มใจและพอใจ

2.2 พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การกระทำของมนุษย์ และบางครั้งอาจรวมถึงความนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ ด้วย โดยปกติแล้วพฤติกรรมมีลักษณะเป็นการมุ่งสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ หรือพฤติกรรมย่อมมีสาเหตุแห่งการเกิดพฤติกรรม

2.3 วัตถุประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่อยู่นอกตัวบุคคล บางครั้งวัตถุประสงค์อาจมีลักษณะเป็นตัวเป็นตนหรือสัมผัสได้ บางครั้งวัตถุประสงค์เป็นนามธรรม เช่น คำชมเชย ความพึงพอใจ เกียรติยศ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมี “ความคาดหวัง” และ “สิ่งที่อาจจะตอบสนอง” เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ความคาดหวังมีผลกระทบต่อแรงจูงใจโดยตรง ในขณะที่สิ่งที่อาจจะตอบสนองก็มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ดังภาพที่ 7.4



ภาพที่ 7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง แรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

ที่มา : ดัดแปลงจาก ปัญญา หิรัญรัมย์ 2550: 5-31

ความคาดหวัง ของบุคคลเป็นผลอันเกิดมาจากประสบการณ์และธรรมชาติสอนเราให้มีความคาดหวังว่าควรจะได้รับสนองตอบในสิ่งนั้น

สิ่งที่อาจจะสนองตอบได้ หมายถึงบุคคลพิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมเป็นการตัดสินใจว่ามีวัตถุประสงค์อะไร หรือเป้าหมายอะไรที่ตนเองจะนำมาสนองตอบแรงจูงใจได้ภายในสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น

สรุป การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อทรัพยากรมนุษย์ ในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และความเชื่อ (Attitude Changes) ด้านความคิดเห็นที่แสดงออก (Opinion Changes) การรับรู้ (Perception Changes) ความตั้งใจ (Willingness Changes) การกระทำ (Action Changes) อารมณ์และความรู้สึก (Feeling and Emotion Changes) ซึ่งเป็นเรื่องที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงในการบริหารงานกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อพฤติกรรมและการบรรลุประสงค์อย่างไร จงยกตัวอย่าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 7.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.1.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.3

ตอนที่ 7.2 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 7.2.1 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 7.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮร์ซเบอร์ก
- เรื่องที่ 7.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวูมและแมคเคลเลนด์

แนวคิด

1. ทฤษฎีแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีตว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก 2) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบจากบุคคลที่ตนเองชื่นชม 3) ทฤษฎีพุทธรนิยม เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยอาศัยความสามารถทางปัญญา และ 4) ทฤษฎีมานุษยนิยม เป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการ ทำให้เราไม่จำเป็นต้องสืบพฤติกรรมเลยถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

2. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป และได้จัดลำดับความต้องการของคนไว้ 5 ขั้นตอน คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการการยอมรับจากสังคม ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังในชีวิต ส่วนทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก เชื่อว่ามีปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน มี 2 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย โดยปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 5 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา สถานภาพในการทำงาน วิธีการปกครอง ความมั่นคง และสถานะของอาชีพ

3. ทฤษฎีการจูงใจของวรูม เชื่อว่าความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล มีความต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือความคาดหวังเกิดจากคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับ เป็นการแสดงพฤติกรรมถึงความคาดหวังในองค์ประกอบ 2 ประการคือ 1) ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการทำงานของตน และ 2) ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัตินั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามีค่าหรือพึงพอใจมากเพียงใด ส่วนทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลเลนด เชื่อว่าความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล ใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุด 2) ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น และ 3) ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 7.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ได้
2. วิเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอร์ซเบิร์กได้
3. วิเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจของวรูมและแมคเคลเลนดได้

เรื่องที่ 7.2.1 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคล หรือการบริหารงานโดยทั่วไป ทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งที่มีการบริหารจัดการเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีเทคนิคการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการจูงใจบุคลากรนั้นมีทฤษฎีแรงจูงใจที่สามารถแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ 4 ทฤษฎี คือทฤษฎีพฤติกรรมนิยม การเรียนรู้ทางสังคม พุทธนิยม และมานุษยนิยม

ทั้งนี้ ทฤษฎีทั้ง 4 ดังกล่าวต่างก็มีบทบาทสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล แต่เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ยากต่อการเข้าใจ จึงไม่มีทฤษฎีใดสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้ทุกอย่าง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ และในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจร่วมกันหลายๆ ทฤษฎี เช่น ทฤษฎี E.R.G ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ทฤษฎี

เอ็กซ์และทฤษฎีวาย ของแม็กซ์เกรเกอร์ (Douglas Murray McGregor) เป็นต้น

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation) โดยทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลรื้อให้มนุษย์มีความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation) โดยทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีความเชื่อในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

3. ทฤษฎีพุทธินิยม

ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation) โดยทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับรับรู้ (Perceive) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นนี้มนุษย์จะต้อง อาศัยขบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accomodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตนซึ่งการจะทำให้ได้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (intrinsic Motivation) นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขาบอกว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

4. ทฤษฎีมานุษยนิยม

ทฤษฎีมานุษยนิยม (Humanistic View of Motivation) โดยแนวความคิดนี้เป็นของ [มาสโลว์](#) (Maslow) ที่ได้อธิบายถึง [ลำดับความต้องการของมนุษย์](#) โดยที่ความต้องการจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดง

พฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ทำให้เราไม่จำเป็นต้องสืบพฤติกรรมเลย ดังนั้น ถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

นอกจากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นแล้วยังมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจอีกมากมาย ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลาย คือ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์เกอร์ วรูมและแมคเคิลล์แลนด สามารถศึกษาได้ในเรื่อง 7.2.2 และเรื่อง 7.2.3

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ควรใช้ทฤษฎีการจูงใจใดที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการบุคลากรของสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.2 เรื่อง 7.2.1

เรื่อง 7.2. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอริชเบอร์เกอร์

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจต่อความรู้สึกหรือทัศนคติ ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคคลในองค์กร ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์เกอร์ (www.mol-logistics.co.th/wp/2016/11/24/)

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์

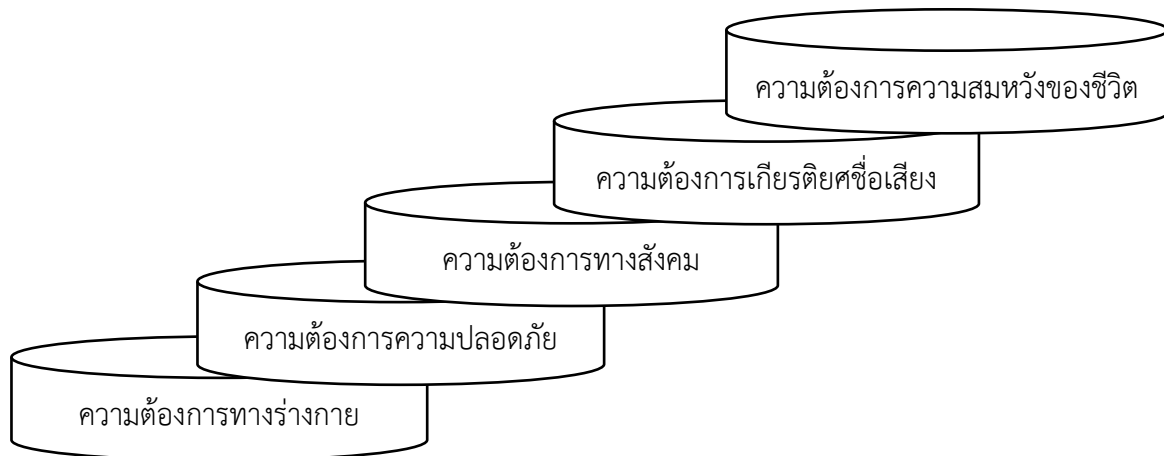
อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนด์ฮิส ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐานสามข้อ คือ

1.1 บุคคล คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ

1.2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับชั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

1.3. บุคคลที่จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยก่อนก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม

มาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการ (The Needs Hierarchy) ของคนไว้ 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 7.5



ภาพที่ 7.5 ขั้นตอนความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) จะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุด ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย)

ในการทำงานเดียวกันเวลาพักจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขาได้ หลายบริษัทได้มีโครงการออกกำลังกายเพื่อช่วยให้พนักงานมีสุขภาพดีด้วยการตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขา โดยทั่วไปความต้องการทางร่างกาย

จะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อนุญาติที่สบายและการระบายอากาศที่ดี

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการลำดับที่สองจะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ บริษัทสามารถทำได้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ตัวอย่างเช่น บริษัทอาจจะให้การประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และการยอมให้มีสภาพแรงงาน

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการระดับสามจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม บริษัทอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือโบว์ลิ่งของบริษัทจะให้ออกาสของการตอบสนองความต้องการทางสังคมด้วย

การเป็นสมาชิกสโมสรของบริษัทจะให้ออกาสที่ดีแก่ผู้บริหารเพื่อ “การสร้างเครือข่าย” กับผู้บริหารคนอื่น ในขณะที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ด้วย ก่อนหน้านี้เราได้กล่าวถึงโครงการสุขภาพจะช่วยตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้ โครงการสุขภาพนี้สามารถช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ด้วย ความจริงแล้วการทำงานหรือการเล่นกีฬากับเพื่อนร่วมงานจะให้ออกาสที่ดีเยี่ยมต่อการมีเพื่อน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าความต้องการทางสังคมจะถูกกระตุ้นภายใต้สภาวะที่ “ความไม่แน่นอนทางองค์กร” มีอยู่

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้

ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จที่ดีเด่น การพิมพ์เรื่องราวภายในจดหมายข่าวของบริษัท เพื่อที่จะพรรณนาความสำเร็จของบุคคล และการประกาศ “บุคคลดีเด่น” ประจำเดือน ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สามารถกระทำเพื่อการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การให้รางวัลเป็นนาฬิกาและเพชรแก่การบริการที่ดีและรางวัลราคาถูก เช่น ที-เชิ้ต และเหยือกเบียร์จะมีประโยชน์ต่อการยกย่องด้วย

5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ บริษัทได้พยายามจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยการเสนอตำแหน่งที่ทำหายแก่พวกเขา

ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะ

แสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” มาสโลว์กล่าวว่าเมื่อต้องการ ณ ระดับ “ต่ำสุด” ร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับ “สูงขึ้น” ต่อไป ความปลอดภัย จะมีความสำคัญมากที่สุดและต่อไปตามลำดับ

สรุป ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เป็นการที่บุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำ ก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูง ยิ่งกว่านั้นเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้วความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจที่มีพลังต่อไปอีก ทฤษฎีของมาสโลว์จะถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองตามสมควรแล้วความต้องการเหล่านี้จะหยุด

ในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ ความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนและในส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควรแล้วและสภาพแวดล้อมของงานดีแล้ว การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลยเนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างดีแล้ว

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริก เฮร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และได้สรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) เป็น 2 ด้าน ดังนี้ (http://digital_collect.lib.buu.ac.th)

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านกระตุ้น เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำหายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์การโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือ ส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

1) นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์การจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้กันในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ในกลุ่ม

3) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการทำงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

ผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอรัซเบอร์ก คือ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การ พอสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1) การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตน มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น

2) การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะ เป็นการ ทำงานตามความชำนาญเฉพาะ

3) การยกยักดีศรีและสาระของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จ และ ความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด

4) การปรับปรุงระบบติดต่อให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ ผู้ทำเป็นผู้คิดเอง

5) การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุก ๆ คนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจ มีสิทธิเท่าเทียมกัน

สรุป ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบอร์ก เป็นปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในตัวงานเองหรือลักษณะของงาน มีความสำคัญกว่าปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง ส่วนปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุดมีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานแต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้ คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา

ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจูงเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้เรียบร้อยแล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าถ้าจะนำทฤษฎีการจูงใจของเฟรดเดอริค เฮอริชเบอร์ก ไปประยุกต์ใช้ควรทำอย่างไร
จงอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.2.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.2

เรื่องที่ 7.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวรูมและแมคเคลล์แลนด์

การทำงานของคนเมื่อได้สิ่งจูงใจตามความต้องการจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และมีความพึงพอใจในการทำงานจากทฤษฎีการจูงใจของเฮอริซเบอร์ก ยังมีสิ่งที่เราต้องมีความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามทฤษฎีการจูงใจของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) และมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุความสำเร็จมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามทฤษฎีการจูงใจของเดวิด แมคเคลล์แลนด์ (David McClelland)

1. ทฤษฎีการจูงใจของวรูม

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษาปัจจัยชักนำพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นกล่าวได้ว่าเป็นผลงานของวรูม ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาโดยวรูม กล่าวว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลนั้น เลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏอย่างไร เนื่องจากความคาดหวังในองค์ประกอบ 2 ประการคือ (http://digital_collect.lib.buu.ac.th)

1.1 ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่ง บางอย่างจากการทำงานของตน

1.2 ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัตินั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามี ความสำคัญหรือพึงพอใจมากเพียงใด

จากองค์ประกอบสองประการนี้ สรุปได้ว่า หากบุคคลคาดหวังว่ามีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงาน และผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้น เขารู้สึกว่ามีความสำคัญ และเขาพึงพอใจ บุคคลนั้นก็จะมีแรงจูงใจมากพอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป ในทางกลับกันหากบุคคลคาดหวังว่าเขาไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยที่จะได้รับผลหรือผลตอบแทนจากการทำงานอย่างหนึ่งหรือว่ามีโอกาสอยู่มาก ที่จะได้รับแต่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่มีความสำคัญหรือเขาไม่พึงพอใจบุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมการทำงานออกมาไม่ดี หรือกล่าวว่ามีแรงจูงใจต่ำนั่นเอง

กระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจว่า มีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีดังนี้

1) พฤติกรรมเกิดจากสาเหตุสองประการรวมกัน คือ ลักษณะภายในของแต่ละบุคคลกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม มิใช่เกิดจากสาเหตุใดเพียงอย่างเดียว ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ประวัติ ครอบครั้ว ประสบการณ์ในอดีต ประวัติดการศึกษา การฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขามีทัศนคติ ความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ กัน

ขณะเดียวกันภายในองค์กรก็มีสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะของผู้บริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2) พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นบุคคลแต่ละคนจะเลือกตัดสินใจเองว่า ควรแสดงออกอย่างไร พฤติกรรมในหน่วยงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความเป็นสมาชิก เช่น การมาทำงาน การอยู่ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ส่วนประเภทที่สองได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงระดับของความพยายามในการทำงาน เช่น จะทำงานหนักแค่ไหนให้ได้ผลงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน

3) บุคคลแต่ละคนมีความปรารถนา เป้าหมาย ตลอดจนต้องการชนิดของผลลัพธ์หรือ ผลตอบแทน จากการทำงานที่แตกต่างกัน

4) บุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมการทำงานในระดับดีเมื่อเขารู้ หรือคาดหวังว่า จะเป็นโอกาสที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ต้องการ และจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะทำให้เขาได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่ต้องการ

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น วรูม ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรและพบว่า การที่บุคคลจะกระทำการสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัวได้แก่

- 1) ผลตอบแทนเขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด
- 2) ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ
- 3) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น
- 4) เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้ จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลงหากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่าง ๆ ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยาของบุคคลในองค์กรที่วรูมทำการศึกษาดังกล่าว เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

นอกจากนี้ วรูม ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลงตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันหลายสิ่ง เขาจะมีการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะสู่นั้น มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Valence)
 - 2) พิจารณาว่า สิ่งโดยตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด (Expectancy)
- ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

สรุป ทฤษฎีของวรูม เป็นการจูงใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นด้านบวกหรือลบ) คุณด้วยความคาดหวังจากการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งวรูมได้ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความที่แต่ละบุคคลจะพยายามกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลเลนด

ในช่วงปีค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อเดวิดไอแมคเคลเลนด (David I. McClelland) ได้ทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคล เขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็นจากการศึกษาวิจัยของแมคเคลเลนดได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้ (http://digital_collect.lib.buu.ac.th)

2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: Nach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จจากการวิจัย พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (Nach) สูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการ ได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: Naff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการ ความผูกพันจะสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

2.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power: Npower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานมีลักษณะ 3 ประการดังนี้

- 1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 2) ต้องการงานที่มีระดับยากพอดีไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
- 3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคเคลเลนดได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำด้วยทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลเลนดได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จเป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการความสำเร็จสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จ และช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผล

สรุป ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลเลนน์ เชื่อว่าความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล นั่นคือ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำสามารถให้ประสบการณ์เรียนรู้ หรือการฝึกอบรมจนทำให้ความต้องการด้านนี้สูงขึ้นได้ สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีก็อาจทำให้ดีขึ้นได้โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น

ทั้งนี้ ทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยา 4 ท่านที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นทฤษฎีในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์ก ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมและทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลเลนน์ ล้วนเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่ามีพื้นฐานความต้องการที่ใกล้เคียงกันแม้ว่าจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์สามารถนำทฤษฎีเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้โดยพิจารณาในแต่ละทฤษฎีร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ และทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบงาน ตลอดจนปรับปรุงรางวัลและสิ่งตอบแทนในงานให้สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

นอกจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เฮอริซเบอร์ก วรูม และแมคเคลเลนน์ แล้ว นักศึกษาคิดว่ายังมีทฤษฎีการจูงใจใดที่สามารถนำมาใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จงยกตัวอย่างมา 1 ทฤษฎี

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.2.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.3

ตอนที่ 7.3 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์
- เรื่องที่ 7.3.2 องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์
- เรื่องที่ 7.3.3 การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์

แนวคิด

1. ค่าตอบแทนในสหกรณ์ หมายถึง การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์ จะเกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การจัดการค่าตอบแทน การจัดระบบงาน การพัฒนานโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง และสังคม ส่วน วัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทน คือ 1) เพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ 2) เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน 3) เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อน และ 4) เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่กับสหกรณ์
2. ค่าตอบแทนในสหกรณ์แต่ละสหกรณ์นั้นจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับเจ้าหน้าที่ในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้เป็น 2 ชนิด คือ 1) ค่าตอบแทนทั้งหมดเป็นผลตอบแทนที่เจ้าหน้าที่จะได้รับจากการทำงานทั้งหมดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม และ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยแบ่งออกเป็นเรื่องของงานและสภาพแวดล้อมของงาน .2) ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับการจ้างงาน ส่วนการกำหนดนโยบาย ค่าตอบแทนจะพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน คือ ความเสมอภาคภายใน การแข่งขันกับภายนอก และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้าง
3. สหกรณ์กำหนดค่าตอบแทนทางตรงโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับผลผลิตของงานที่สามารถทำได้ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และค่านายหน้าการขาย เป็นการกำหนดค่าตอบแทนขั้นพื้นฐานของ

สหกรณ์ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจค่าตอบแทน ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดค่าของงานโดยวิธีการประเมินค่างาน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดการจัดกลุ่มงานตามระดับค่าจ้าง และขั้นตอนที่ 4 กาจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นการให้ที่มุ่งหวังผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การออกจากงาน ลดการขัดแย้งระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับพนักงาน การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อสหกรณ์และพนักงาน ค่าตอบแทนทางอ้อมจำแนกตามเกณฑ์วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 10 ประเภท คือ 1) การเสริมรายได้ 2) ความมั่นคง 3) การจูงใจ 4) การออม 5) การช่วยเหลือและส่งเสริมชีวิต 6) การสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ 7) การพัฒนาตนเอง 8) การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 9) การนันทนาการ และ 10) วัตถุประสงค์อื่นๆ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 7.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์ใช้การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์

คนเรานั้นเมื่อทำงานสิ่งที่ปรารถนาก็คือการรับค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่คุ้มค่ามีความเป็นธรรม ซึ่งเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่ผู้บริหารต้องพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและให้ความสนใจพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์

การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนต่ำพนักงานก็จะทำงานให้เราไม่เต็มที พนักงานจะขยันและทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี

ความหมายของคำว่า “ค่าตอบแทน” นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน การบริการและผลประโยชน์เกี่ยวกับทุกรูปแบบ ที่พนักงานได้รับเป็นส่วนหนึ่งของการจ้างงาน (กัลยาณี เสนาสุ, 2556: 83)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และไม่ได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจ้างงาน (กิ่งพร ทองใบ อ้างถึง Miconich and Newman 1990, 2555: 8-5)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รูปแบบการจ่ายเงินหรือรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินหรือบริการ หรือผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน (สงเสริม หอมกลิ่น อ้างถึง ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2548: 144-149)

นอกจากนี้ ค่าตอบแทนยังมีความหมายรวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชยหรือผลประโยชน์อื่นที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ คือ เงินเดือน และค่าจ้าง

เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคคลได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณผลผลิตของบุคคลที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงแต่ประการใด

ค่าจ้าง (Wage) ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้ให้ความหมายว่า ค่าจ้าง หมายถึง เงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง สำหรับระยะเวลาการทำงานปกติ เป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่นๆ หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้

ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน ทั้งนี้ ให้หมายรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้ในวันหยุดและวันลาซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานด้วย โดยไม่ว่าจะกำหนดจำนวน หรือจ่ายในลักษณะใดหรือวิธีการใดและไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไรก็ได้อีกด้วย

สรุป ค่าตอบแทนในสหกรณ์ หมายถึง การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ **ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน** เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปกติเงินเดือนเป็นรายได้ประจำที่บุคคลได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ส่วนค่าจ้างจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และในวันหยุดวันลาซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานด้วย

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผนการจัดระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำ (<https://www.slideshare.net/sakdah/8-2471144>)

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การพัฒนานโยบายการวางแผนเกี่ยวกับค่าตอบแทน การจัดรูปร่าง และการกำหนดนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารองค์การกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม (สงเสริม หอมกลิ่น อ้างถึงกึ่งพร ทองใบ 2543: 340)

การบริหารค่าตอบแทนนี้ เป็นคำที่ใช้ในความหมายเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ในอดีต คำว่าการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นที่นิยมกันมาก เนื่องจากเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่บุคคลได้รับจากการทำงาน แต่ในปัจจุบันการพัฒนาทางวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญมากขึ้นตลอดจนความเข้าใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนมีมากขึ้น การใช้คำว่า การบริหารค่าตอบแทนให้ความหมายที่ครอบคลุมค่าตอบแทนทุกรูปแบบดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้คำว่า การบริหารค่าตอบแทน มีความถูกต้องและครอบคลุมมากกว่า

สำหรับ **การบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์** จะเกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การจัดการค่าตอบแทน การจัดระบบงาน การพัฒนานโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานหรือบริการที่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 3 ประการ คือ

1) ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำในองค์การเดียวกัน งานที่เหมือนกันต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน การพิจารณาความเสมอภาคภายในองค์การอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

2) การแข่งขันกับภายนอก (External competitiveness) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องสามารถแข่งขันกับภายนอกได้ โดยพิจารณากำหนดค่าตอบแทนจากข้อมูลค่าตอบแทนในตลาดแรงงานที่สำรวจได้

3) ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง (Employee Contributions) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้อง

พิจารณาให้ยุติธรรมแก่ลูกจ้างตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างปฏิบัติได้ ตลอดจนการกำหนดอัตราค่าจ้างจูงใจ

2. ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์นั้น ผู้บริหารได้จัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่ทำให้ความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง และสังคมโดยรวมดังนี้

2.1 สหกรณ์ ค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจการที่ต้องจ่ายออกไปเป็นค่าตอบแทนแรงงาน ซึ่งสหกรณ์จะต้องควบคุมให้มีอัตราที่เหมาะสมกับผลผลิตหรือรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถ้าหากไม่เหมาะสมพนักงานอาจจะไม่พอใจไม่ทำงาน หรือทำงานได้ไม่เต็มที่ หรือถ้าสูงเกินไปก็เป็นภาระค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป

2.2 เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนที่เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีส่วนทำให้เจ้าหน้าที่มีอำนาจซื้อสินค้าหรือบริการ ทำให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกว่ามีความมั่นคง เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานทำงานจะได้รับค่าตอบแทน ซึ่งสามารถนำไปวางแผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของตนเองได้ในอนาคต

2.3 สังคมโดยรวม ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสังคมโดยรวมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

1) เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า และต่อเนื่องไปถึงระดับราคาสินค้าโดยทั่วไป ถ้าอัตราค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของลูกจ้างแล้วจะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรือค่าตอบแทนจากการจ้างงานทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

2) สังคม เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างสามารถนำค่าตอบแทนไปจ่ายซื้อสินค้าและบริการ ค่าตอบแทนที่ได้รับอย่างเพียงพอทำให้ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่อยู่ดีกินดีขึ้น

3) การเมือง ถ้าหากเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างไม่พอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ อาจจะก่อให้เกิดการรวมตัวต่อต้าน หรืออาจจะมีข้อเรียกร้องทางการเมืองต่างๆ ทำให้บ้านเมืองไม่สงบสุขหรือเกิดจลาจลได้

สรุป การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ต่อสหกรณ์ และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนของกิจการ เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม แต่สหกรณ์ทั่วไปส่วนใหญ่ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่และลูกจ้างมากนัก ส่วนใหญ่จะอาศัยเกณฑ์ของส่วนราชการหรือกรมส่งเสริมสหกรณ์แนะนำมากำหนดเป็นค่าตอบแทน

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์มีวัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

1) เพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ โดยปกติแล้วมีเจ้าหน้าที่น้อยคนที่จะทำงานให้แก่สหกรณ์อย่างเต็มความสามารถ การบริหารค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถจูงใจเจ้าหน้าที่ได้ เพราะฝ่ายบริหารสามารถกำหนดค่าตอบแทนแบบจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเพื่อกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลผลิตที่สูงขึ้น โดยมีเงื่อนไขว่าหากเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปก็จะได้รับส่วนแบ่งรางวัล หรือค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมจากการที่สหกรณ์มีรายได้หรือผลผลิตที่สูงขึ้น

2) เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน การควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อสหกรณ์ เพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสหกรณ์ว่าจะสามารถควบคุมต้นทุนได้มากน้อยเพียงใด และในบรรดาต้นทุนต่าง ๆ ของสหกรณ์ ซึ่งต้นทุนที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นต้นทุนที่มีจำนวนมาก ดังนั้น จึงต้องมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

3) เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้น ในการบริหารค่าตอบแทนจะมีขั้นตอนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การประเมินค่าจ้าง และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะเป็พื้นฐานสำหรับการพิจารณาว่าจ้างเจ้าหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงานให้แก่สหกรณ์ และเป็นสิ่งที่ส่งสสารให้พนักงานเข้าใจถึงหน้าที่ของตน เพื่อปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ รวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่ง และค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานดี

4) เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่กับสหกรณ์ การบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่กับฝ่ายบริหาร เพราะการบริหารค่าตอบแทนให้เจ้าหน้าที่อย่างเป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้งฝ่ายเจ้าหน้าที่และฝ่ายบริหาร การทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่น แต่ในทางตรงกันข้ามหากการบริหารค่าตอบแทนเป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความไม่พึงพอใจ และอาจมีการนัดหยุดงานได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ทั้งในด้านการผลิต การบริหาร และชื่อเสียงของสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรให้ความสำคัญอย่างไร และจะต้องทำอย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.3.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.1

เรื่องที่ 7.3.2 องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์

ค่าตอบแทนเป็นรูปแบบการจ่ายเงินหรือรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือบริการ หรือผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนในลักษณะของเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งค่าตอบแทนจะมีองค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทน ดังนี้

1. องค์ประกอบของค่าตอบแทนในสหกรณ์

ค่าตอบแทนในสหกรณ์แต่ละสหกรณ์นั้นจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับเจ้าหน้าที่ในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้เป็น 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนทั้งหมด และค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์

1.1 ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) เป็นผลตอบแทนที่เจ้าหน้าที่จะได้รับจากการทำงานทั้งหมดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ได้แก่

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น

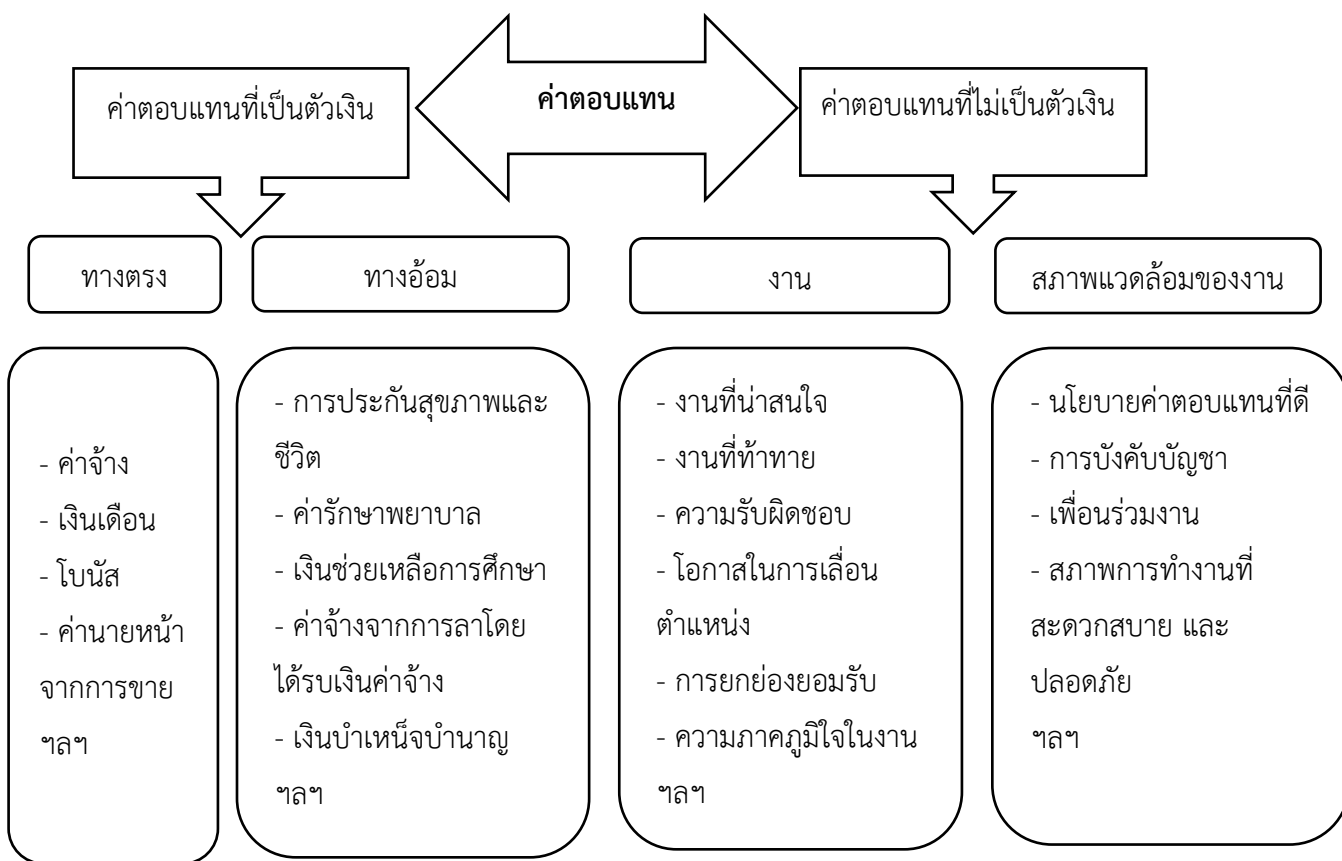
(2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) เป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ได้รับจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่สหกรณ์จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในสหกรณ์ โดยแบ่งออกเป็นเรื่องของงานและสภาพแวดล้อมของงาน

(1) งาน (The Job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้พึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

(2) สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น เจ้าหน้าที่จะได้รับการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนตามความเหมาะสมด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสหกรณ์ หรือเกิดจากกระบวนการต่อรองระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งรัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงาน โดยการกำหนดให้มีกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำบังคับแก่การจ้างงาน ซึ่งค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ

องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด ดังภาพที่ 7.6



ภาพที่ 7.6 องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด

ที่มา: ดัดแปลงจากกึ่งพร ทองใบ 2555:

1.2 ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Compensation for relationship) หมายถึง ผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้จากการจ้างงาน เช่น ความพึงพอใจทางด้านสังคม มนุษย์สัมพันธ์ หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จค่าตอบแทนดังกล่าว ได้แก่

1) การยกย่องและการให้ตำแหน่ง คือ การที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจนสามารถบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่จะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานดังกล่าวที่นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนประจำ โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการให้ตำแหน่ง หรือการประกาศยกย่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ เป็นต้น

2) การมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถ เป็นการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของความเชื่อมั่นแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดี โดยมอบหมายงานที่สำคัญและทำหายความสามารถมากกว่างานที่ทำประจำ

3) การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน เป็นการให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมั่นคงในงานที่ทำอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินกองทุนเจ้าหน้าที่สวัสดิการ หรือการให้สิทธิเจ้าหน้าที่ในการซื้อสินค้าของสหกรณ์ได้ในราคาพิเศษที่กำหนดไว้ เป็นต้น

4) การให้โอกาสในการเรียนรู้ เป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน โดยอาจเป็นการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ หรือให้ทุนเพื่อการศึกษาต่อในสาขาเฉพาะด้าน เป็นต้น

2. นโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์

นโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างกว้างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งกำหนดขอบเขตของแนวทางปฏิบัติไว้โดยเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และในการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรกำหนดนโยบายขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่ตั้งไว้ การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ และพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่สำคัญ มีดังนี้

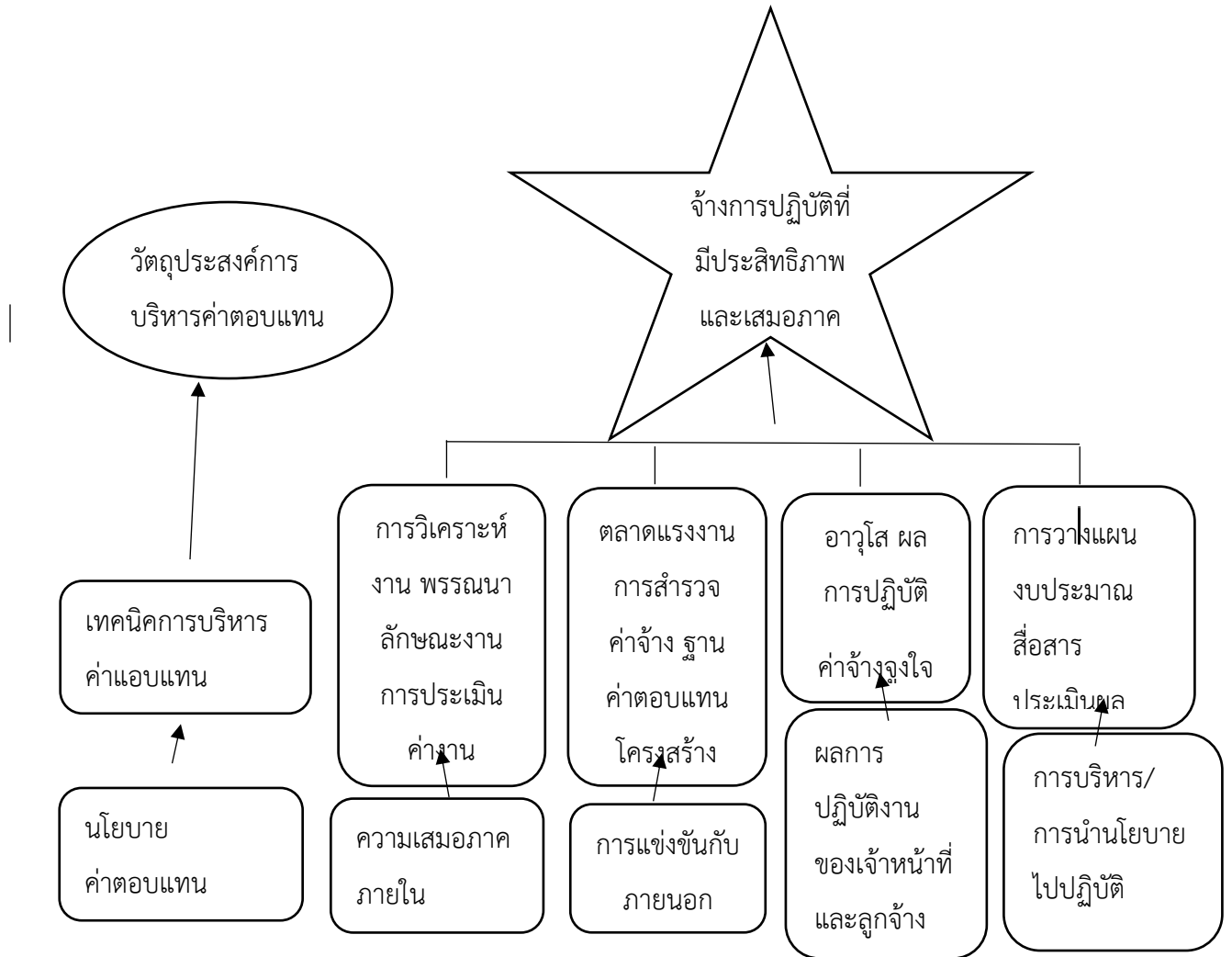
2.1 ความเสมอภาคภายใน การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงลักษณะงานที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ภายในองค์กรหรือสหกรณ์เดียวกัน งานประเภทเดียวกันหรืองานลักษณะเดียวกันที่เหมือนกันต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนโดยให้มีความเสมอภาคภายใน

องค์การหรือสหกรณ์โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการ
จำแนกตำแหน่ง เป็นสิ่งที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

2.2 การแข่งขันกับภายนอก นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงความสามารถในการ
แข่งขันกับองค์การภายนอกด้วย โดยต้องพิจารณาให้เท่ากับองค์การหรือกิจการอื่นๆ ที่เป็นอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ
ประเภทเดียวกัน เทคนิคที่ทำให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ ได้แก่ การสำรวจค่าตอบแทน
การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอัตราจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดโครงสร้างค่าตอบแทน
ที่เหมาะสมต่อไป

2.3 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้าง เป็นการพิจารณาถึงความยุติธรรมกับเจ้าหน้าที่หรือ
ลูกจ้างด้วยการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน หรือการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง
ควบคู่กันไปด้วย รวมทั้งควรมีการพิจารณาและกำหนดค่าตอบแทนในอัตราค่าจ้างที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็น
ที่ยอมรับจากเจ้าหน้าที่และลูกจ้างที่สามารถปฏิบัติงานได้

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจะนำมากำหนดเป็นนโยบายค่าตอบแทน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ
เทคนิคการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้การบริหารค่าตอบแทนนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเสมอภาค ดัง
ภาพที่ 7.7



ภาพที่ 7.7 ความสัมพันธ์ของนโยบายและการบริหารค่าตอบแทน

ที่มา: ดัดแปลงจากกิ่งพร ทองใบ 2555:139

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการกำหนดค่าตอบแทนของสหกรณ์ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยใด จงอธิบาย

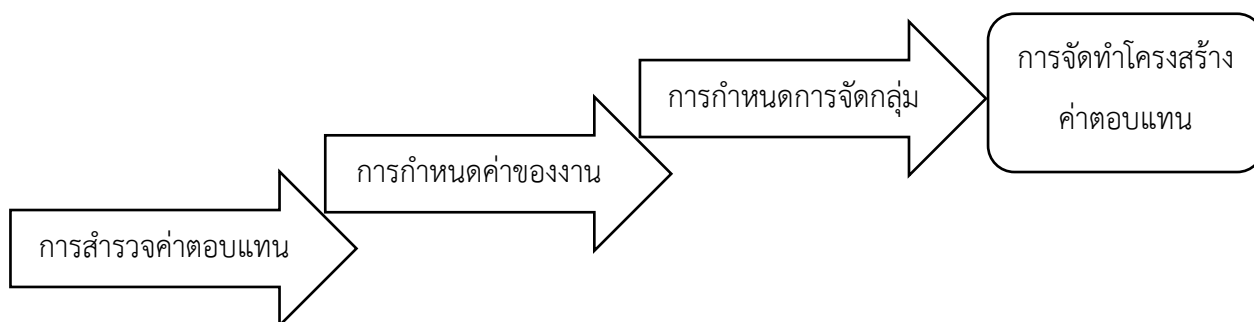
หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.3.2
 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.2

เรื่องที่ 7.3.3 การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์

โดยทั่วไปองค์การหรือสหกรณ์จะกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง สำหรับการจ้างงาน เป็นการกำหนดค่าตอบแทนตามหลักการพื้นฐาน ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนต้องมีมูลค่าที่เหมาะสมกับพนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง งาน และสหกรณ์ ค่าตอบแทนทางตรง ค่าตอบแทนต้องจูงใจให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน ค่าตอบแทนต้องพอเพียงแก่มาตรฐานการครองชีพของพนักงานเจ้าหน้าที่ ค่าตอบแทนทางอ้อม ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงานมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับการยอมรับต้องมีรากฐานมาจากการวัดและการประเมินที่ถูกต้อง ซึ่งในที่นี้ขอกล่าวถึงเฉพาะค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม

1. การบริหารค่าตอบแทนทางตรงในสหกรณ์

สหกรณ์จะกำหนดค่าตอบแทนทางตรงโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับผลผลิตของงานที่สามารถทำได้ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และค่านายหน้าการขาย โดยทั่วไปการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งเป็นการกำหนดค่าตอบแทนขั้นพื้นฐานของสหกรณ์ ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 7.8



ภาพที่ 7.8 การแบ่งการดำเนินงานกำหนดค่าตอบแทน

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจค่าตอบแทน (Compensation Survey) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาและพิจารณากำหนดหรือปรับปรุงค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยทั่วไป เพื่อเป็นการธำรงรักษาและเป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสำรวจค่าตอบแทนนั้นสามารถเลือกปฏิบัติได้หลายวิธี คือ

1) การสำรวจอัตราเงินเดือนและค่าจ้างจากตลาดแรงงาน เป็นการสำรวจอย่างเป็นทางการโดยใช้แบบสอบถาม และการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการโดยการสนทนาหรือสัมภาษณ์ ซึ่งอาจได้ข้อมูลจากกิจการประเภทเดียวกัน

2) การสำรวจอัตราเงินเดือนและค่าจ้างจากราคามาตรฐานในการจ้างงาน โดยการใช้ข้อมูลจากบัญชีอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ที่กิจการหรือธุรกิจประเภทเดียวกัน

3) การสำรวจอัตราเงินเดือนจากผลประโยชน์ตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่พนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้าง การสำรวจข้อมูลกิจการที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน ซึ่งจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ให้แก่ลูกจ้าง เช่น ค่าประกันสังคม ค่าประกันชีวิต รวมทั้งวันหยุดพักผ่อนประจำปี ซึ่งจะต้องนำมาเป็นกฎเกณฑ์ในการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดค่าของงานโดยวิธีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นระบบเปรียบเทียบงานเพื่อกำหนดค่าของงานหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับงานอีกอย่างหนึ่ง และจะทำให้มีผลต่อการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของสหกรณ์ด้วย การประเมินค่างานเป็นกระบวนการในการพิจารณาค่าสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับงานแต่ละงานแตกต่างกันไป โดยการประเมินค่างานเป็นสิ่งที่ช่วยให้สหกรณ์เกิดความเสมอภาคภายในสหกรณ์

วิธีการประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าของงานแต่ละงานจัดแบ่งได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

1) ระบบการจัดลำดับของงาน (Ranking System) เป็นการให้ความสำคัญกับงานตามความต้องการของตลาดแรงงาน โดยจะพบว่างานที่มีความสำคัญมากจะเป็นงานที่มีอัตราค่าจ้างสูงและผู้ทำงานสามารถประกอบอาชีพตามประเภทของงานได้ เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี เป็นต้น การจัดลำดับงานสามารถปฏิบัติได้โดยระบุรายละเอียดของงานทุกชนิด จัดเรียงลำดับงานตามลำดับความสำคัญของงาน ตามความต้องการของตลาดแรงงาน ตั้งแต่ความต้องการงานลำดับต่ำไปหาความต้องการงานระดับสูง ซึ่งการจัดลำดับงานเหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดเล็กที่มีงานไม่มากนัก

2) ระบบการจัดระดับงาน (Job Grading System) เป็นการจัดระดับความสำคัญของงานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการจ้างงานโดยใช้ในรูปคณะกรรมการ มีหน้าที่จัดทำข้อมูลพื้นฐานประกอบด้วยรายละเอียดของทุกงาน จัดทำรายการเพื่อจำแนกลำดับขั้นตามความสำคัญของงานที่เป็นกลุ่มตัวแทนของทุกงานที่มีอยู่ในองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นข้อมูลพิจารณาการจัดระดับความสำคัญของงาน ได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบ ความสามารถ ทักษะ และคุณภาพการทำงาน

3) ระบบการให้คะแนน (Point System) เป็นระบบการประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าของงานแต่ละงาน โดยมีปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาจากคุณลักษณะของงานเชิงคุณภาพ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน การใช้ความพยายามในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และเงื่อนไขสภาพการทำงาน

4) ระบบการเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison System) เป็นวิธีผสมระหว่างระบบการจัดลำดับความสำคัญของงานกับระบบการให้คะแนน หมายถึง กำนว่เอางานต่าง ๆ มาเปรียบเทียบโดยมีการให้คะแนนตามคุณลักษณะงาน และมีการพิจารณาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดรายการย่อยเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าจ้างต่อไป

การประเมินค่างานโดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยเป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่น โดยสามารถดำเนินการโดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยได้ ดังนี้

- 1) การระบุปัจจัย กำหนดให้มีการระบุปัจจัยที่มีอันดับความสำคัญของงานแต่ละงาน ได้แก่ ปัจจัยความต้องการใช้ทักษะ พลังร่างกาย สติปัญญา ความรับผิดชอบ และเงื่อนไขสภาพการทำงาน
- 2) การเลือกงาน มีการเลือกงานที่มีลำดับความสำคัญ ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ มีความมั่นคงในการทำงานอยู่ได้เป็นเวลานาน และมีการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างของแต่ละงานด้วย
- 3) การจัดเรียงลำดับ มีการจัดเรียงลำดับของงานแต่ละงาน จากปัจจัยที่มีความสำคัญมากไปหาปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยตามลำดับ
- 4) การวิเคราะห์งาน มีการวิเคราะห์งานแต่ละงานตามลำดับความสำคัญในการทำงาน และกำหนดอัตราค่าจ้างของงานด้วย
- 5) การกำหนดอัตราค่าจ้าง มีการกำหนดอัตราค่าจ้างของงานแต่ละงานโดยนำข้อมูลอัตราค่าจ้างของงานแต่ละงานมาเปรียบเทียบกัน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดการจัดกลุ่มงานตามระดับค่าจ้าง (Pay Grades) เป็นการกำหนดการจัดกลุ่มงานที่มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อกำหนดระดับค่าจ้างโดยมีคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการโดยใช้วิธีประเมินค่างานตามระบบการจัดลำดับงาน ระบบการให้คะแนน ระบบเปรียบเทียบปัจจัยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดค่าจ้างให้เหมาะสมกับงานแต่ละงาน

ดังนั้น คณะกรรมการจะทำหน้าที่กำหนดกลุ่มงานที่มีลักษณะรายละเอียดของงานที่มีความคล้ายคลึงกันให้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน โดยวิธีการประเมินค่างานโดยระบบการจัดลำดับความสำคัญของงานหรือระบบการให้คะแนน จัดระดับค่าจ้างตามความยาก และจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งในทางปฏิบัติขั้นที่นิยมปฏิบัติกันทั่วไปจะกำหนดให้มีระดับอัตราค่าจ้างประมาณ 10-121 ระดับ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน (Compensation Structure) องค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินค่างานในอัตราที่แตกต่างกัน ประกอบกับการอาศัยข้อมูลจากผลการสำรวจค่าตอบแทนด้วย

องค์กรสามารถกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) กำหนดเป็นขั้นเงินเดือน โดยแสดงขั้นเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับต่าง ๆ โดยกำหนด

อัตราต่ำสุดและอัตราสูงสุดของเงินเดือนในแต่ละระดับ

2) กำหนดเป็นช่วงเงินเดือน โดยแสดงอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำสุดและอัตราขั้นสูงสุด โดยไม่มีการขอยื่นเงินเดือนเป็นขั้นวิ้งแบบราชการ ทำให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ความดีความชอบให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นได้

3) กำหนดเป็นอัตราเดียวหรืออัตราตายตัว โดยองค์การกำหนดอัตราเดียวตายตัว โดยมีวิธีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนตายตัวได้ตามปริมาณงาน หรือตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน ตัวอย่างลักษณะการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่นิยมกำหนด ได้แก่ กำหนดเป็นอัตราค่าจ้างรายชิ้น กำหนดเป็นอัตราค่าจ้างรายชั่วโมง และกำหนดเป็นอัตราค่าจ้างเริ่มต้น

องค์การธุรกิจจะกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับขีดความสามารถขององค์การที่จะจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้โดยคำนึงถึงคุณวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน ตลอดจนต้องพิจารณาจากสภาวะความต้องการของตลาดแรงงานและสภาวะการแข่งขันในด้านแรงงาน การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนการแสวงหาตลาดและลูกค้าในการจำหน่ายสินค้าและบริการต่าง ๆ อีกด้วย

องค์การธุรกิจโดยทั่วไปจะกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและค่าจ้างสูงกว่าอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของส่วนราชการ ค่าจ้างสำหรับพนักงานต่าง ๆ จำแนกตามกลุ่มงานที่มีคุณลักษณะการทำงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน และองค์การสามารถจัดรวมกันเป็นกลุ่มงานเดียวกันโดยจำแนกตามกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น กลุ่มงานทั่วไป งานด้านเทคนิค งานบริหาร งานปริญญาสาขาอื่น ๆ และสาขาขาดแคลน เป็นต้น ทั้งนี้ค่าตอบแทนตามกลุ่มต่าง ๆ อาจจะมีค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน

สำหรับการบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์ส่วนใหญ่นั้น จะมีการกำหนดเงินเดือนตามแนวทาง หรือคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มิได้มีการวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแต่อย่างไร หรือไม่ก็จะมีการกำหนดอัตราเงินเดือนเทียบเคียงกับองค์การที่สหกรณ์นั้นดำเนินอยู่ หรือไม่ก็ใช้ตามแบบอย่างของชุมนุมสหกรณ์แต่ละประเภท ในฐานะองค์การชั้นนำของสหกรณ์ทั่วประเทศ

2. การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมในสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทนนอกเหนือจากการจัดให้มีค่าตอบแทนทางตรงที่เกิดจากการทำงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีการพิจารณาจัดให้มีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรง เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน มีความจงรักภักดี และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่สหกรณ์

2.1 ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสิทธิต่างๆ ที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหารจ่ายหรือจัดให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นการให้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นการให้ที่มุ่งหวังผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การออกจากงาน ลดการขัดแย้งระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน

ค่าตอบแทนทางอ้อมมีการจ่ายในหลายลักษณะ และมีชื่อเรียกต่างๆ กันออกไป เช่น สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ บริการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เป็นต้น

2.2 ความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อม การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อสหกรณ์และพนักงาน ดังนี้

1) ค่าตอบแทนทางอ้อมต่อสหกรณ์ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานในด้านต่างๆ คือ

(1) ช่วยเพิ่มผลผลิตของสหกรณ์ให้สูงขึ้น ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นรายได้พิเศษ นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง การที่เจ้าหน้าที่และได้รับค่าตอบแทนทางอ้อมเพิ่มขึ้นจึงเป็นสิ่งจูงใจให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา และความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลผลิตของสหกรณ์เพิ่มสูงขึ้น

(2) ช่วยให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างมีความเชื่อถือและจงรักภักดีต่อสหกรณ์มากขึ้น การได้รับค่าตอบแทนทางอ้อมทำให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างมีความพึงพอใจในงาน เกิดความเชื่อถือผูกพันต่อสหกรณ์ และเกิดความจงรักภักดีต่อการทำงานกับสหกรณ์ไปนาน ๆ

(3) ช่วยทำให้มีบำรุงขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

(4) ช่วยประชาสัมพันธ์ให้กับสหกรณ์ การที่สหกรณ์มีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อมแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างอย่างเหมาะสม จะเป็นเสมือนการสร้างภาพลักษณ์ให้ชุมชนและประชาชนผู้สนใจเห็นว่าสหกรณ์มีการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่และลูกจ้างอย่างเหมาะสมเท่ากับเป็นการเชิญชวนให้บุคคลสนใจที่จะสมัครเข้ามาทำงานกับสหกรณ์

2.3 ประเภทของค่าตอบแทนทางอ้อม ค่าตอบแทนทางอ้อมจำแนกตามเกณฑ์วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 10 ประเภท ดังนี้

1) การเสริมรายได้ เป็นค่าตอบแทนเพื่อเสริมรายได้ให้เพิ่มขึ้น เช่น ค่าครองชีพ โบนัส เบี้ยเลี้ยงเงินประจำตำแหน่ง ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ และค่าน้ำมันรถ เป็นต้น

2) ความมั่นคง เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินสะสม เงินออมทรัพย์ ค่าประกันชีวิต สุขภาพ อุบัติเหตุ ค่าชดเชยเมื่อออกจากงาน ค่าทดแทนเมื่อประสบอันตรายจากการทำงาน และสิทธิการลาโดยได้รับค่าจ้าง เป็นต้น

3) การจูงใจ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพื่อให้พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างเกิดความรู้สึกเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นการจูงใจในการทำงาน เช่น เบี้ยขยัน เบี้ยเลี้ยงการเดินทาง เบี้ยเลี้ยงในการโยกย้ายงาน เงินรางวัลพิเศษสำหรับอายุงานนาน เงินรางวัลสำหรับผลงานดีเด่น เงินรางวัลความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นต้น

4) การออม เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพื่อช่วยเหลือทางการเงินแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เช่น การให้กู้ยืมเงินเพื่อเคหะสงเคราะห์ เพื่อซื้อที่ดิน เพื่อต่อเติมที่อยู่อาศัย เพื่อซื้อรถยนต์ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

5) การช่วยเหลือและส่งเสริมชีวิต เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพื่อให้ความช่วยเหลือทางสังคมแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เช่น เงินช่วยเหลืองานแต่งงาน งานบวช งานศพ เงินค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือเมื่อประสบภัย ค่าบำรุงสมาชิกสมาคมวิชาชีพ หรือสถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น

6) การสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ ส่วนใหญ่เป็นค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารเพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงและความมีหน้ามีตาในสังคม เช่น ห้องทำงานพิเศษ รถยนต์ประจำตำแหน่ง โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

7) การพัฒนาตนเอง เป็นการช่วยเหลือเพื่อให้พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างได้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือสหกรณ์ เช่น การให้ลาศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนา และการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

8) การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นการช่วยเหลือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง โดยจัดให้มีการบริการ เช่น ที่พักอาศัย รถบริการรับ-ส่ง ร้านอาหาร ร้านค้าสวัสดิการ เป็นต้น

9) การนันทนาการ เป็นการจัดให้มีการบริการเกี่ยวกับนันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น สโมสรพนักงาน สนามกีฬา เครื่องเล่นกีฬา เครื่องเล่นดนตรี หนังสือพิมพ์ วารสาร การจัดทัศนศึกษา เป็นต้น

10) วัตถุประสงค์อื่นๆ เป็นการให้ความช่วยเหลือตามวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น การให้คำปรึกษาสำหรับพนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ที่มีปัญหาส่วนตัวและครอบครัว การช่วยเหลือติดต่อหน่วยราชการ การรักษาพยาบาลโรคพิเศษ เป็นต้น

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ส่วนใหญ่เกิดจากอิทธิพลใด และคำตอบแทนทางอ้อมมีประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.3.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.3

บรรณานุกรม

- กัลยาณี เสนาสุ (2556). “ความหมาย องค์ประกอบ และกรอบแนวคิดระบบค่าตอบแทน” ในเอกสารวิชาการบริหารค่าตอบแทนกลยุทธ์. (บทที่4. พิมพ์ครั้งที่ 2 ปรับปรุงครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิ่งพร ทองใบ (2555). “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน. (หน่วยที่ 8. พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555). “ค่าตอบแทนแบบจูงใจ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน. (หน่วยที่ 11. พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555). “ค่าตอบแทนแบบจูงใจ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน. (หน่วยที่ 12. พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปัญญา หิรัญรัมย์. (2550). “จิตวิทยากับการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (หน่วยที่ 5. พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ส่งเสริม หอมกลิ่น, อนันต์ ชาตรุประชีวิน. (2550). “การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (หน่วยที่ 6. พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- การจูงใจ. สืบค้นจาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organization-motivation.htm>
ค้นคืนวันที่ 22 มีนาคม 2561

- ทรัพยากรมนุษย์. (2555). สืบค้นจาก www.gotoknow.org/post/362833. ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2561
- แรงจูงใจ. สืบค้นจาก elearning.yru.ac.th/mod/resource/view.php?id=829 ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2561
- แรงจูงใจ. (2560) วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki>
ค้นคืนวันที่ 22 มีนาคม 2561
- แรงจูงใจ. สืบค้นจาก <http://www.educ-bkkthon.com> ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2561
- แรงจูงใจ สืบค้นจาก www.digital_collect.lib.buu.ac.th ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2561
- แนวคิดทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจ. สืบค้นจาก www.mol-logistics.co.th/wp/2016/11/24/
ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2561
- ทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหา. สืบค้นจาก www.research-system.siam.edu/images/
ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2561
- การบริหารค่าตอบแทน. สืบค้นจาก (<https://www.slideshare.net/sakdah/8-2471144>)
ค้นคืนวันที่ 22 มีนาคม 2561