

7-1-1993

## Motivation in the workplace

J. Sriratanaban

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/clmjournal>



Part of the [Medicine and Health Sciences Commons](#)

---

### Recommended Citation

Sriratanaban, J. (1993) "Motivation in the workplace," *Chulalongkorn Medical Journal*: Vol. 37: Iss. 7, Article 2.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/clmjournal/vol37/iss7/2>

This Special Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn Medical Journal by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

บทความพิเศษ

## แรงจูงใจในการทำงาน

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ \*

**Sriratanaban J. Motivation in the workplace. Chula Med J 1993 Jul ; 37(7) : 435-442**

*One of the most common causes of Management Problems in organizations, including hospitals, is employee motivation. This article illustrates some basic knowledge of motivation and its application in solving management problems.*

*Maslow's Theory of Needs Hierarchy and Herzberg's Two Factors Theory are used to explain employees' basic needs, and factors leading to their job satisfaction. The Law of Effect and the Expectancy Theory are applied to demonstrate how employees can be motivated, and how their behavior can be directed in the workplace. In addition, guidelines for the application of those theories are provided. Motivating techniques and examples of monetary, as well as non-monetary, rewards are also given. In addition, a case study is discussed in order to provide a better understanding of the problems concerned.*

**Key words :** *Motivation, Management.*

Reprint request : Sriratanaban J, Department of Preventive and Social Medicine, Faculty of Medicine, Chulalongkorn University, Bangkok 10330, Thailand.

Received for publication. May 20, 1993.

สมมติว่าท่านเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง (จะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม) ท่านจะ มีความคิดเห็นหรือความรู้สึกอย่างไรต่อประกาศบันทึกข้อความข้างล่างนี้ และถ้าท่านอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา ท่านจะมีข้อคิดเห็นอย่างไร

### บันทึกข้อความ

จาก : นพ. สมชาย ชุ่มชื่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาล

ถึง : แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่และพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

เรื่อง: นโยบายของโรงพยาบาล

เนื่องจากพนักงานบางคนในโรงพยาบาลไม่ค่อยแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการมาทำงานให้ตรงเวลาในช่วงเช้าและพักกลางวัน อีกทั้งมิได้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ กระผมในฐานะผู้อำนวยการ จึงได้หาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และได้กำหนดเป็นนโยบายเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติโดยทั่วกัน ดังนี้

- พนักงานทุกคนต้องมาเข้าทำงานตรงเวลา 8.30 น. โดยผู้อำนวยการหรือหัวหน้าแผนกจะเดินตรวจทุกเช้า และจะเขียนจดหมายเตือนพนักงานผู้มาสายทุกคน ผู้ใดได้รับจดหมายดังกล่าวเกิน 3 ฉบับ จะได้รับการงดพิจารณาความดีความชอบในปีนั้น

- พนักงานทุกคนต้องรายงานตัวกับผู้บังคับบัญชาทุกครั้งที่จะไปรับประทานอาหารกลางวัน และจะต้องกลับมาภายใน 1 ชม. ผู้ใดมาสายเกิน 3 ครั้ง จะงดพิจารณาความดีความชอบในปีนั้นเช่นกัน

- พนักงานแต่ละคนในแต่ละแผนกจะต้องทำงานได้อย่างน้อยตามเกณฑ์มาตรฐานที่จะกำหนดขึ้นไป การพิจารณาผลงานจะเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าวอย่างเคร่งครัดว่าทำได้เกินกว่า, เท่ากับ หรือน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

- การพิจารณาค่าจ้างจะเป็นดังนี้ พนักงานที่มีผลงานเกินมาตรฐานจะได้รับการขึ้นค่าจ้าง 6% ผู้ที่ทำได้ตามมาตรฐานจะได้ 3% ผู้ที่ทำได้น้อยกว่าเกณฑ์จะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง

กระผมหวังว่านโยบายนี้จะได้รับการตอบสนองและยอมรับเป็นอย่างดีและยินดีรับฟังความคิดเห็นใดๆ ที่จะมีเกี่ยวกับประสิทธิผลของนโยบายนี้ในการลดปัญหาการทำงานไม่ตรงเวลา รวมทั้งข้อคิดเห็น อื่นๆเพื่อปรับปรุงนโยบายนี้ด้วย

July 1993

บันทึกข้างต้นเป็นตัวอย่างหนึ่งของปัญหาหลายๆแง่มุมเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจหรือความพอใจในการทำงานที่พบเห็นได้ในหน่วยงานหรือโรงพยาบาล ปฏิกริยาในทางลบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การต่อต้าน การไม่เห็นด้วย ย่อมมีผลในทางลบไม่มากนักต่อการทำงานและผลงานของบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นกับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละคน

ดังนั้นความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการ แรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน, การกำหนดทิศทางของพฤติกรรมของบุคลากร และการนำความรู้เหล่านี้มาใช้ในการบริหารงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทุกท่าน ไม่ว่าจะท่านจะอยู่ในฐานะผู้นำหรือหัวหน้า ผู้ตามหรือลูกน้อง อีกทั้งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีผู้สนใจกันมาก สมควรแก่การรวบรวมหลักการต่างๆนำเสนอเพื่อความเข้าใจและเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ อันจะสามารถช่วยให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและ

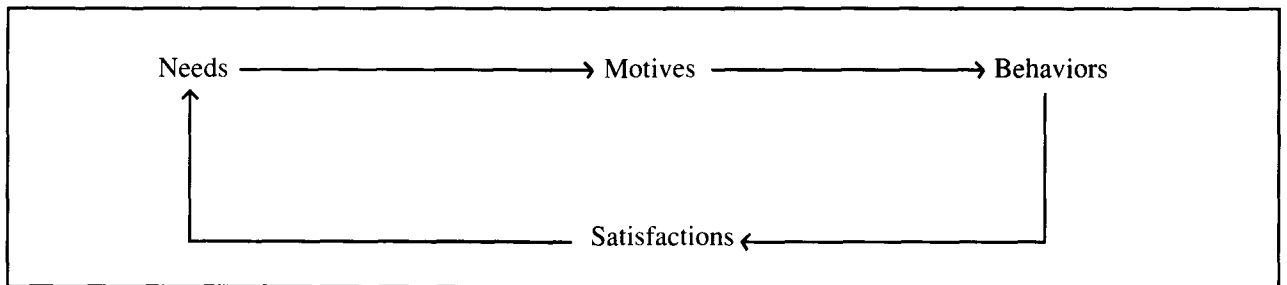
ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานต่อไป

### ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการ (Need) แรงจูงใจ (Motive) และพฤติกรรม (Behavior)

ตามปกติพฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นอย่างไรนั้นย่อมมีข้อสมมติฐานอยู่ 3 ประการที่สัมพันธ์กัน(1) คือ

1. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุมาทำให้เกิด (Behavior is caused)
2. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นเนื่องจากมีแรงกระตุ้นมาทำให้เกิด (Behavior is motivated)
3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายเสมอ (Behavior is goal-oriented)

สาเหตุนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรม คือ แรงจูงใจที่มีอยู่ในบุคคลดังกล่าวนั่นเอง



พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกในการทำงานสามารถเหมือนกันได้ แต่แรงจูงใจในการทำงานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมนั้นอาจแตกต่างกัน เช่น บางคนทำงานเพื่อเงิน บางคนทำเพื่อชื่อเสียง เป็นต้น

### ความต้องการและแรงจูงใจของมนุษย์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Maslow ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้(1)

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ซึ่งจะมีตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้ว จะไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการสนองตอบแล้วความต้องการขั้นที่สูงกว่าจะตามมา(Satisfaction-Progression) ลำดับความต้องการดังกล่าว ได้แก่

- 3.1 ความต้องการทางร่างกาย (Basic physiological needs) เช่น อากาศ อาหาร น้ำ
- 3.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety or Security needs) เช่น ความมั่นคงในอาชีพหน้าที่การงาน หลักประกันในชีวิตต่างๆ

3.3 ความต้องการความรัก การยอมรับและความต้องการทางสังคม (Affiliation, Belonging and Social needs) เช่น การยอมรับของเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในสังคม

3.4 ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ฐานะ (Esteem needs) เช่น ความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่นับหน้าถือตาในสังคม

3.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization needs)

ความต้องการชั้นต่างๆมีลักษณะควบคู่และคาบเกี่ยวกัน ไม่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ความต้องการชั้นต่อไปอาจเกิดขึ้นได้โดยความต้องการชั้นก่อนหน้านั้นไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเต็มที่ 100%(2)

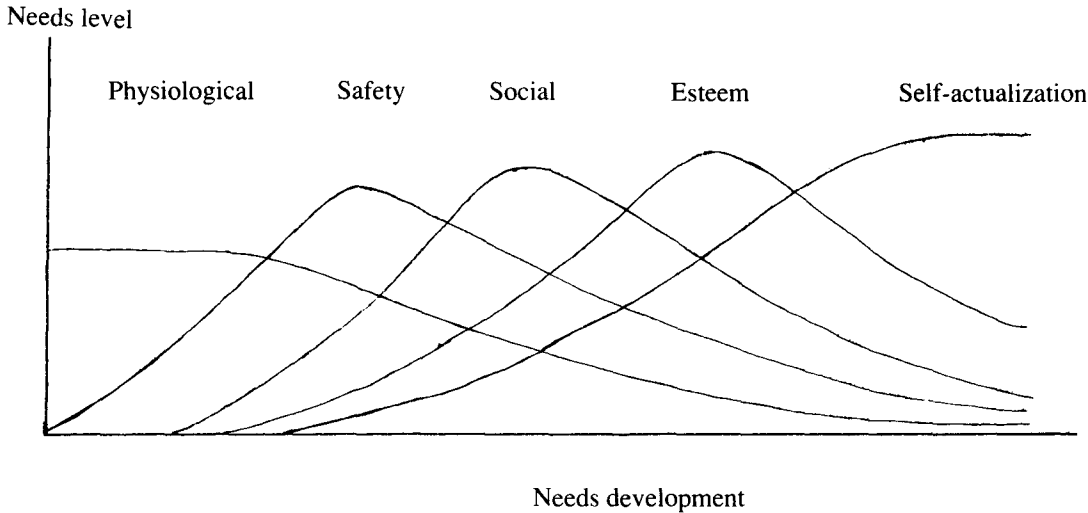


Diagramme 1 Relationships of different stages of human's needs

ความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow อาจถือได้ว่าเป็นปัจจัยภายใน(3) กล่าวคือมีอยู่ภายในของแต่ละบุคคลซึ่งจะแตกต่างกันไป

**ความต้องการบางอย่างเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่หลายอย่างเป็นปัจจัยที่ช่วยไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานนั้น ๆ**

ใน **ทฤษฎีปัจจัยสองประการ** ของ Herzberg(3) ได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรต่อการทำงานไว้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. **Hygiene factors** หมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Working environment) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยในกลุ่มนี้จะมีผลต่อการจูงใจไม่มาก แต่หากได้รับไม่เพียงพอจะมีผลให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) ปัจจัยดังกล่าว

ได้แก่ นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน, การควบคุมบังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน, เงินเดือน, สภาพการทำงาน, ชีวิตส่วนตัว, ตำแหน่งและฐานะ, ความมั่นคงของงาน

2. **Motivators** หมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและผลงาน การมีอยู่ของปัจจัยกลุ่มนี้จะทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ปัจจัยเหล่านี้คือโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จ, การยอมรับนับถือ, ลักษณะของงานนั้น, ความรับผิดชอบที่ได้รับ, ความเจริญก้าวหน้าและโอกาสเติบโต

อาจพอกกล่าวได้ว่าปัจจัยตามทฤษฎีของ Herzberg เป็นปัจจัยภายนอก(3) โดย Hygiene factors ช่วยป้องกันความไม่พอใจในการทำงาน (Prevent job dissatisfaction) และ Motivators เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความพอใจในการทำงาน (Promote job satisfaction) เมื่อพิจารณา

July 1993

ร่วมกับปัจจัยภายในตาม Maslow's need hierarchy จะทำให้เราสามารถเข้าใจพื้นฐานของความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลกรได้เป็นอย่างดี

### การจูงใจเพื่อกำหนดทิศทางของพฤติกรรม

นอกจากจะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลแล้ว ในการจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการยังจำเป็นต้องเข้าใจถึงกระบวนการของการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมด้วย ซึ่งมีหลักใหญ่ๆ 2 ประการ คือ เงื่อนไขและความเชื่อ

### การกำหนดทิศทางของพฤติกรรมของบุคคล (Directing of behavior) เป็นกระบวนการเรียนรู้โดยใช้เงื่อนไข (Conditioning)

มนุษย์แสดงออกทางพฤติกรรมโดยการเรียนรู้เงื่อนไข อันประกอบด้วย ปรากฏการณ์การเกิดผลติดตามมา (Contingency) และ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Consequences) ซึ่งมีหลักการสำคัญตาม กฎของผล (Law of Effect) กล่าวไว้ว่า หากผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาเกิดติดตามมาหลังพฤติกรรม โอกาสของการเกิดพฤติกรรมนั้นอีกครั้งจะเพิ่มขึ้น<sup>(4)</sup>

ปรากฏการณ์การเกิดผลติดตามมา เกิดขึ้นใน 2 ระดับ คือ

1. ระหว่างผลงาน (Performance) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Consequences) นั่นคือ “ผลงานระดับใดจึงจะได้ผลตามมาที่บุคคลปรารถนา”

2. ระหว่างพฤติกรรม (Behavior) และผลงาน นั่นคือ “พฤติกรรมใดจึงจะทำให้เกิดผลงานในระดับที่ต้องการ”

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมิได้ทั้งผลทางบวกหรือรางวัลซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนา และผลทางลบหรือการลงโทษซึ่งไม่เป็นที่ต้องการ

### เงื่อนไขทางลบหรือการลงโทษ มีผลเสียมากกว่าผลดี

การลงโทษสามารถนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางพฤติกรรมได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่ว่าการลงโทษไม่สามารถสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ อีกทั้งยังมีผลร้ายที่อาจตามมาอีกด้วย

- ทำให้บุคคลกรลาออก เลิกทำงาน หรือหลบเลี่ยงด้วยวิธีต่างๆ เช่น มาทำงานสาย

- เสมือนเป็นการสร้างกำแพงระหว่างบุคคล เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

- อาจนำไปสู่พฤติกรรมทางเลือกที่ไม่เหมาะสมอื่นๆได้อีก

### การสร้างความเชื่อ (Belief) เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางพฤติกรรม

การเกิดเงื่อนไขเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ที่สำคัญยิ่งกว่าในการกำหนดพฤติกรรมคือจะต้องสร้างความเชื่อให้แก่บุคคลกรในเรื่องเงื่อนไขนั้น ดังที่มีระบุไว้ใน ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)<sup>(4)</sup> ซึ่งความเชื่อต้องประกอบด้วยองค์ประกอบเงื่อนไข 3 ประการ กล่าวคือ

1. บุคคลจะต้องมีความเชื่อในคุณค่าของผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Valence) ซึ่งประเมินโดยบุคคลผู้ที่จะถูกจูงใจว่า ผลตอบแทนเป็นสิ่งที่ปรารถนา (มี Outcome desirability)

2. บุคคลดังกล่าวต้องเชื่ออีกว่าหากทำผลงานได้ในระดับที่ต้องการแล้วผลงานนั้นจะมีคุณสมบัติเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ทำให้ได้รับผลตอบแทนข้างต้น (มี Outcome contingency)

3. สุดท้ายคือเขาจะต้องมีความเชื่อหรือ ความคาดหวัง (Expectancy) ว่าการลงแรงทำงานของเขาจะสามารถทำให้เกิดผลงานในระดับที่ต้องการได้ (มี Performance capability)

ทั้งหมดนี้อาจหมายความว่า แม้บุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานที่เยี่ยมยอดได้และผลงานนั้นจะได้รับรางวัล หากบุคคลนั้นไม่มีความเชื่อที่ว่าเขาสามารถทำงานนั้นได้ หรือไม่เชื่อว่าผลงานจะได้รับรางวัลหรือรางวัลนั้นไม่มีคุณค่ากับเขา เขาจะไม่ถูกจูงใจ นั่นคือการจูงใจต้องอาศัยความเชื่อของบุคคลคนนั้น

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอก (Externality) อันเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมของบุคคลนั้น เช่น คุณภาพของอุปกรณ์ พฤติกรรมของบุคคลอื่น เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้สามารถมีอิทธิพลต่อการจูงใจได้ ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้<sup>(4)</sup>

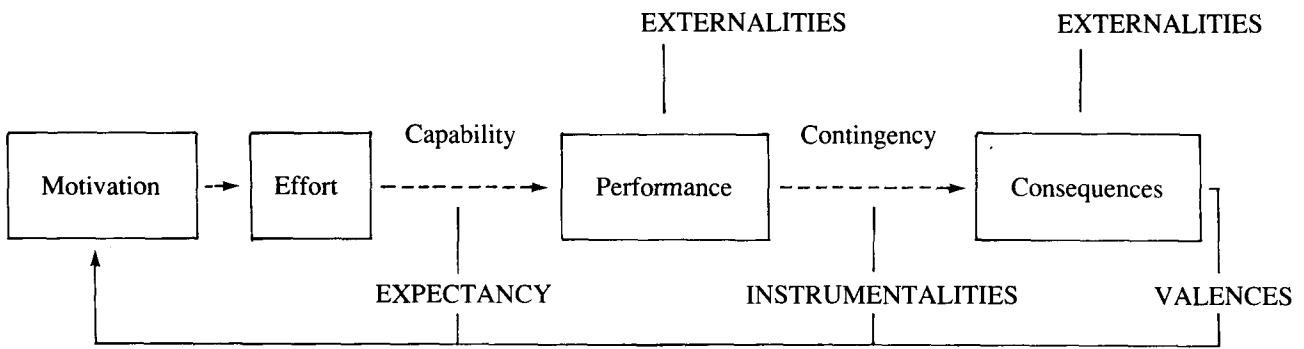


Diagramme 2 Relationships between motivation and levels of belief

**ทุกคนต้องการความยุติธรรม (Equity)**

อีกสิ่งหนึ่งที่พึงระลึกไว้ในกาให้ผลตอบแทนคือ บุคคลทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความยุติธรรมในสิ่งที่ควรจะได้รับ กล่าวคือ ผลลัพธ์ รางวัล หรือปัจจัยนำออก (Output) ที่ได้รับ คุ่มค่าหรือไม่กับการลงแรงทำงานหรือปัจจัยนำเข้า(Input) และจะนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนที่ผู้อื่นได้รับ หากพบว่าตนเองเสียเปรียบ เขาอาจจะเรียกร้องขอเพิ่มผลตอบแทนหรือจะลดการทำงานลง

**การนำความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจมาใช้ในการบริหาร**

ในการบริหารงานโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับบุคคล เราอาจจะประยุกต์ความรู้ความเข้าใจเรื่องพื้นฐานของแรงจูงใจและการกำหนดพฤติกรรมมาเป็นหลักการง่ายๆ 3 ประการดังนี้

**1. พยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออก สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานหรือโรงพยาบาล**

เนื่องจากสิ่งจูงใจของบุคลากรแต่ละคนไม่เหมือนกันและสามารถเปลี่ยนไปได้เรื่อยๆ ทฤษฎีของ Maslow รวมทั้งของ Herzberg สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการหาสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นเกิดความพอใจในการทำงานและเกิดพฤติกรรมไปในทางที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามลำดับความต้องการของบางคนอาจไม่เป็นไปตามที่ Maslow หรือ Herzberg ว่าไว้ได้ เช่น คนที่มีอุดมการณ์

ต้องการซื้อเสียงอาจยินดีใช้ชีวิตที่เสี่ยงอันตรายและอดอยากได้, หรือเงินเดือนซึ่งถูกจัดเป็น Hygiene factor นั้น ในหลายๆกรณีสามารถนำมาใช้จูงใจบุคลากร นั่นคือเป็น Motivator ได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะเงินถูกนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆในลำดับสูงขึ้นไป เช่น ใช้ในการเข้าสังคมให้ผู้คนนับหน้าถือตา เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จ เป็นต้น นั่นคือควรทราบว่าบุคลากรจะใช้เงินเพื่อสนองความต้องการอะไร เพราะบางครั้งหน่วยงานอาจจะสามารถสนองความต้องการจริงๆของเขาได้โดยไม่ต้องเพิ่มเงินตอบแทน

**2. ใช้การจูงใจด้วยวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ**

การจูงใจทางลบ เช่น การควบคุมพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority), การบังคับขู่จะลงโทษ แม้ว่าอาจจะช่วยประกันผลงานให้ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้พอสมควร แต่หากใช้เกินจำเป็น จะมีผลให้ขวัญของบุคลากรตกต่ำ เกิดความขัดแย้งไม่ร่วมมือ และส่งผลเสียต่อหน่วยงานในระยะยาวอีกด้วย

ในทางตรงกันข้ามการใช้วิธีการทางบวก เช่น การให้รางวัล จะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรรวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ต่างๆได้ อย่างไรก็ตามการให้ผลตอบแทนนั้นจะต้องเชื่อมโยงกับการเกิดพฤติกรรมและผลงานโดยตรง นอกจากนี้ทฤษฎีความคาดหวังยังชี้ให้เห็นว่า ควรส่งเสริมความเชื่อมั่นของบุคลากรในเรื่องที่ว่า เขามีความสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

July 1993

### 3. ยึดมั่นในความเสมอภาคและยุติธรรม

การให้ผลตอบแทนจำเป็นต้องมีระบบประเมินผล (Performance Appraisal System) ที่ตรงไปตรงมาเปิดเผยและเสมอภาค ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเชื่อถือให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นต้องให้ผลตอบแทนทุกครั้ง ที่บุคคลมีผลงาน การให้ผลตอบแทนโดยใช้วิธีการต่างๆกันไป หรือให้เป็นบางครั้ง (Partial reinforcement) จะได้ผลดีมากกว่า(4)

#### การให้ผลตอบแทนมีทั้งที่มีค่าเป็นเงินและไม่เป็นเงิน (Monetary and Non-Monetary Reward)

เทคนิคหรือเครื่องมือที่ใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและหน่วยงานดังที่ได้กล่าวในเชิงทฤษฎีมาแล้วข้างต้น ซึ่งอาจพอแบ่งได้ดังนี้

##### 1. ผลตอบแทนที่เป็นเงินหรือตีค่าเป็นเงินได้

เช่น เงินเดือน การให้โบนัส ส่วนแบ่งกำไร การให้เบี้ยบำนาญ การให้รางวัล สวัสดิการต่างๆ เช่น ที่พัก อาหาร ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ทุนการศึกษาแก่บุตรธิดา ส่วนลดบริการ การจัดให้เป็นสมาชิกสโมสรหรือสมาคมต่างๆ สิทธิการลาพัก เป็นต้น

##### 2. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นวิธีการจูงใจ

ที่มีประโยชน์ไม่น้อยไปกว่าเงินแต่ก็ถูกมองข้ามไป การจูงใจด้วยงาน หมายถึงการจัดงานให้มีลักษณะที่ดี น่าสนใจ สามารถตอบสนองความต้องการในใจของคนทำงานได้ (Job enrichment) เช่น การออกแบบงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การหมุนเวียนงาน การให้ทำงานเป็นกลุ่ม การให้ความสำคัญของงานนั้นต่อหน่วยงาน และแสดงให้บุคลากรประจักษ์ การให้การประเมินผล การประกาศเกียรติคุณ การให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการต่างๆ การให้สัญลักษณ์แสดงสถานภาพ เช่น ห้องทำงานเป็นสัดส่วน การใช้เครื่องแบบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดผลตอบแทนที่มาจากความรู้สึกภายในของบุคลากร (Intrinsic reward)(5) เช่น ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกทำงานสนุก เป็นต้น

- การจูงใจด้วยวิธีการบริหาร เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น หรือร่วมตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือแก้ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน การกระจายความรับผิดชอบและให้ปกครองตนเอง (Autonomy) การใช้วิธีการบริหารแบบ

สนับสนุน และ คอยช่วยเหลือ (Management by Support) การใช้วิธีการบริหารจัดการโดยยึดถือวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งให้อิสระในการแสดงความสามารถและประเมินผลได้ชัดเจนกว่า

อย่างไรก็ดี สิ่งที่มีมักจะถูกหลงลืมในการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานซึ่งจะขอเน้นในที่นี้ คือ

- การจูงใจด้วยการติดต่อสื่อสาร (Motivation through communication)(6) การใช้น้ำเสียงและวาจาที่สุภาพ ใช้ถ้อยคำที่ทำให้เกียรติซึ่งกันและกันยังคงเป็นวิธีการจูงใจที่ได้ผลดีพอสมควร การให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) เป็นการรับฟังปัญหาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนอกจากจะช่วยเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีได้อย่างมากแล้วยังช่วยลดปัญหาความเข้าใจที่ไม่ตรงกันได้

- การบริหารแบบเดินดูงานไปรอบๆ (Management by walking around)(6) โดยใช้การเดินดูงานไปทั่วๆที่กักตักปัญหาและเอาใจใส่ช่วยเหลือมากกว่าไปการจับผิดในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในได้เป็นอย่างดี

หากกลับมาพิจารณาตัวอย่างบันทึกผู้อำนวยการในตอนต้นจะเห็นได้ว่า บันทึกดังกล่าวจะทำให้เกิดความไม่พอใจของบุคลากรในการทำงานในหน่วยงานขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปในทางลบของ Hygiene factor ตามทฤษฎีของ Herzberg โดยเฉพาะเรื่องนโยบายและการบริหาร รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังอาจทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าไม่มั่นคงและหมดโอกาสเจริญก้าวหน้า ส่วนวิธีการลงโทษที่ใช้นั้นอาจได้ผลในระดับหนึ่งแต่คงจะไม่ทำให้บุคลากรขยันทำงานและมีผลงานมากขึ้นทางตรงกันข้ามอาจกลับทำให้เกิดการต่อต้านและไม่ทำงานได้ โดยเฉพาะคนที่สายเกิน 3 ครั้ง อย่างไรก็ตามบันทึกดังกล่าวแสดงถึงการมีหลักเกณฑ์ประเมินผลงานที่ชัดเจนโปร่งใสซึ่งจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรส่วนหนึ่งตั้งใจปฏิบัติงาน เพราะสามารถแน่ใจได้ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม การแก้ปัญหาในกรณีบันทึกข้างต้น น่าจะพิจารณาใช้การจูงใจให้ผลตอบแทนในเชิงบวกมากกว่า โดยทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจเมื่อมาทำงานตามเวลา ซึ่งมีอยู่หลายวิธีที่อาจนำมาใช้ประกอบกันได้พร้อมๆกัน ทั้งที่เป็นผลตอบแทนในรูปของตัวเงินและไม่เป็นเงิน เช่น การให้โบนัสเป็นกรณี



พิเศษแก่ผู้ที่ไม่เคยมาทำงานสาย การประพัตติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชา การใช้ระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น(Flexible working time) รวมทั้งการปรับปรุงลักษณะ งานให้มีความน่าสนใจและเหมาะสมกับความสามารถของผู้ทำงานมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าการมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจของบุคลากรในหน่วยงานหรือโรงพยาบาล และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะมีส่วนช่วยเป็นอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโดยเฉพาะเรื่องบุคลากร รวมทั้งจะช่วยให้หน่วยงานนั้นมีบุคลากรที่เต็มใจทำงานด้วยความตั้งใจ พุเมเทและสร้างสรรค์

เมื่อนำทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการและแรงจูงใจของ Maslow และ Herzberg ซึ่งอธิบายปัจจัยพื้นฐานที่มีส่วนผลักดันพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน มาประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีความคาดหวังแล้ว จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดทิศทางของพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ส่วนการให้ผลตอบแทนต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นไปในทางบวกหรือลบนั่นย่อมขึ้นกับสถานการณ์ อีกทั้งผลตอบแทนมีทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่เงิน ซึ่งหากสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรต่อการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้

แนวคิดต่างๆ ที่ได้นำเสนอมานี้มีเพียงสามารถใช้ได้กับปัญหาในระดับหน่วยงานเท่านั้น แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการแก้ไขปัญหาระดับชาติได้ เช่น ปัญหาสมองไหลของบุคลากรทางการแพทย์ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างได้ผล จึงน่าจะให้ความสำคัญกับการแก้ไข Hygiene factor เช่น สภาพการทำงาน (Working condition) ให้มากขึ้นและจริงจัง อาจให้มีการปรับปรุงโครงสร้าง

สร้างของงานและระบบบริหาร มีการให้อิสระและให้มีส่วนร่วมในการบริหารแต่ละระดับมากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างผลตอบแทนให้สัมพันธ์กับการทำงาน และผลงานของบุคลากรหรือองค์กรนั้นโดยตรง รวมทั้งพัฒนาระบบที่สามารถคัดบุคลากรที่ไร้คุณภาพออกเพื่อลดภาระและเพิ่มผลประโยชน์ของบุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งตั้งใจปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

1. ธงชัย สันติวงษ์. ตัวบุคคล:พฤติกรรมและการจูงใจ; องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, พ.ศ. 2535: 383-5
2. Kast F.E., Rosenzweig J.E.. Organization and Management; A System Approach. New York, McGraw-Hill Book Company, 1970: 224
3. พิมพ์จรรย์ นามวัฒน์. การจูงใจ; เอกสารประกอบชุดวิชาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่15, นนทบุรี, สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พ.ศ. 2535: 385-8
4. Northcraft G.B., Neale M.A.. Learning and Motivation; Organizational Behavior : A management challenge, Orlando; The Dryden Press, 1990: 145-52, 158-60
5. ไพลิน ผ่องใส.การจูงใจ;การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531: 231
6. Nickels W.G.. Motivation of Workers; Understanding Business. St.Louis : Times Mirror/Mosby College Publishing, 1987 : 435-6, 439-40