

บทที่ 8

การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



แรงจูงใจ ในการทำงาน



KANNIKA SUWANSRI

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

ในความหมายทางจิตวิทยา แรงจูงใจหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม



แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

“การจูงใจ” เป็นแนวความคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน หนังสือและตำราที่เขียนเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ

“การจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเองหรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพ แวด ล้อมตามจริงหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์การ ซึ่งบุคคลนั้นเล็งเห็นแล้วว่าพฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเองหรือสังคมภายนอก” การศึกษาเรื่องการจูงใจจึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการภายในบุคคลและแรงผลักดันจากภายนอกที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม



KANNIKA SUWANSRI

แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การปฏิบัติงานในองค์การควรจะได้ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปการทำงานของบุคคลไม่ทำเต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น หากหน่วยงานต้องการได้พนักงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและสามารถหาสิ่งจูงใจให้เขาทำงานขณะเดียวกัน หากความต้องการของเขามีจุดหมายเดียวกันกับเป้าหมายตามที่ต้องการ งานด้านบริหารบุคคล จึงมีส่วนสำคัญที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน



ปัจจัยจูงใจของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในแตกต่างจากแรงจูงใจภายนอกที่ว่าแรงจูงใจภายในเกิดพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล

ความต้องการของบุคคล เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลนั้น เป็นการขาดความสมดุลทั้งร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก แรงจูงใจทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนบุคคลทุกคนต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง และมีความต้องการหลายระดับ ความต้องการของบุคคลแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ

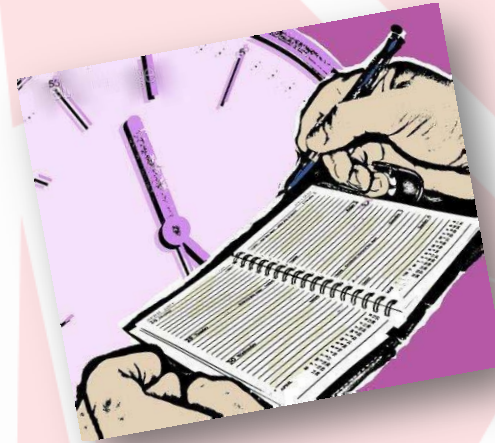
เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้น พร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต
วุฒิภาวะ ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เรียนรู้แต่อย่างไร เกิดขึ้นเนื่องจากความ
ต้องการทางร่างกายของเราเป็นสำคัญ เป็นแรงขับเคลื่อนที่ร่างกายถูกกระตุ้น ทำให้
เกิดความว่องไว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า เกิดขึ้นจาก
สภาวะทางอารมณ์ สิ่งกระตุ้นทั้งจากทั้งภายในและภายนอกจะมีอิทธิพลต่อ
แรงจูงใจ

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม

การจูงใจประเภทนี้ ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากสภาพสังคม
วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ แยก
ออกได้ดังนี้



ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน



ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมีดังนี้

1.ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน

2.ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการ การทางจิตวิทยา การตัดสินใจและการเลือกงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน

1.ทฤษฎีความคาดหวังของรุม กล่าวถึงบุคคลเลือกการรับรู้ความคาดหวังรางวัลที่คาดว่าจะได้รับในด้านงาน บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เขาจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ ในด้านรายรับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการคือ

1.เป้าหมายของบุคคลนั้น

2.ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต และการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.การรับรู้ในความสามารถของเขาว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

2.ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก อธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานที่เกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องการเวลาที่มีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ

3.ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราจะประมาณว่า สิ่งที่เราได้ทำไปนั้นควรได้รับผลตอบแทนแค่ไหน และจะเปรียบเทียบว่าสิ่งที่มีคนได้รับ นั้น แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งทำงานชนิดเดียวกันได้อย่างไร หากเขียนเป็นสูตรจะได้ ดังนี้

4.ทฤษฎีที่ชื่อว่าลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ลักษณะงานที่ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในงาน ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน ความหมายของงานที่มีต่อองค์กรและสังคม ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงานและนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงาน

5.ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ ความคิดเกี่ยวกับการเสริมแรง เป็นการวางเงื่อนไข ในการให้รางวัลอาจเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน อื่นเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน



ขวัญของบุคคลในองค์กร

ความหมายของขวัญ

ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่นๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจในการทำงาน ขาดงาน ไม่รับผิดชอบงาน



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

- มนุษย์หรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพราะองค์กรจะประกอบด้วยมนุษย์ โครงสร้างขององค์กร วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม ในปัจจัยดังกล่าวมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักและเป็นหัวใจขององค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้มีโครงสร้างขององค์กร วัสดุอุปกรณ์สิ่งแวดล้อม การบริหารองค์กร ดังนั้น ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้ว ก็ยากที่จะให้องค์กรอยู่รอด และก้าวหน้า ทุกๆองค์กรจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดมาร่วมงานในองค์กร

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การ



เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม
5. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป
7. องค์การจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์การควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- **ในด้านรัฐศาสตร์** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย
- **ในด้านเศรษฐศาสตร์** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น



KANNIKA SUWANSRI

ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวอย่างเช่น

- บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดปรัชญาไว้ดังนี้ (ดุษฎี เทียนพุด 2537 : 238) **“Quality people, well motivated, in effective organizations”**

บุคลากรมีคุณภาพ กระตือรือร้นจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

- บริษัทลีเวอร์บราเธอร์ มีปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า **“It’ a career.** เป็นอาชีพมิใช่งาน เราจ้างคนเข้ามาทำอาชีพนี้ เราไม่ได้จ้างคนสำหรับที่จะมาทำงานชิ้นเดียว เสร็จแล้วก็ไป”

ขอจบการนำเสนอค่ะ

