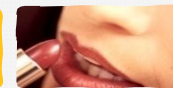




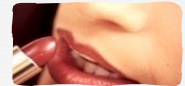
# ระบบการให้สิ่งจูงใจ

# ประเด็นที่จะศึกษา



- ความหมายของแรงจูงใจ(Definition of motive)
- แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ
- ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย
- สิ่งจูงใจใหม่ที่น่าสนใจในภาครัฐไทย
- กระแสใหม่ในการให้สิ่งจูงใจ : Gain sharing

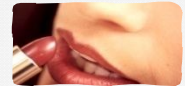
## ทำไมต้องใช้วิธีการจูงใจ



- องค์กรในปัจจุบันมีการปรับใช้วิธีการจูงใจเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานมากขึ้น
- แนวทางการทำงานที่เน้นการควบคุมสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการแข่งขัน
- โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มี “ความพึงพอใจของลูกค้า” เป็นเป้าหมายสำคัญ
- องค์กรภาครัฐซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นงานบริการประชาชน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับระบบการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้นไป

## ทำไมต้องใช้วิธีการจูงใจ

- การจูงใจในองค์กรจัดเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้จัดการองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน บุคลากร และองค์กร ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โหม่งน้ำวให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เป็นการแสดงการตอบแทนแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีต่อองค์กร การจัดสรรสิ่งจูงใจอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชาการจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดสรรสิ่งจูงใจ ควรศึกษาและนำไปปฏิบัติในองค์กรต่อไป



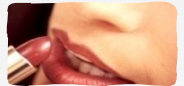
## ความหมายของแรงจูงใจ(Definition of motive)



- แรงจูงใจ (motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move) "
  - แรงจูงใจ หมายถึง "บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย" (Walters.1978 :218) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ นั้นเอง
  - แรงจูงใจ หมายถึง "สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่นภาวะสิ่งแวดล้อม" (Loundon and Bitta.1988:368)

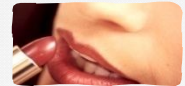
## คำสำคัญ

- มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกัน และต้องการการใส่ใจที่ไม่เหมือนกัน
- “คนส่วนมากจะทำในสิ่งที่ตนเองต้องการจะทำ หรือถูกโน้มน้าวให้ทำเท่านั้น”

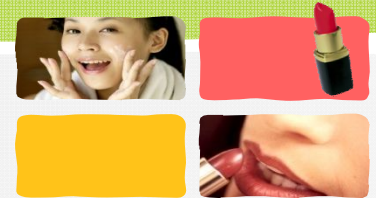


## องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

- เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ
- เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง



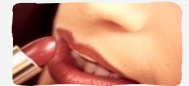
## ความหมายของการจูงใจ(Definition of motivation)



- การจูงใจ (motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมาย
  - การจูงใจ หมายถึง "แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ" (Schiffman and Kanuk. 1991:69)
  - การจูงใจ เป็นภาวะภายในของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (แอนนิต้า อี วูลฟอล์ค Anita E. Woolfolk 1995)
  - การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจ กระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ (ไมเคิล ดอมแจน Domjan 1996)

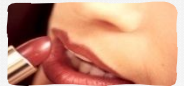


## ความหมายของการจูงใจ(Definition of motivation)



- การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง
- พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด
- และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

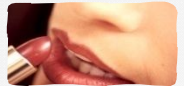


- ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานสามารถแสดงได้ดังสมการ

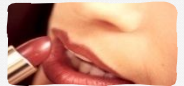
$$\text{ผลงาน} = \text{ค่าคงที่ใด ๆ} * (\text{ความสามารถ}) * (\text{แรงจูงใจ})$$

## แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

- กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างความปลอดภัย
- กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ



## กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างความปลอดภัย

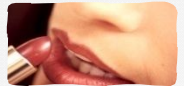


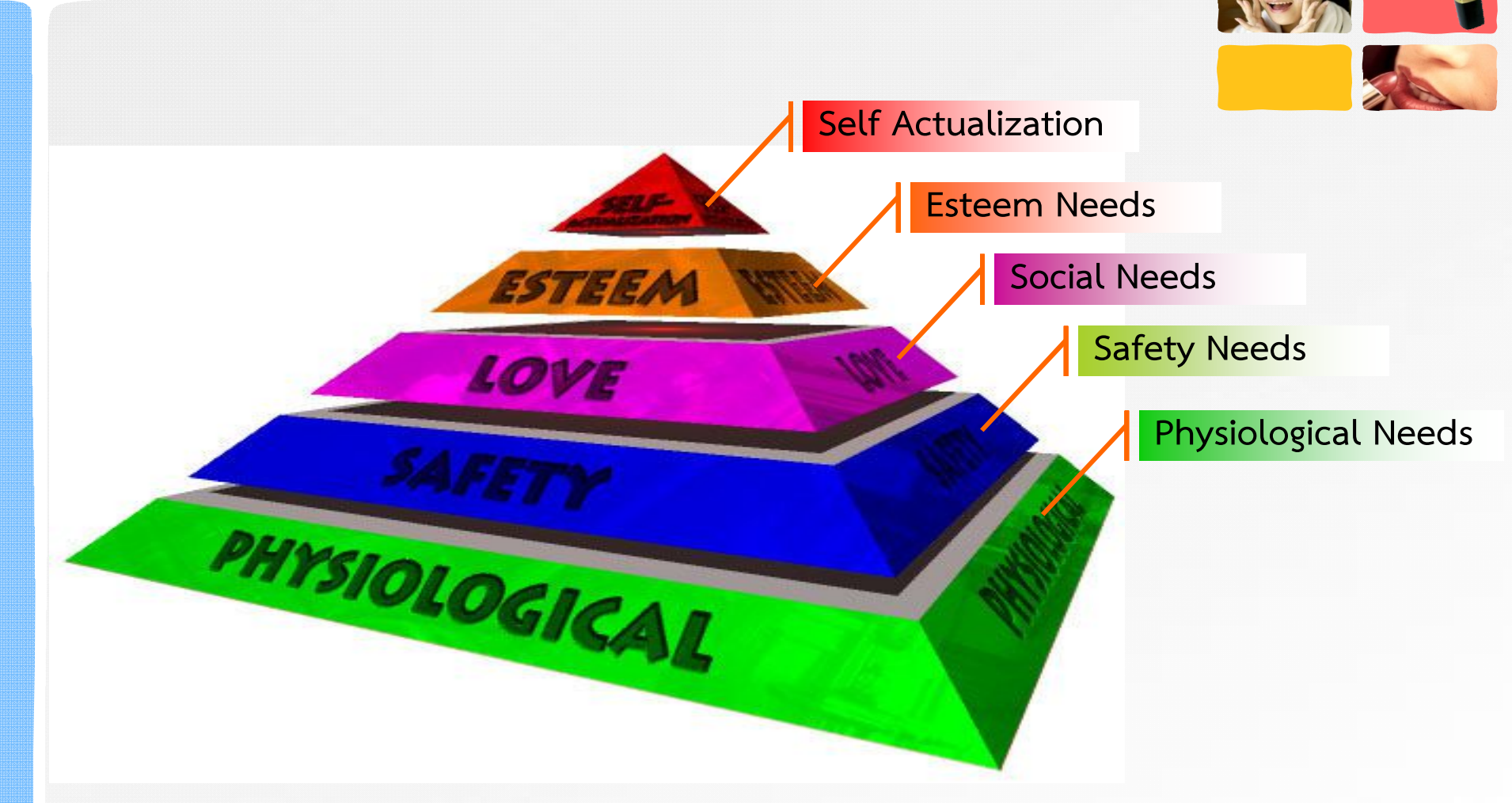
- แนวคิดของ **Abraham H. Maslow**
- แนวคิด เฟรดเตอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herz berg)
- แนวคิด **Douglas McGregor**
- แนวคิดเดวิด แมคเคลแลนด

## แนวคิดของ Abraham H. Maslow



- ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ
- อธิบายได้ว่าเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการของมนุษย์ก็จะเลื่อนขึ้นไปอีกเป็นชั้น ๆ





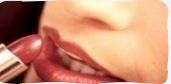
Self Actualization

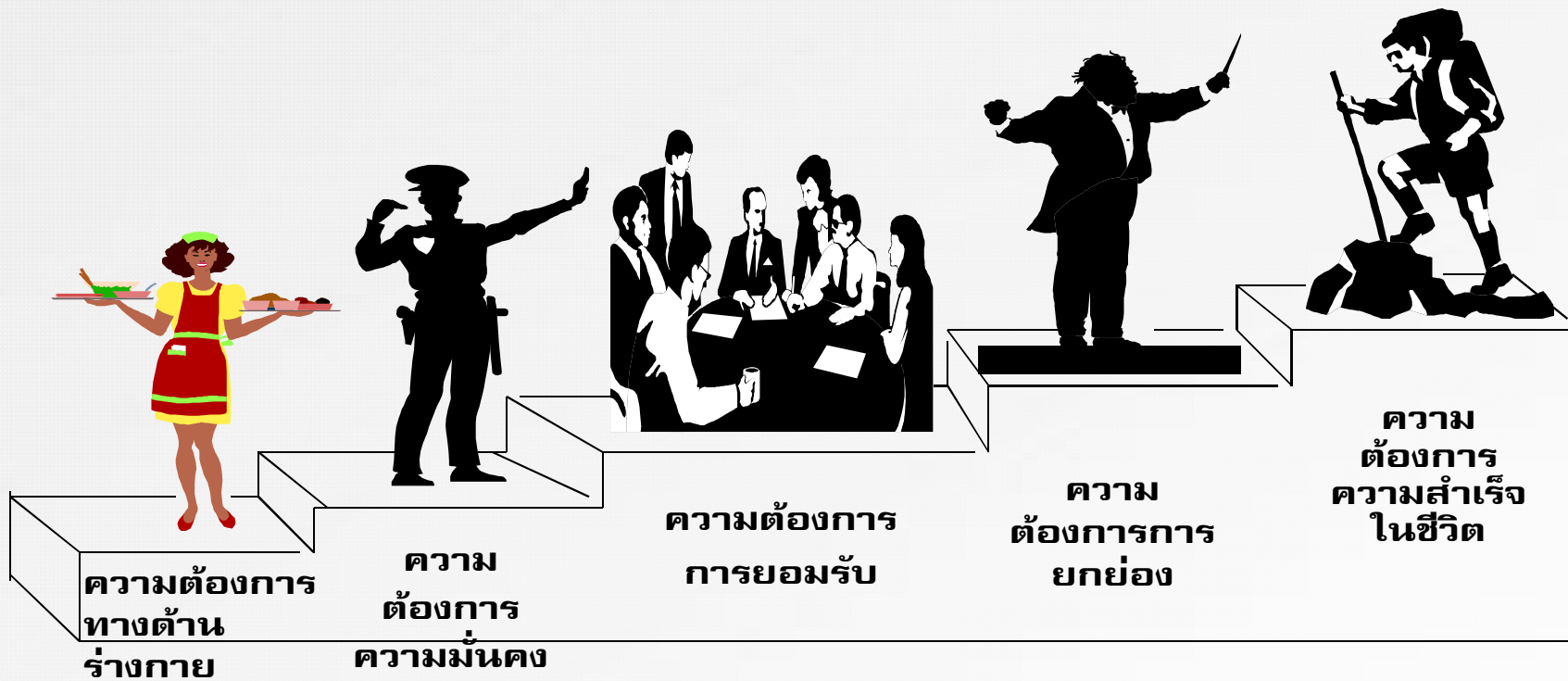
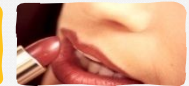
Esteem Needs

Social Needs

Safety Needs

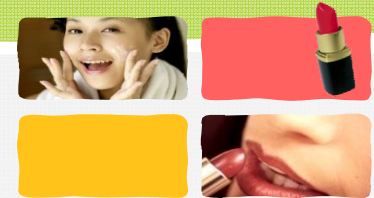
Physiological Needs



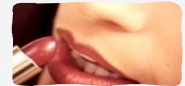


## แนวคิด เฟรดเตอริก เฮอ์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg)

- ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ
- ทฤษฎีเนื้อหาอธิบายปัจจัยในการจูงใจแก่บุคคล
  - ปัจจัยรักษา หรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน
  - ปัจจัยการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง แรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน







ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors)	ปัจจัยจูงใจ (motivator)
นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ ความมั่นคง	ความสำเร็จ การยอมรับ งาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

ระดับสูง  
ความไม่พึงพอใจ



ระดับสูง  
ความพึงพอใจ



**Employees  
dissatisfied  
and  
unmotivated.**

**Hygiene Factors**

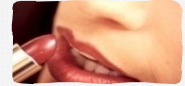


**Employees  
not dissatisfied  
but  
unmotivated.**

**Motivation Factors**



**Employees  
satisfied  
and  
motivated.**



**ลุกจ้าง**  
**ความไม่พึงพอใจ**

+

**เหนื่อยชา**  
**ไม่มีแรงจูงใจ**  
**ในการทำงาน**

**ปัจจัย**  
**สุขอนามัย**

**ลุกจ้าง**  
**ไม่มี**  
**ความไม่พึงพอใจ**

+

**เหนื่อยชา**  
**ไม่มีแรงจูงใจ**  
**ในการทำงาน**

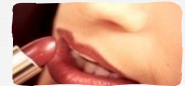
**ปัจจัยจูงใจ**

**ลุกจ้าง**  
**ไม่มี**  
**ความไม่พึงพอใจ**

+

**กระตือรือร้น**  
**มีแรงจูงใจในการ**  
**ทำงาน**

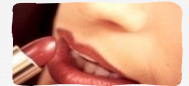
## คำอธิบายแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg



### หลักการของทฤษฎี

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 ปัจจัย คือ

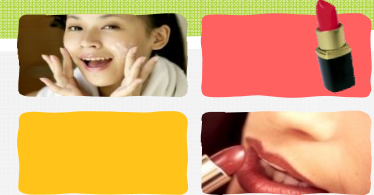
- ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่องค์การต้องมี หากไม่มีจะทำให้เกิดความไม่พอใจกับลูกจ้าง ได้แก่ เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน หากขาดไปลูกจ้างอาจทิ้งงาน
- ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ การรับผิดชอบงานสำคัญ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ



จากทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) เชื่อว่า

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือน ๆ กันตราบใดที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ
2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขอบเขตจำกัด

# แนวคิด Douglas McGregor



- แบ่งพฤติกรรมของบุคคลออกเป็น 2 ด้านที่แตกต่างกัน หรือที่รู้จักกันในนามของทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

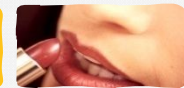
ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ	เต็มใจทำงาน
คนไม่ทะเยอทะยาน ขาดความกระตือรือร้นและไม่คิดริเริ่ม ชอบการสั่ง	มีความรับผิดชอบ
คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร ขาดความรับผิดชอบ	สามารถบังคับบัญชาได้ ควบคุมได้ ริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับ+มีศักยภาพพัฒนาตนเอง
คนมักโกง และหลอกง่าย	

## แนวคิดเดวิด แมคเคลเลนด์

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลเลนด์

เสนอแนวคิดไว้ว่า ในการทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 ประการ กล่าวคือ

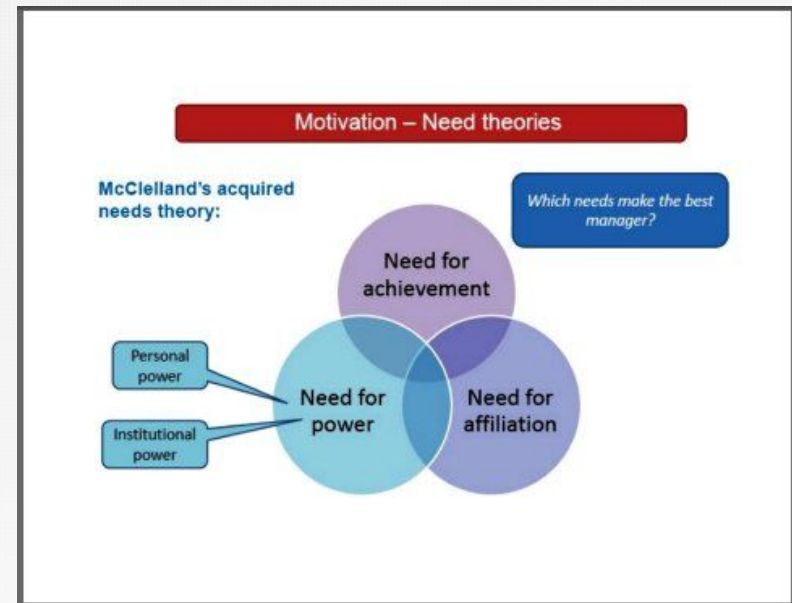
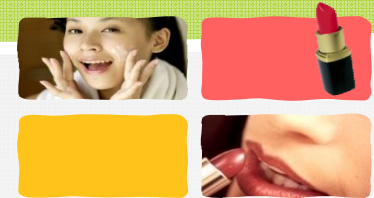
ประการแรก ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่า เพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้เป็นคนที่ยืดหยุ่นจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่นเป็นคนที่ยืดหยุ่นงานเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่องานของตน



# แนวคิดเดวิด แมคเคลเลนด

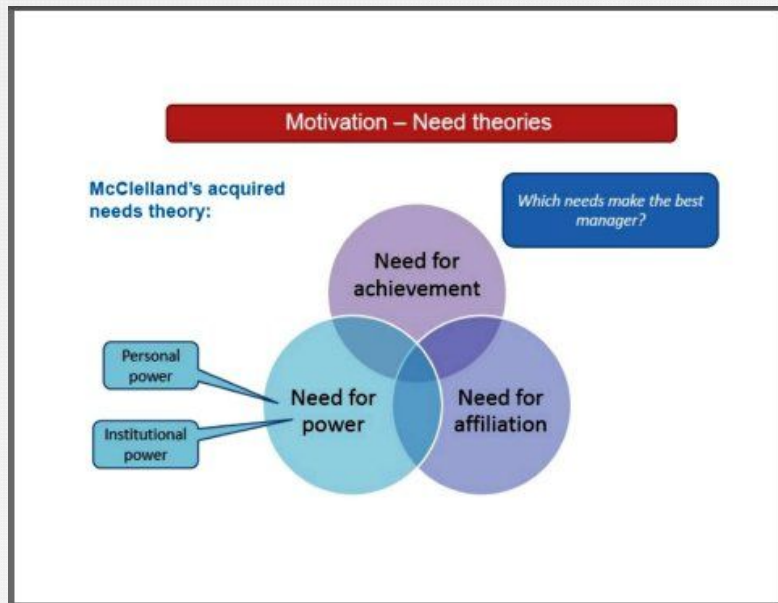
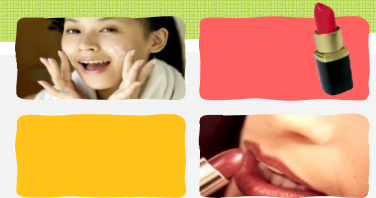
ประการแรก ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement)

หมายถึง ผลลัพธ์ที่ที่ต้องการแสดง ออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่า เพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้เป็นคนที่ยืดหยุ่นทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่นเป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่องานของตน





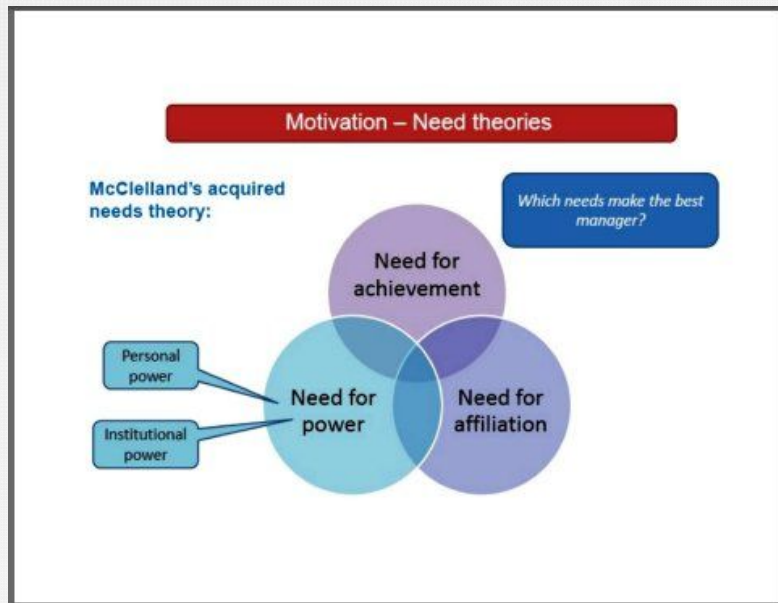
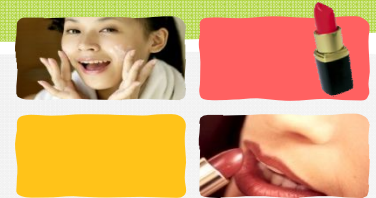
# แนวคิดเดวิด แมคเคลเลนด



ประการที่สอง ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Power)

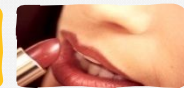
หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกม ชอบมีอำนาจชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น

# แนวคิดเดวิด แมคเคลเลนด



ประการที่สาม ความต้องการที่ผูกพัน (Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตร คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจกันและร่วมมือกันทำงาน

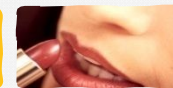
## สรุป



- **คนที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง ถ้าได้บริหารกิจการของตนเอง หรือ ได้บริหารงานหน่วยงานอิสระภายในองค์กรขนาดใหญ่ คนเหล่านี้ ไม่จำเป็นจะต้อง เป็นนักบริหารที่ดีสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป**
- **นักวิชาการบางท่านเชื่อว่า คนที่มีความต้องการอยากมีอำนาจ และมีความต้องการ ที่จะผูกพันน้อยจะเป็นคนที่เป็นนักบริหารที่ดี**

## กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ

- แนวคิดของ Victor H. Vroom
- แนวคิด Stacy J. Adams



# ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) Victor H. Vroom



## หลักการของทฤษฎี

- การที่บุคคลถูกจูงใจให้ทำงานหรือกิจกรรมบางอย่าง จะทำให้บุคคลนั้นคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากการทำกิจกรรมนั้น
- ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นบุคคลที่มีเหตุผลที่คิดที่จะทำงานในสิ่งที่ต้องการทำเพื่อให้ได้รางวัลและรางวัลนั้นมีความหมายสำหรับบุคคลนั้นก่อนที่บุคคลจะกระทำงานหรือกิจกรรมนั้น
- โดยทั่วไปนักทฤษฎีความคาดหวัง เห็นสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจเป็นผลมาจากความเชื่อที่แตกต่างกัน 3 ประเภทที่บุคคลมีอยู่ ได้แก่ ความคาดหวัง (Expectancy) การกระทำกับผลลัพธ์ (Instrumentality) และการรับรู้คุณค่า (Valence)
  - ☒ ความคาดหวัง เป็นความเชื่อของบุคคลที่ว่าความพยายามจะส่งผลต่อระดับความสำเร็จของงาน
  - ☒ การกระทำกับผลลัพธ์ เป็นความเชื่อของบุคคลที่ว่าผลการกระทำจะได้รับรางวัล
  - ☒ การรับรู้คุณค่า เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลที่ได้รับ

# แรงจูงใจ =

ความคาดหวัง  
(Expectancy)

**1** ถ้าพยายาม....  
ประสิทธิภาพ  
จะสูงขึ้น  
หรือไม่?

22/03/61

การกระทำกับ  
ผลลัพธ์  
(Instrumentality)

**2** ถ้า มี  
ประสิทธิภาพ  
สูงจะได้รับ  
ผลตอบแทน  
หรือไม่?

การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม

การรับรู้คุณค่า  
(Valence)

**3** ผลตอบแทนที่  
ได้รับคือสิ่งที่  
ต้องการหรือไม่?

31

# คำอธิบายประกอบ

- **Expectancy: Effort → Performance (E→P)**  
เป็นการคาดหวังว่าหากพยายามเต็มที่แล้ว ผลงานจะมีประ

ถ้าพิจารณาแล้ว พบว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่เกินความ  
หากพิจารณาแล้ว ต่อให้พยายามให้ตายก็ไม่สำเร็จ แบบนี้

- **Instrumentality: Performance → Outcome (P→O)**  
เป็นความเชื่อที่ว่า หากทำสิ่งหนึ่งได้สำเร็จตามที่ได้พยายามแล้ว จะได้รับรางวัลตามมา

ถ้าทำงานหนักกว่าคนอื่น ผลงานดีกว่าคนอื่น แต่ไม่ได้รับอะไรตอบแทนกลับมา ทั้ง ๆ ที่ใช้ความพยายามอย่างมาก จะทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน  
และหากรางวัลที่ได้ไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจก็จะต่ำเช่น ถ้าการปรับเงินเดือนเป็นไปตามอายุงานเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม พนักงานย่อมไม่มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงาน

ฉะนั้นแล้ว ถ้าจะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องกำหนดรางวัลในระดับที่ไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ คนที่ทำงานได้ดีมี  
ประสิทธิภาพมากกว่า ควรจะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่า

- **Valance- V(R)**  
ความพอใจในผลลัพธ์ของแต่ละคนซึ่งต่างกัน  
เบียชยันเดือนละ 500 บาท อาจสำคัญมากสำหรับคนหนึ่ง แต่กับอีกคนอาจไม่ต้องการที่จะได้

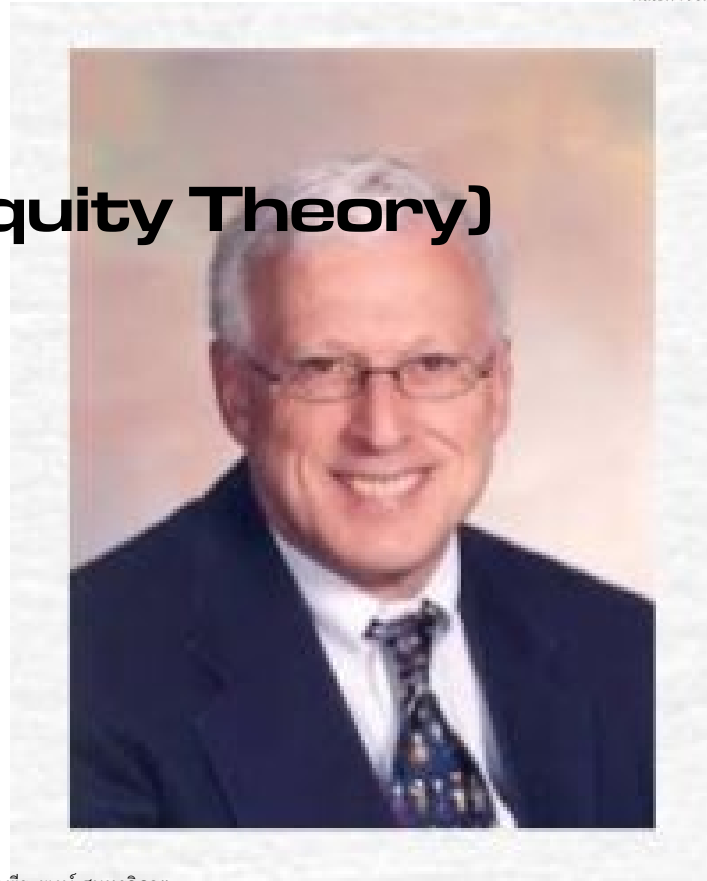
สำหรับบางคนอาจไม่ได้ต้องการผลตอบแทนที่เป็นรายได้ แต่อาจจะต้องการตำแหน่ง เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือบางครั้งแค่คำ  
ชื่นชมก็เป็นสิ่งที่พึงพอใจแล้ว

หากจะสร้างแรงจูงใจ ก็ควรต้องรู้ความต้องการของแต่ละคน



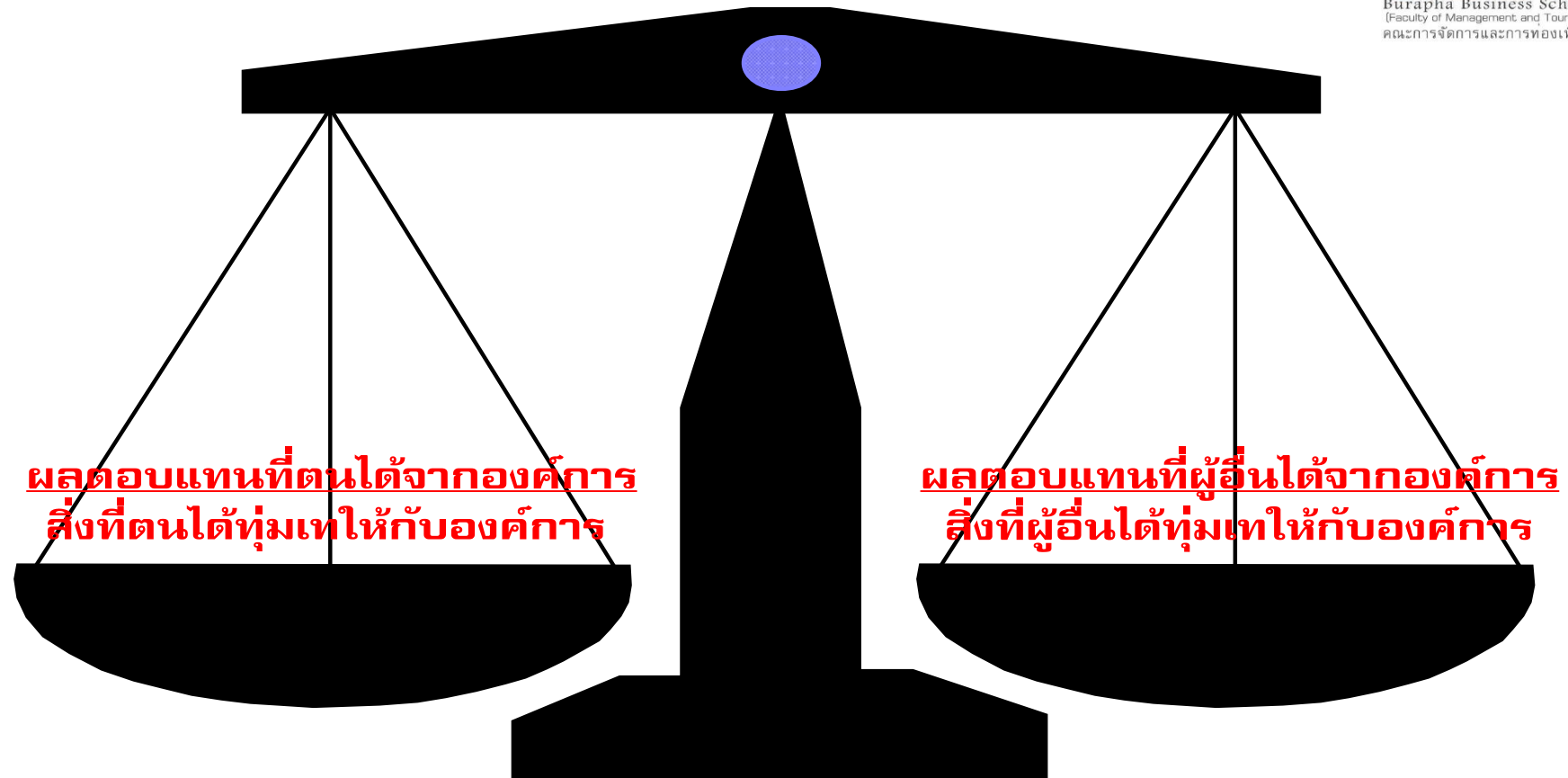


# ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) Stacy J. Adams



# หลักการของทฤษฎี

- บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input)
- ตัวป้อนคือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน
- ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived inputs to outputs)
- เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้



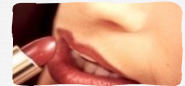
## คำอธิบาย

- บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่น ๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่อง ชมเชย ค่านิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจาก หัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่
- ตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่าจะไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้น เขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อให้รู้สึกว่าจะเกิดความเสมอภาค
- ดังนั้น ในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติ ต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น

## คำอธิบาย

- ในมุมมองของพนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น
- ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีคุณสมบัติ
- เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง
- เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

## ข้อควรจำเกี่ยวกับการจูงใจ



- อย่าลืมว่าคนทุกคน มีความแตกต่างกัน จึงต้องการการจูงใจที่ต่างกัน
- ใช้คนให้ถูกกับงาน
- ใช้เป้าหมายให้เป็นประโยชน์ โดยเป้าหมาย + เงินรางวัล/ สิ่งจูงใจ ต้องเป็นสิ่งที่ทำได้จริง มีส่วนผลักดันให้เกิดผลงานและสอดคล้องกับวิธีการประเมินผลงาน
- จัดสรรรางวัล/สิ่งจูงใจให้เหมาะสมตามผลงานและตัวบุคคล (Individualized rewards) รางวัลที่ให้ต้องมีความหมาย และแตกต่างกันตามระดับของผลงาน
- เชื่อมโยงการให้รางวัล/ การจัดสรรสิ่งจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน เพราะเงินรางวัล/ สิ่งจูงใจ เป็น “ตัวเร่ง” หรือเครื่องช่วย (Catalyst) ให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพและการพัฒนาผลงาน โดยต้องไม่ก่อให้เกิดการแตกแยกในองค์กร แต่ช่วยเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม
- ยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม โดยหมั่นทบทวน ปรับปรุงระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ เป็นระยะ และสื่อสารให้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- อย่าละเลยรางวัลที่เป็น “ตัวเงิน”