



การสร้างแรงจูงใจ



การจูงใจ (Motivation)



1 หมายถึง พลังในตัวบุคคลกระตุ้นทำให้แสดงพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย

■ แรงจูงใจนั้น จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ

2 ประการ คือ

(1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้ เกิดการกระทำ

(2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายเพื่อที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง

- ▶ แรงผลักดันหรือการเต็มใจของพนักงาน ที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่จูงใจให้เกิดความพยายามทำงานนั้น
- ▶ กระบวนการเริ่มต้นจากความต้องการเป็นแรงขับก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่บรรลุเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ
- ▶ แรงผลักดันหรือการกระตุ้นจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆของมนุษย์ เพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำ

สรุป เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องพยายามสร้างสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความพยายามมากขึ้นกว่าเดิม ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจ และทุ่มเทให้แก่องค์กรมากที่สุด

ลักษณะของการจูงใจ

ประกอบด้วย 4 อย่าง

- ความต้องการของคน (need)
- พลัง(force)
- ความพยายาม(effort)
- เป้าหมาย(goals)



ความสำคัญของการจูงใจ

- ต่อองค์การ
- ต่อผู้บริหาร
- ต่อบุคลากร

การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

เป็นแรงกระตุ้นที่คนต้องการได้รับความพอใจทางจิตใจ เกิดจากความสำเร็จ เช่น ความทะเยอทะยาน ความสนใจ ความหวัง อุดมคติ

การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

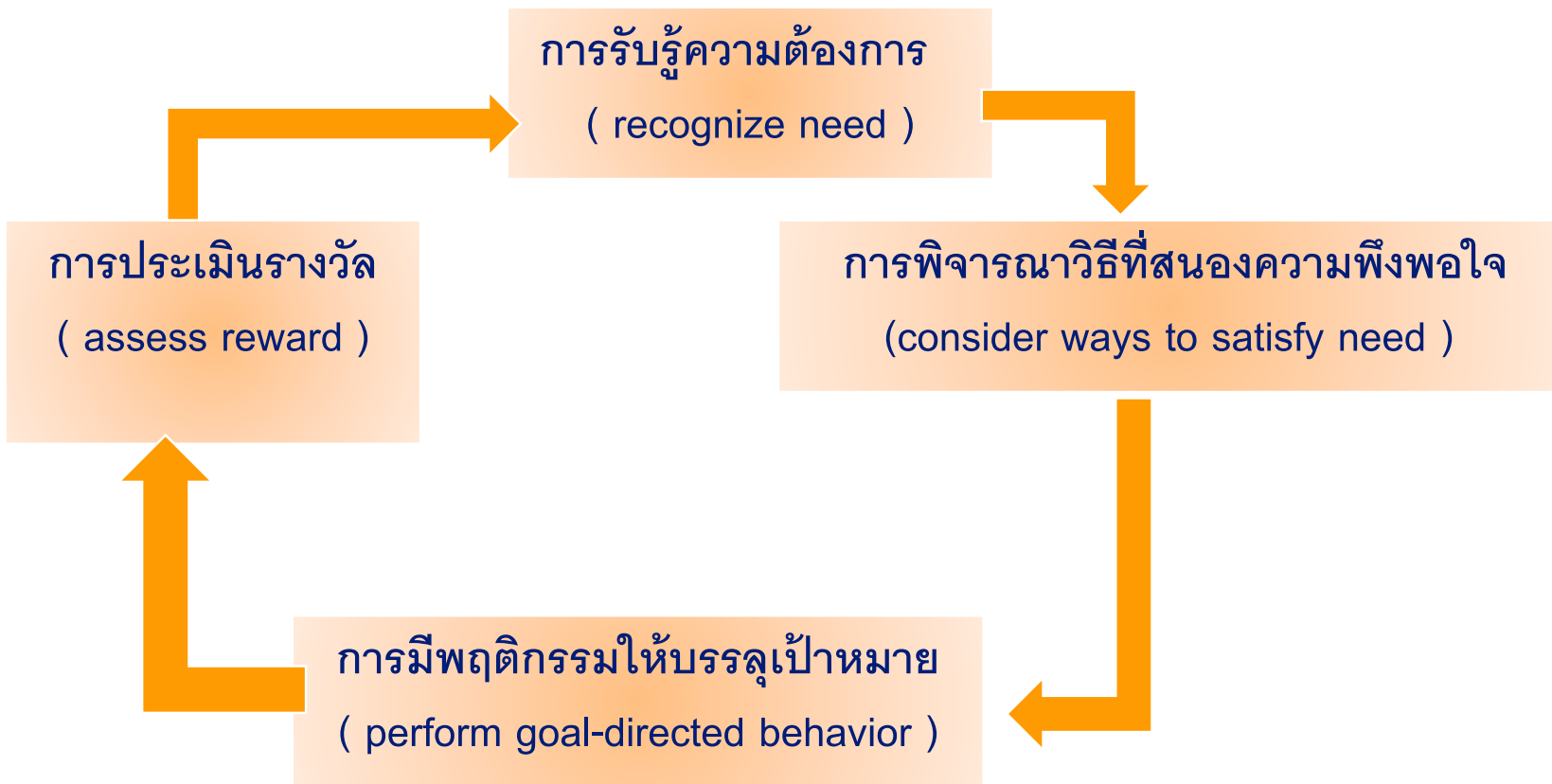
เป็นแรงกระตุ้นพฤติกรรมของคนให้กระทำการต่าง ๆ

เพื่อให้ได้รับรางวัลทางวัตถุหรือสังคม หรือหลีกเลี่ยงการลงโทษ

เช่น บรรยาการ คำชม การให้รางวัล การแข่งขัน



วัฏจักรขั้นตอนแห่งการเกิดแรงจูงใจ



ประเภทของสิ่งจูงใจ มี 3 ประเภท

- ▶ **สิ่งจูงใจทั่วไป (general motive)** สิ่งจูงใจทางจิตใจและเกิดขึ้นโดยไม่ต้องเรียนรู้ เป็นสิ่งจูงใจคนแสวงหาเพื่อเป็นสิ่งกระตุ้น ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น การบิดเบือน ความกระฉับกระเฉง และความรัก
- ▶ **สิ่งจูงใจขั้นต้น (primary motive)** สิ่งจูงใจทางร่างกายและเกิดขึ้นโดยไม่ต้องการเรียนรู้ เป็นสิ่งจูงใจที่เกิดกับมนุษย์ทุกคนเหมือนกันหรือเป็นแบบเดียวกัน เช่นการนอนหลับ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความหิว ความต้องการทางเพศ
- ▶ **สิ่งจูงใจขั้นที่สอง (secondary motive)** สิ่งจูงใจขั้นนี้มีความสำคัญมากที่สุดทั้งในองค์การ สังคมมนุษย์ การพัฒนาเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดจากการเรียนรู้จากพฤติกรรมคนในสังคมนั้นเอง

สิ่งจูงใจขั้นที่สอง (secondary motive) แบ่งเป็น 5 ประเภท

- อำนาจ (Power) การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น การอยู่ในตำแหน่งที่ควบคุมคนอื่นได้
- ความสำเร็จ (achievement) การทำให้ดีกว่าคนอื่น การแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน การพัฒนาการดำเนินงานให้ดีกว่าเดิม
- การมีส่วนร่วม (affiliation) การทำงานร่วมกับคนอื่นด้วยความเป็นมิตร ด้วยความร่วมมือด้วยดี การมีความสัมพันธ์ที่ดี
- ความมั่นคง (security) การมีงานที่มั่นคง การป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บป่วยและพิการ
- สถานภาพ (status) การมีรศราคาแพง มีเสื้อผ้าสวย ๆ การทำงานในตำแหน่งสูง

ทฤษฎีการจูงใจ

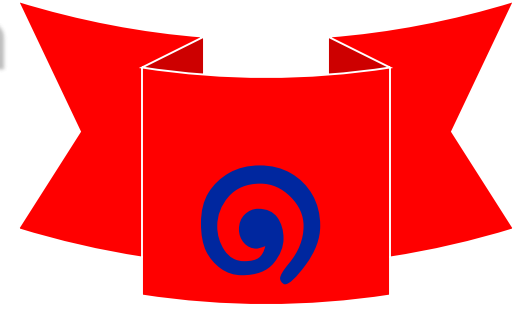
Motivation Theory

□ วิธีการในปัจจุบัน

- ทฤษฎีจูงใจแบบความพึงพอใจ
- ทฤษฎีจูงใจแบบกระบวนการ
- ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ



ทฤษฎีจูงใจแบบความพึงพอใจ



ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎีเอ็กซ์ (X)

มีสมมุติฐานคือ

1. มนุษย์เลี้ยงงาน

2. ต้องถูกบังคับ ควบคุม กำกับและข่มขู่ จึงจะทำงานสำเร็จ

3. พอใจกับการสั่งการหรือต้องการหลีกเลี่ยงต่อความรับผิดชอบ

ลักษณะของมนุษย์ตามทฤษฎี X คือ ความทะเยอทะยานค่อนข้างน้อยและต้องการความมั่นคงมาก


ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องปาฏิหาริย์



ทฤษฎีวาย (Y)

มีสมมุติฐานคือ

1. ใช้ความพยายามทางร่างกายและสมองในการทำงานเหมือนกับ การอ่านหนังสือหรือพักผ่อน
2. การควบคุมภายนอก การข่มขู่ด้วยการลงโทษ ไม่เป็นวิธีการที่จะทำให้ เป้าหมายขององค์กรสำเร็จอย่างเดียวเท่านั้น
3. ความผูกพันกับเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่ได้จากการบรรลุถึงเป้าหมาย ของพวกเขา
4. พวกเขาไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบแต่พวกเขาจะแสวงหา ความรับผิดชอบ
5. มนุษย์โดยทั่วไปมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร



ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)





2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Motivation-Hygiene Theory)

1. ปัจจัยการบำรุงรักษา
(Maintenance Factor)
 2. ปัจจัยการจูงหรือตัวจูงใจ
(Motivation Factor หรือ Motivators)
- 

ปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยดำรงรักษา

ได้แก่

ปัจจัยดำรงรักษา (Hygiene Factors)

ปัจจัยที่สามารถขจัดความไม่พอใจของพนักงานได้ แต่ไม่สามารถจูงใจพนักงานได้ เช่น นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน เป็นต้น

1. นโยบาย

2. การบริหาร ได้แก่ การทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของงาน และสถานภาพ



ปัจจัยจูงใจ

(Motivational Factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

คือ ปัจจัยที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้ เช่น ความสำเร็จในงานที่ทำการยอมรับ ความท้าทายของงาน การเพิ่มงาน ฯลฯ

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction)

หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ ถ้าหากขาดหายไปจะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ

(No Satisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

(Dissatisfaction)



ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ได้ปรับปรุงทฤษฎีความต้องการของ Maslow โดยมองว่า

- มีความต้องการที่เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน
- ถึงแม้ว่าความต้องการในชั้นที่สูงกว่าเกิดขึ้นแล้วแต่ในชั้นที่ต่ำกว่าก็ยังคงต้องการอยู่
- แบ่งความต้องการใหม่ จาก 5 เหลือ 3 ชั้น






ทฤษฎีการจูงใจ ERG

□ Clayton Alderfer

ความต้องการของบุคคล 3 ระดับ :

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs:E)
 2. ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs:R)
 3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs:G)
- 

4.ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

นำความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบใหม่

E-existence

ความอยู่รอด เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ เช่นอาหาร ที่อยู่

G-Growth

เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาเช่นความก้าวหน้า

R-Related Need

คือความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลอื่น



5. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ ของ McClellan

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน มี 3 กลุ่ม คือ

1.
ความต้องการความสำเร็จ
Need for
Achievement
(nach)

2.
ความต้องการอำนาจ
Need for power
(npow)

3.
ความต้องการความสัมพันธ์
Need for Affiliation
(nASS)



ทฤษฎีความต้องการ ของ McClelland

ความต้องการของมนุษย์จะเกิดจากแรงขับภายใน

และแบ่งความต้องการเป็น 3 กลุ่มคือ

- ความต้องการความสำเร็จในการทำงาน (The need for Achievement: nAch) ต้องการผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
- ความต้องการอำนาจ (The need for Power: nPow) อยากควบคุมผู้อื่น
 - ✓ ต้องการมีอำนาจส่วนตัว
 - ✓ อำนาจทางสังคม
- ความต้องการความสัมพันธ์ (The need for Affiliation: nAff) เน้นความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น

ความสำเร็จ

ยกย่อง

สังคม

ปลอดภัย

ร่างกาย

ความเจริญก้าวหน้า

ความสัมพันธ์

ความคงอยู่

ปัจจัยสูงใจ

ปัจจัยดำรงรักษา

ความสำเร็จ

อำนาจ

ความผูกพัน

Maslow

ERG

Herzberg

McClelland

6. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom

คนงาน → ทုံมเทความพยายาม (effort) → เพื่อปฏิบัติการ (Performance)

มีองค์ประกอบ 3 ประการ

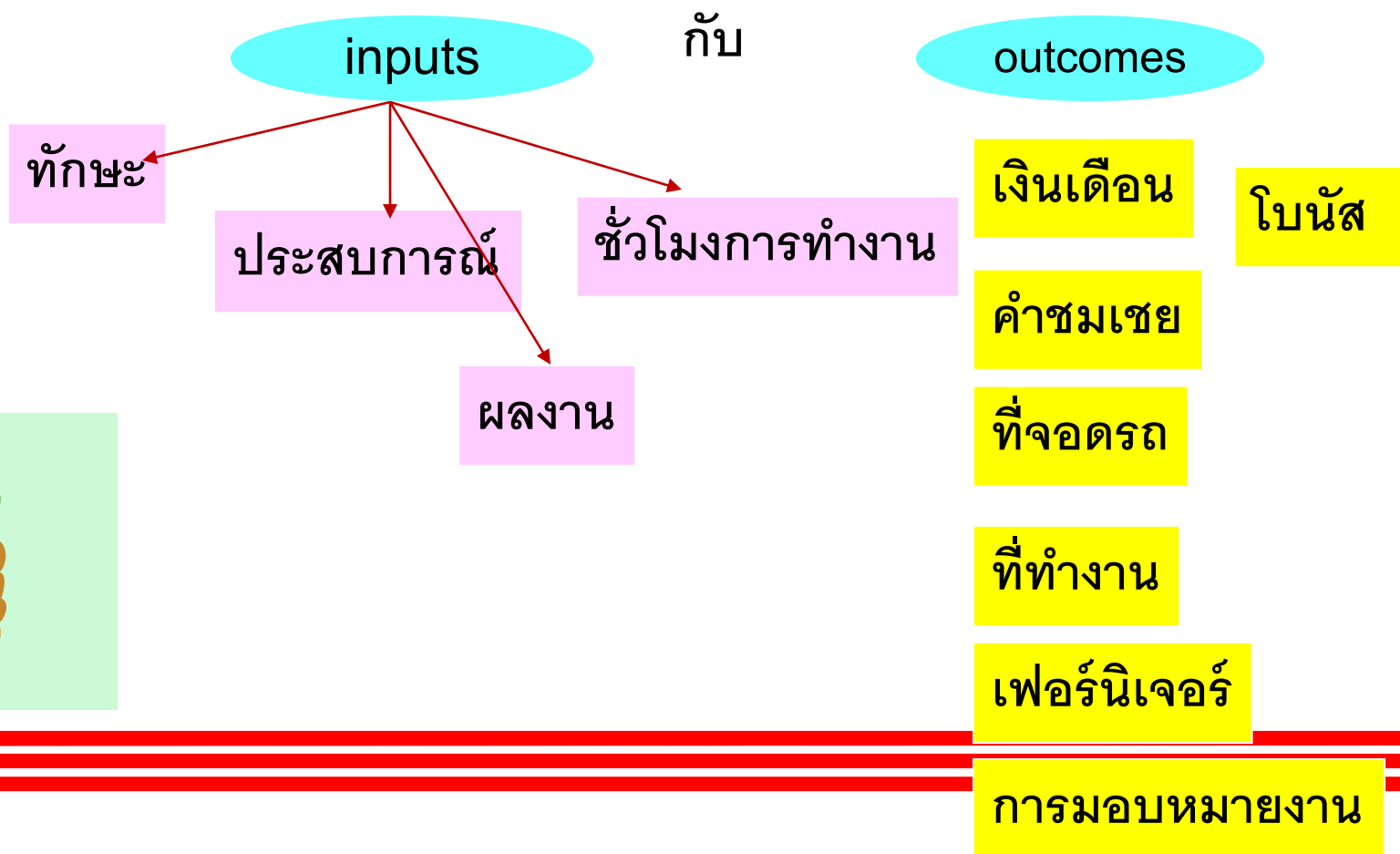
1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามในการปฏิบัติงาน (EP)
(Effort-performance Expectancy)

2. ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (PO)
(Performance-outcome Expectancy)

3. ความคาดหวังกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้รับ (V) (Valence)

7. ทฤษฎีความเป็นธรรม(Equity Theory)ของ Stacy Adam

ความพึงพอใจของคนงานคือความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นระหว่าง



การเปรียบเทียบการทำงานของตนเอง กับ การทำงานของคนอื่นในองค์กร

- สมมติฐานของทฤษฎีความเสมอภาค มี 2 ข้อ
 - บุคคลจะประเมินผลลัพธ์จากการทำงาน
 - บุคคลจะเปรียบเทียบคุณค่าที่ตนได้รับจากบุคคลอื่น
- ปัจจัยที่ใช้ในการเปรียบเทียบการทำงานกับผลที่ได้จากการทำงาน
 - ปัจจัยนำเข้า คือ ปัจจัยในการทำงาน ได้แก่ ความพยายาม การศึกษา ประสบการณ์
 - ปัจจัยนำออก คือ ผลที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงในการทำงาน
- ผลการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกของตนเองกับปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกของบุคคลอื่น

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

- มีหลักการว่า เป้าหมายในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจคนให้ทำงาน เพราะเป้าหมายจะกำหนดทิศทางและการกระทำ กระตุ้นให้เกิดความพยายามเพิ่ม ความมุ่งมั่นและส่งเสริมการพัฒนาวิธีการทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย

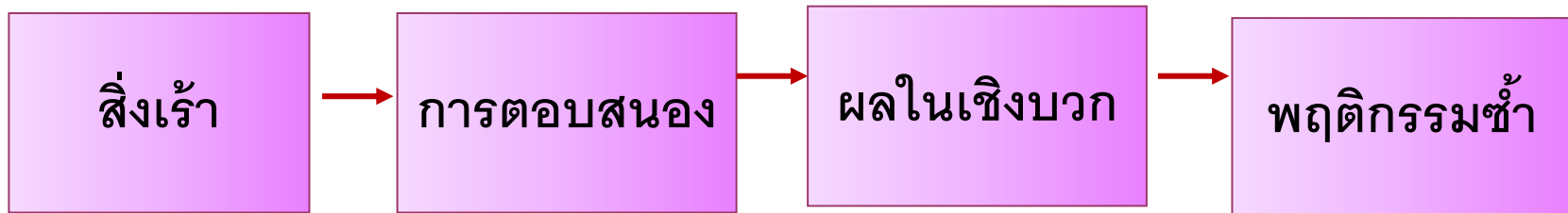
วิธีที่ช่วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จมีลักษณะดังนี้

- จะต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
- จะต้องเป็นเป้าหมายที่สูงและท้าทาย
- จะต้องทำให้คนยอมรับและมีความผูกพันในเป้าหมายที่กำหนดไว้
- จะต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายอย่างชัดเจน
- จะต้องให้ผลตอบแทนจากการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ

* แรงจูงใจเกิดมาจากความต้องการของร่างกายผลักดันให้เกิดแรงขับซึ่งจะเร้าให้เกิดพฤติกรรมใดๆ เพื่อไปสู่เป้าหมาย

1. พลังแรงขับจะสูงขึ้นถ้าปรับปรุงสิ่งล่อใจให้ใหม่ขึ้น
2. ความพึงพอใจจะจำกัดอยู่เฉพาะแต่สิ่งล่อใจที่เจ้าตัวเลือกแล้วเท่านั้น
3. ถ้าแรงขับสัมพันธ์กับสิ่งล่อใจหลายตัว แรงขับตัวหนึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งล่อใจตัวหนึ่งแล้วสิ่งล่อใจตัวอื่นๆ จะได้รับผลกระทบด้วย



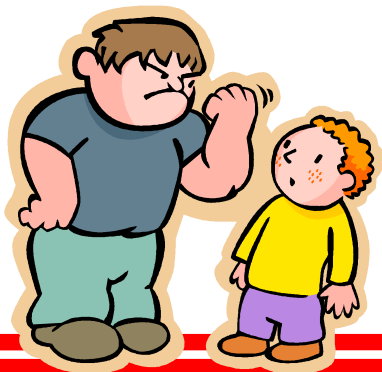
การเสริมแรงตามแนวคิดของสกินเนอร์



องค์ประกอบของทฤษฎีการเสริมแรงใจ

* มีองค์ประกอบ 3 ส่วน

1. สิ่งเร้า สภาพแวดล้อมที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมขึ้น
2. การตอบสนองต่อสิ่งเร้า หมายถึง พฤติกรรม เช่น การทำงาน
3. ตัวเสริมแรงใจ หมายถึง รางวัลหรือผลตอบแทน เป็นการเสริมแรงทางบวกที่บุคคลจะได้ ต่อเมื่อมีพฤติกรรมหรือการทำงานที่ดีที่เหมาะสม เช่น การยกย่องสรรเสริญ คำชมเชย





หลักการเสริมจูงใจ

แบ่งออกเป็น 4 อย่าง คือ

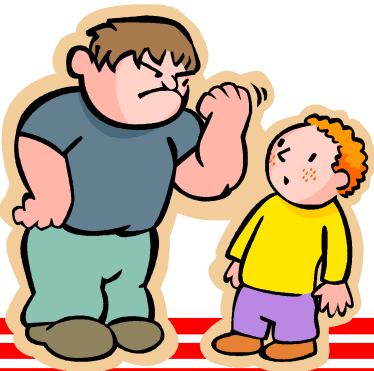
- ✓ การจูงใจในทางบวก (positive motivation) การใช้รางวัลเป็นสิ่งล่อใจ เช่น
เพิ่มเงินเดือน ให้สองชั้น ให้สิทธิในการแสดงความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจ อาจทำได้โดย
 - ก. เอาใจใส่ต่อคนงานเสมอในทุกเรื่อง ไม่มีการว่ากล่าว จะใช้วิธีชมเชย
 - ข. เอาใจใส่ และให้รางวัลเฉพาะการทำงานที่ได้ผลดีเท่านั้น
- ✓ การจูงใจในทางลบ (negative motivation) เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรม
โดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการ
เป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่
พอใจหรือการทำโทษ



- 
- ✓ การทำให้หมดไป หรือ การยับยั้งพฤติกรรม (extinction) เพื่อลดพฤติกรรมที่ทำซ้ำบ่อยๆ ลง หรือ ทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการไม่ให้รางวัล หรือ ผลตอบแทนที่เคยให้ มักนำมาใช้เมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อการให้รางวัลในเชิงบวก เช่น ผู้บริหารพบว่าบุคลากรในองค์การชะลอการทำงานในเวลาปกติ แล้วนำงานไปทำล่วงเวลาแทน เพื่อให้ได้รับเงินค่าล่วงเวลา ดังนั้นผู้บริหาร ใช้วิธีการยกเลิกค่าล่วงเวลา เป็นการระงับการเสริมแรงในเชิงบวก
 - ✓ การลงโทษ (punishment) นำมาใช้ในกรณีที่บุคลากรมีพฤติกรรมไม่เป็นที่ต้องการขององค์การ โดยเสริมแรงเชิงลบ เช่น การตัดเงินเดือนบุคลากรที่ดื่มสุราในระหว่างการทำงาน
- 


ชนิดของสิ่งล่อใจ

1. สิ่งล่อใจที่เป็นเงิน
2. สิ่งล่อใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การยกย่องสรรเสริญ การแข่งขันการร่วมมือกัน รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นต้น





เทคนิคการจูงใจในการทำงาน


- ✓ การให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน(money)
 - ✓ เงินมีแนวโน้มจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้น
 - ✓ ธุรกิจและองค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปตัวเงินให้แก่พนักงานที่ทำงานและเป็นตัวกระตุ้นการทำงานจูงใจและดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้
 - ✓ การจ่ายค่าตอบแทนในรูปตัวเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นที่มีประสิทธิผล
 - ✓ การมีส่วนร่วม(participation) เป็นเทคนิคการจูงใจ ประกอบด้วย ความผูกพันและการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ
 - ✓ คุณภาพชีวิตในการทำงาน(quality of working life) เป็นการศึกษาระบบเพื่อออกแบบงานและพัฒนาในขอบเขตการทำงาน เป็นเครือข่ายประสานงานระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ
- 



แรงจูงใจกับการสร้างทีมงาน

ทีมงาน (team) หมายถึง กลุ่มคนที่ใช้ทักษะต่างๆ ที่มีอยู่และทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบร่วมกัน

ทีมงานช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

- ✓ **สามารถยกระดับผลงาน** สมาชิกในทีมงานต่างมีทักษะและความรู้เสริมกันและกันและหลากหลาย
 - ✓ **เพิ่มการตอบสนองต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค** เป็นการใช้กระบวนการต่างๆและทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการรวมพลังสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภค
 - ✓ **เพิ่มแรงจูงใจและความพอใจให้บุคลากร** ก่อให้เกิดพลังเชิงบวก สนองต่อความต้องการทั้งของตนเองและองค์กรในทางสังคม มีผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมาก เนื่องจากการทำงานจะส่งผลสำเร็จของทีมและเป้าหมายขององค์กร
- 

เทคนิคการบริหารเพื่อสร้างผลงาน


ทีมงานช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

- ✓ สร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกที่อยู่ในทีมให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ✓ ลดการปล่อยเวลาให้สูญเปล่า
- ✓ ร่วมเข้าแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ





ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

- ✓ การสื่อสาร
 - ✓ การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ✓ การให้เกียรติและนับถือในความรู้ความสามารถของคนในทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ✓ ความยุติธรรม
 - ✓ มีความสม่ำเสมอหรือเสมอต้นเสมอปลายในพฤติกรรมกาแสดงออกทั้งโดยนัยและชัดแจ้ง
 - ✓ ความสามารถ
- 

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

- ✓ ความพอใจในงาน
- ✓ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ✓ การสื่อสารที่ดี
- ✓ การขัดแย้งแลใช้อำนาจ
- ✓ การคุกคามต่ำความมั่นคงในงานสูง

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวองค์กร

- ✓ ความมั่นคงขององค์กรและงาน
- ✓ การบริหารเน้นการมีส่วนร่วม
- ✓ ระบบจูงใจที่เหมาะสม
- ✓ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน

- ✓ เป้าหมาย แนวทาง และแผนงานที่ชัดเจน
- ✓ การใช้ทักษะและความเป็นผู้นำที่เหมาะสม
- ✓ งานมีความเป็นอิสระสูง
- ✓ ทีมงานมีคุณภาพและมีประสบการณ์
- ✓ โครงการชัดเจนและเหมาะสม

ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของ ทีมงานมีประสิทธิภาพ

ผลงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

- สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ
- งานบรรลุเป้าหมาย
- มีการปรับตัวสูง
- มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี
- ทีมงานมีความผูกพันสูง
- ผลงานสูงขึ้น

