


MHE5506

# สัมมนาวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ



Panida Ninaroon  
อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

-  panida.ni@ssru.ac.th
-  Facebook.com/Panida Ninaroon
-  Twiter.com/Panida Ninaroon



นักศึกษาคิดว่าอะไร  
เป็นปัจจัย

**การบริหารงาน**

ให้สำเร็จ??





Motivation

แรงจูงใจ



# Agenda

**01** ความหมายของแรงจูงใจ

**02** ทฤษฎีแรงจูงใจ

**03** การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพ

**04** กิจกรรม: Generation & Motivation

# 1. ความหมายแรงจูงใจ

“แรงจูงใจในการทำงาน” กระบวนการต่างๆทางร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อที่จะก่อให้เกิดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ต้องการ



“สถานะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่บนภาวะสิ่งแวดล้อม” Loundon & Bitta (1988)

แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่างๆที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม Pinder, C. (1998)

บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัว บุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหวหรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ Walter (1978)

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

ความต้องการภายในเป็นสิ่งจูงใจและ  
กำกับการแสดงออกพฤติกรรม

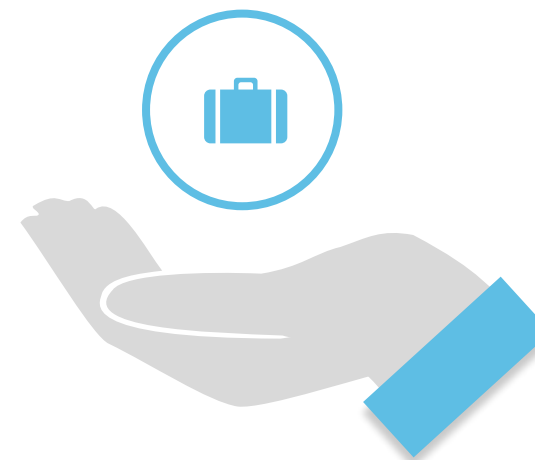
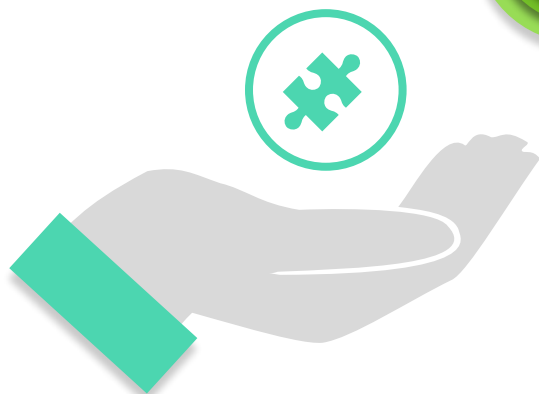
Content: กลุ่มเนื้อหา

01

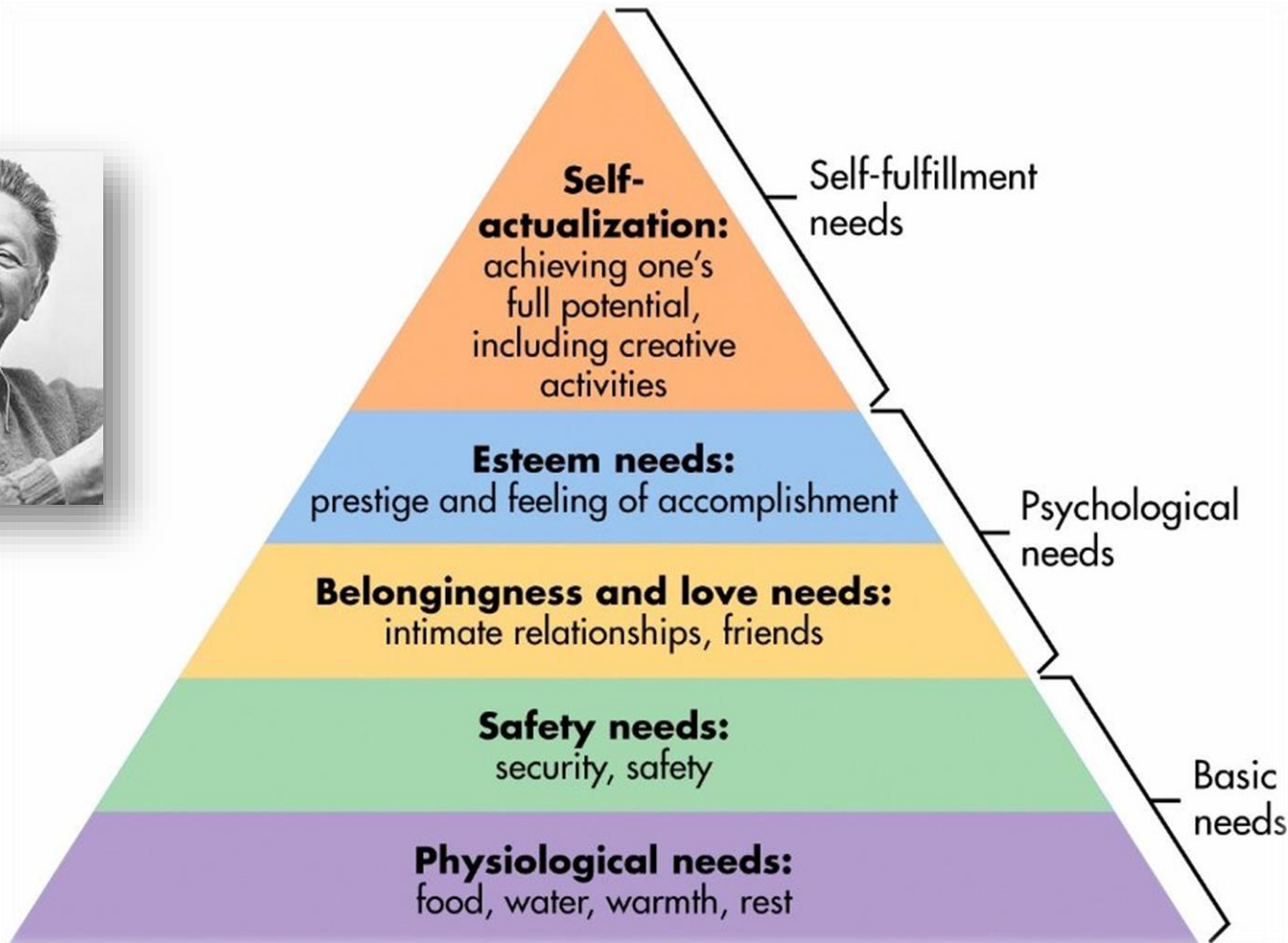
02

Process: กลุ่มกระบวนการ

กระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจและเลือก  
กระทำพฤติกรรม



# 1. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs



5) ความต้องการความเป็นจริงในชีวิต

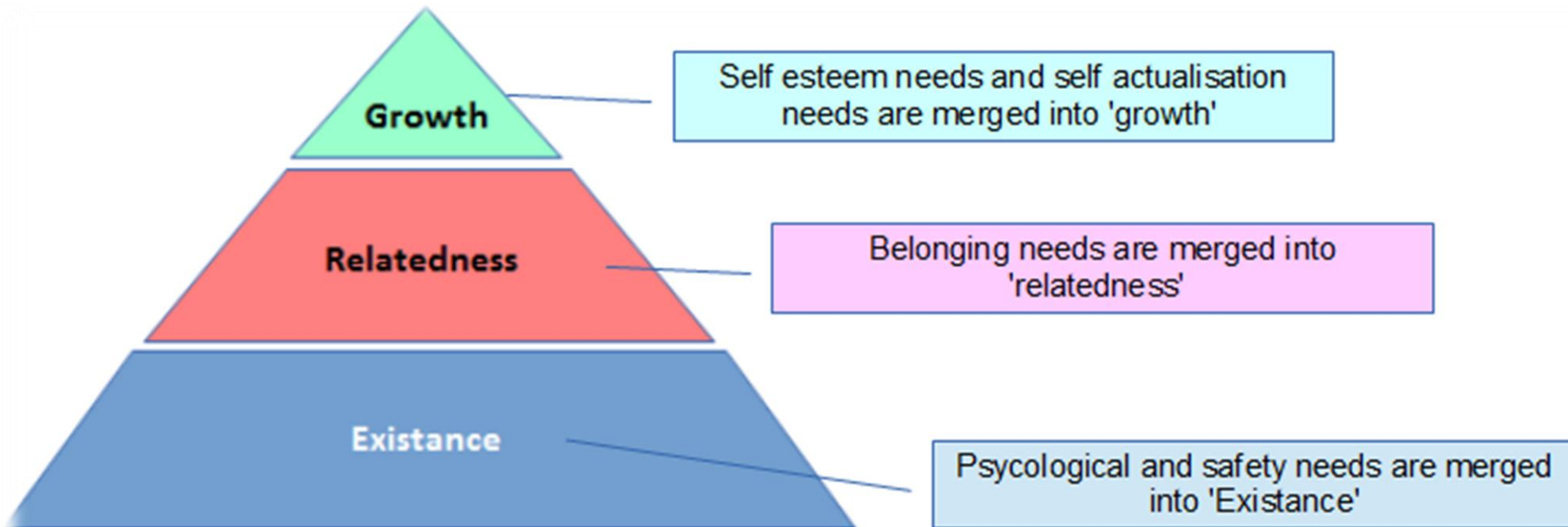
4) ความต้องการการยกย่อง

3) ความต้องการทางสังคมและความรัก

2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง

1) ความต้องการทางร่างกาย

## 2. Alderfer's ERG Theory



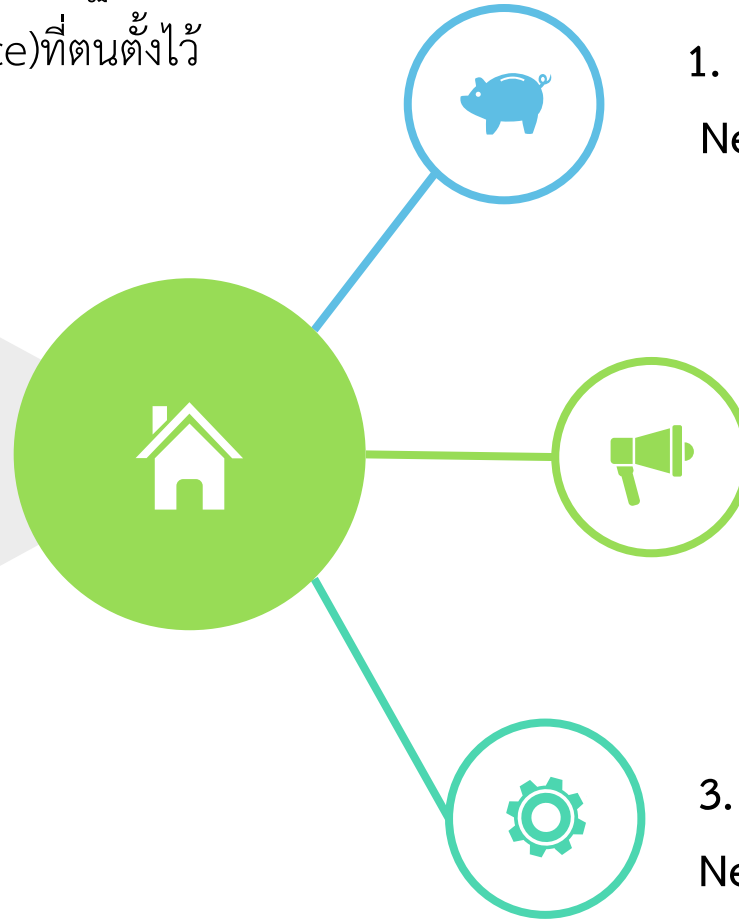
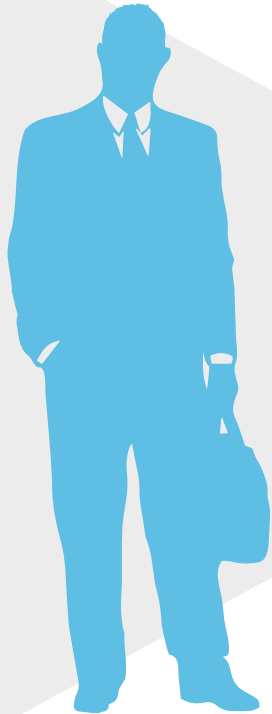


# เปรียบเทียบ ERG Model กับ Maslow's Hierarchy Needs



### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจไฟ้สามฤทธิ์ของ McClelland's

แรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะ  
ประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็น  
เลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้



1. ความต้องการความสำเร็จ  
Need for Achievement (NACH)

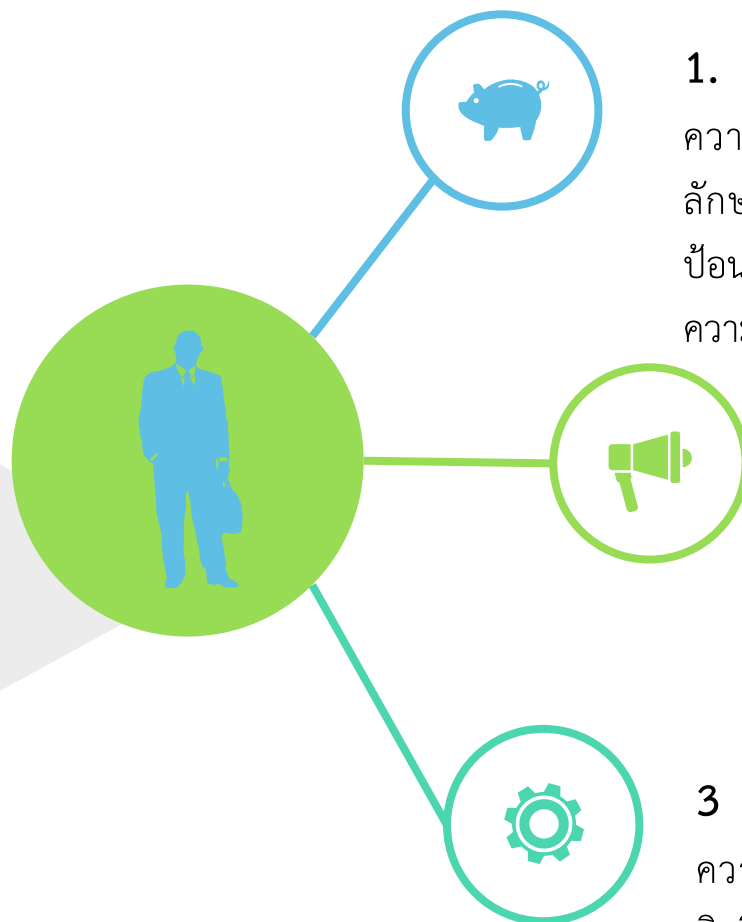
2. ความต้องการความผูกพัน  
Need for Affiliation (NAFF)

3. ความต้องการอำนาจ  
Need for Power (NPOWER)

## ลักษณะ 3 ประการ

### พนักงานที่มีแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์สูง

1. งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบและมีอิสระในการตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. งานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถ
3. งานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง ซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ความสามารถของตนเอง



#### 1. ความต้องการความสำเร็จ (nAch)

ความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

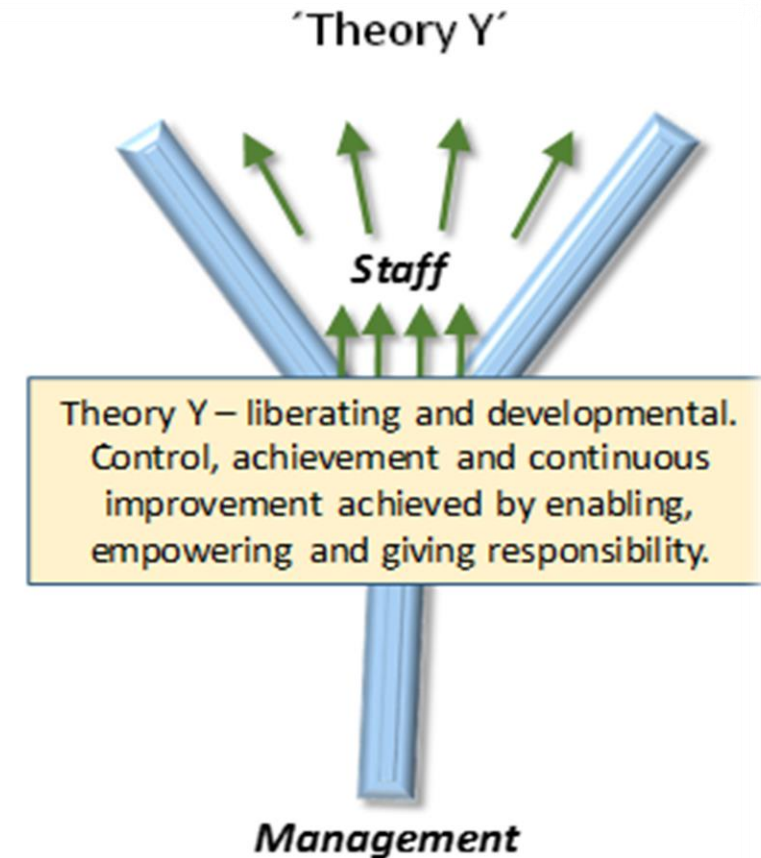
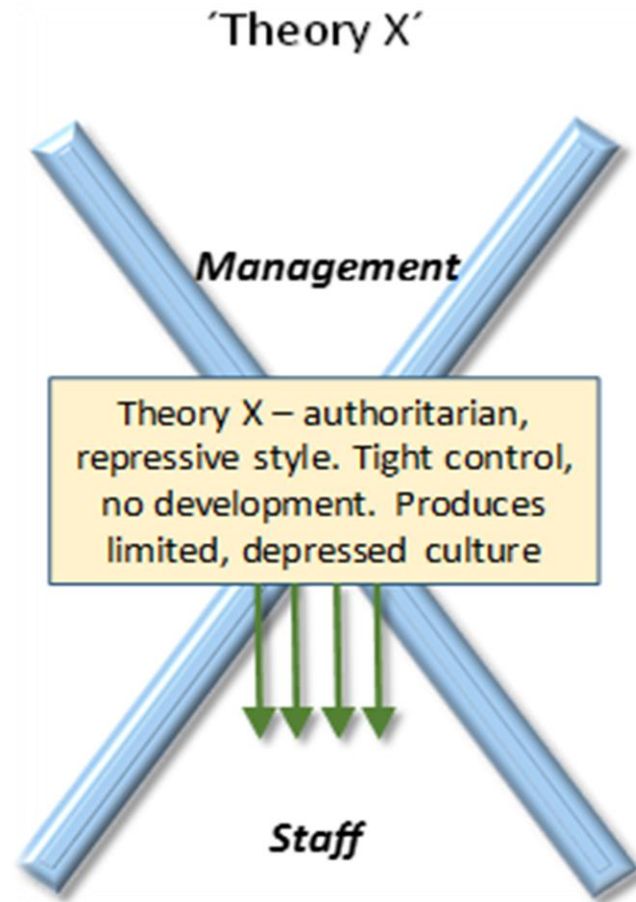
#### 2. ความต้องการความผูกพัน (nAff)

ความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

#### 3. ความต้องการอำนาจ (nPower)

ความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

## 4. Douglas McGregor's XY Theory





## ผู้บริหารแบบทฤษฎี X

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงานชอบให้สิ่งการ
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย

คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการ บังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก



## ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทน
4. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน

คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำหายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

## 5. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg' Two – Factor Theory )



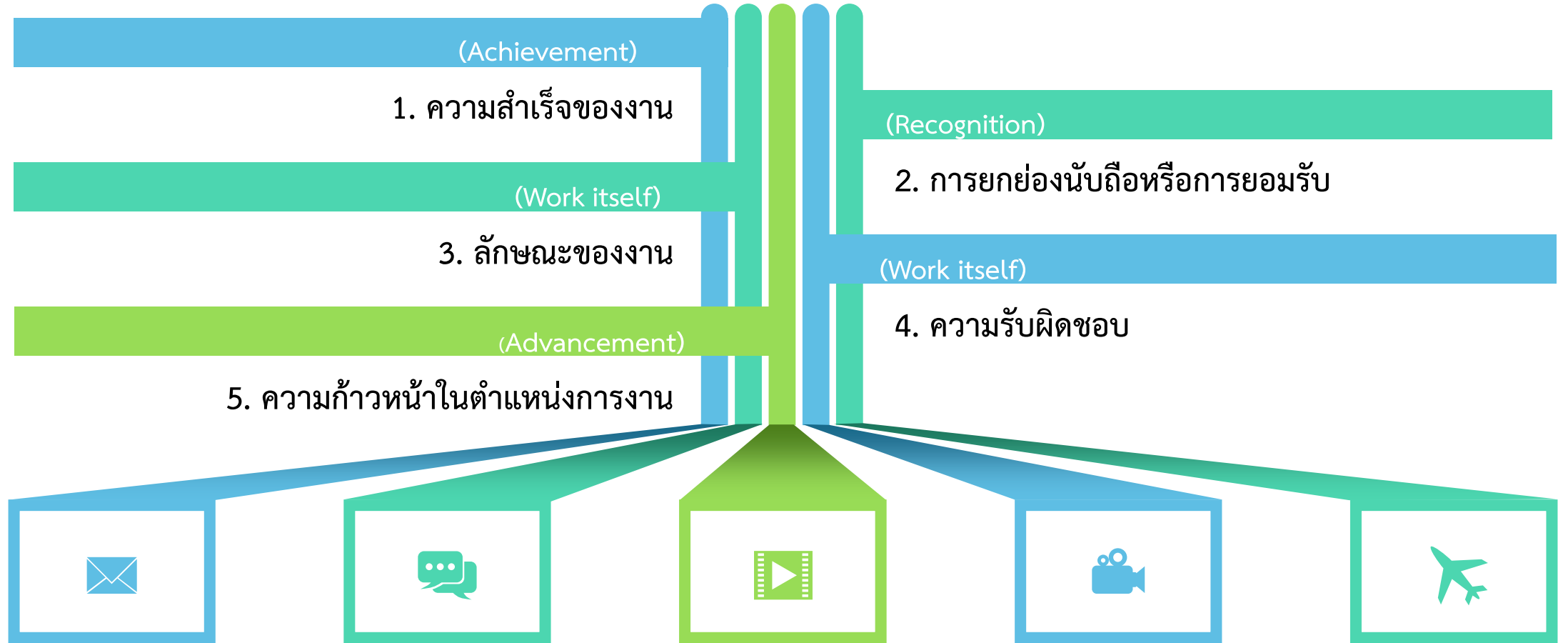
1. ปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยกระตุ้น  
(Motivator factors)



2. ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยอนามัย  
(Hygiene factors)

# ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น

(Motivator factors)



## ปัจจัยคำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถ ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1. นโยบายและการบริหารงาน
2. เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน
4. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
5. ชีวิตส่วนตัว
6. สภาพในการทำงาน
7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
8. ความมั่นคงในการทำงาน
9. สถานะของอาชีพ (Status)





## สรุปตามทฤษฎีของเฮอร์ชเบอร์ก

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ลักษณะของงานมีความสำคัญยิ่งกว่า ปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง
2. ปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้
3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและ เป็นสิ่งที่ท้าทาย
4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้ง สองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

ความต้องการภายในเป็นสิ่งจูงใจและ  
กำกับการแสดงออกพฤติกรรม

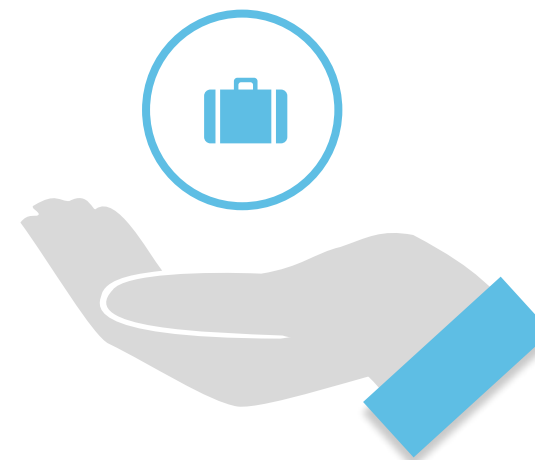
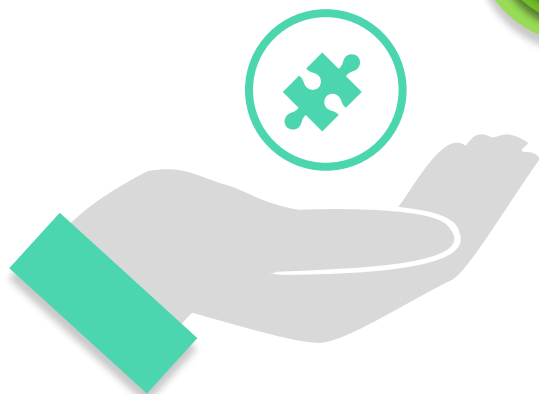
Content: กลุ่มเนื้อหา

01

02

Process: กลุ่มกระบวนการ

กระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจและเลือก  
กระทำพฤติกรรม



รูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน  
อธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ใน  
การทำงาน



วิกเตอร์ ฮาโรลด์ วรูม ( Victor Harold Vroom )  
นักจิตวิทยา

## ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom.



- ✓ การที่จะจูงใจให้พนักงานต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคล
- ✓ คนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เกิดจากความคาดหวังว่าจะได้อะไร
- ✓ เมื่อได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์

## ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom.

1. V = Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

2. I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

3. E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

**แรงจูงใจ** = ความคาดหวัง x เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล x คุณค่าของรางวัล

**Motivation** = Expectancy x Instrumentality x Valance



## ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom.

ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด = คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ การอบรม การสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
2. ความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน = กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม = คุณค่าจากผลลัพธ์ ควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลและพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ พนักงานจึงจะรู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์



## ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom.

### รางวัล 2 ประเภท

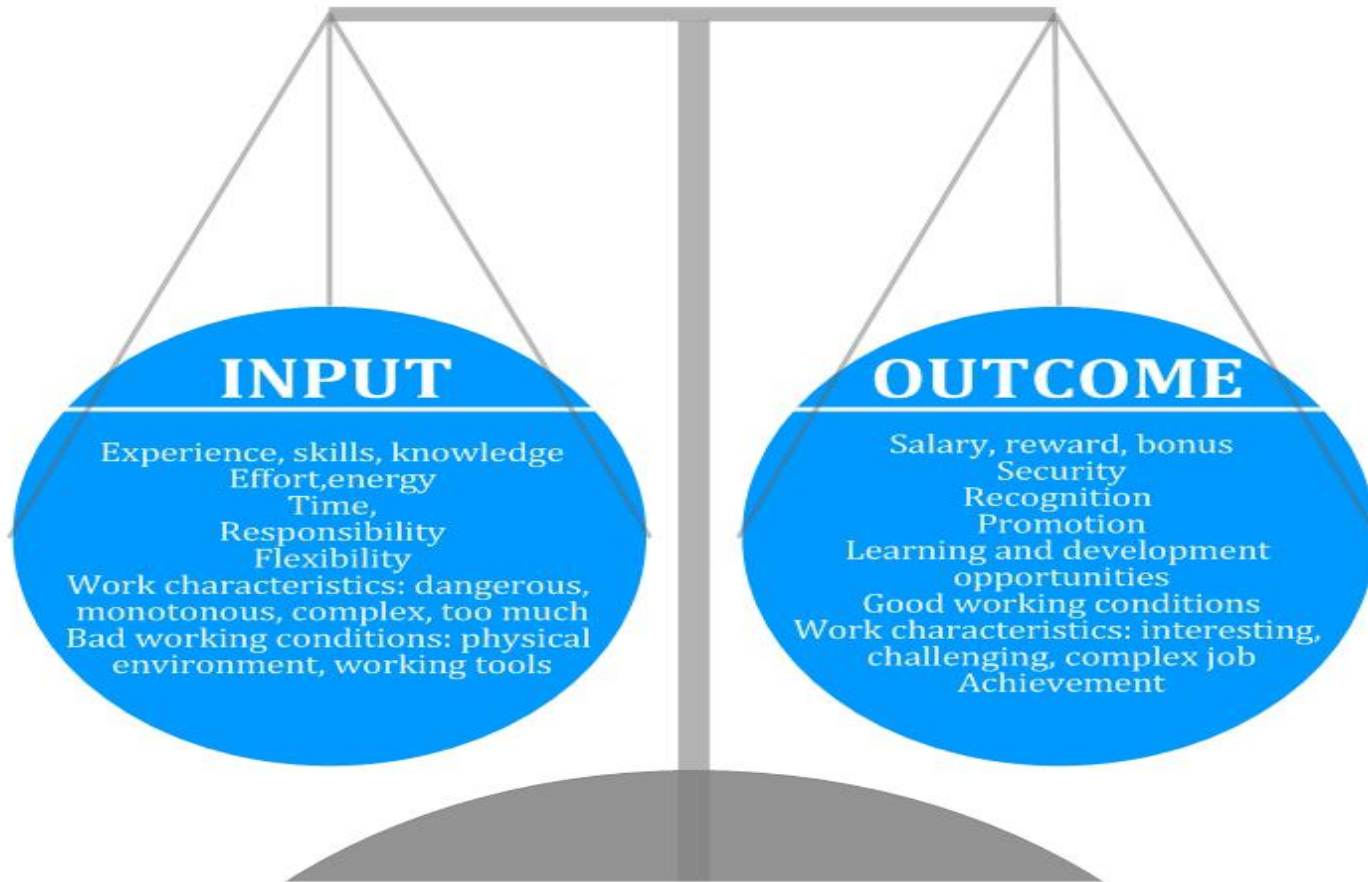
1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวก ซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน เช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย



## J. Stacey Adams's Equity Theory

“ พนักงานมักทุ่มเทกำลังความสามารถของตนในการทำงาน โดยเปรียบเทียบ กับผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากองค์กร”



การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน

1. ผลตอบแทนเหมาะสม
2. ผลตอบแทนต่ำไป
3. ผลตอบแทนสูงไป



## J. Stacey Adams's Equity Theory

ผลตอบแทนเหมาะสม  
(equitably rewarded)

พนักงานรับรู้ว่าคุณและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

ผลตอบแทนต่ำไป  
(under-rewarded)

เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทนลดตัวป้อน อ้างเหตุผลให้ตัวเองเปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น เปลี่ยนงาน เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ

ผลตอบแทนสูงไป  
(over-rewarded)

การรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสูงไป ไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน ลดผลตอบแทน อ้างเหตุผลให้ตัวเองพยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น





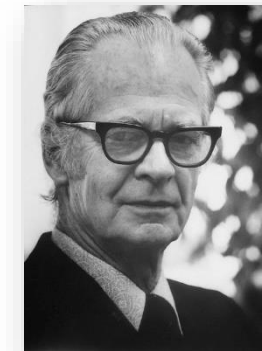
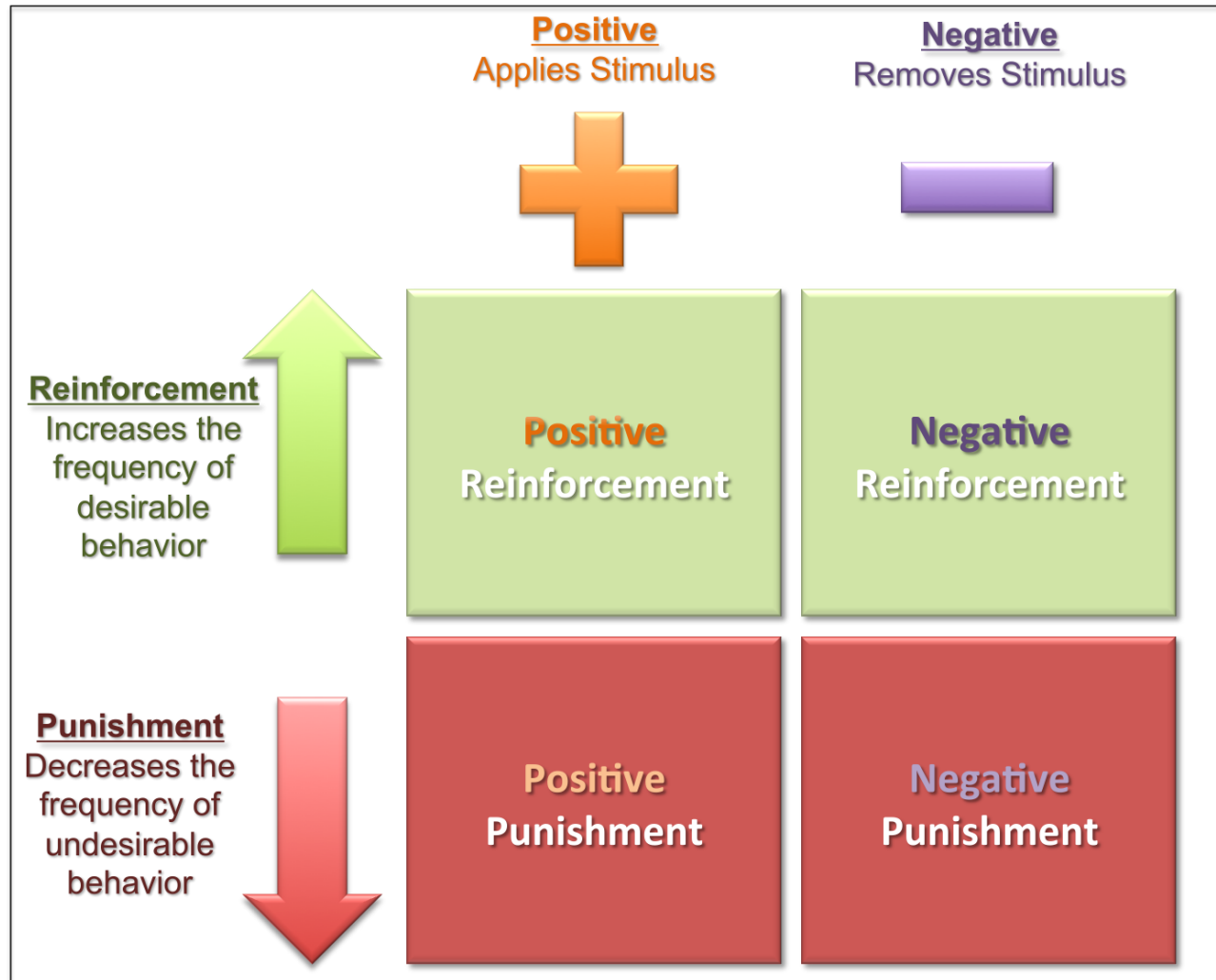
## J.Stacey Adams's Equity Theory

### การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจ

1. หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้
2. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น
3. ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ



## B.F. Skinner's Reinforcement Theory



## B.F. Skinner's Reinforcement Theory



มนุษย์เรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ โดยผ่านประสบการณ์ที่ให้ผลกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ให้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมใดที่มีผลต่อเนื้อเป็นบวก พฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำบ่อยครั้ง ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลเป็นลบมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป



## ประเภทของการเสริมแรง (Types of Reinforcement)

เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกรรม มี 4 ประเภท

### 1. การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement)

เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ

เช่น พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ

## B.F. Skinner's Reinforcement Theory

### 2. การเสริมแรงลบ (Negative or Avoidance Reinforcement)

เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ

เช่น พนักงานซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลาเพราะไม่ยากได้  
ยีนคำตำหนิจากหัวหน้า หน่วยงานที่ใช้การเสริมแรงลบ

## B.F.Skinner's Reinforcement Theory

### 3. การลบพฤติกรรม (Extinction)

เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่ต้องการอีกต่อไป โดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกย่องชมเชยพนักงานที่มาทำงานสาย ไม่จ่ายค่าจ้างถ้าทำงานไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานทำงานดีแล้วหัวหน้างานไม่สนใจ จะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

## B.F.Skinner's Reinforcement Theory

### 4. การทำโทษ (Punishment)

เป็นการกำหนดผลกระทบทางลบให้แก่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เป็นการให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น พนักงานที่มาร่วมประชุมสายถูกหัวหน้าตำหนิ การลงโทษอาจมีหลายแบบ เช่น ถอนสิทธิพิเศษ ควบคุมประพฤติ การปรับเป็นเงิน ลดตำแหน่ง เป็นต้น การลงโทษอาจทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดน้อยลง แต่อาจสร้างพฤติกรรมที่มีปัญหาอย่างอื่นขึ้น เช่น การเสียขวัญ ทำงานด้อยลง การขัดขืนและต่อต้าน เป็นวิธีการที่มีข้อโต้แย้งกันมากและเป็นวิธีจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด



### 3. การสร้างแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ



องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ คือ “แรงขับ” ซึ่งเป็นส่วนที่เกิดขึ้นเนื่องจากความตึงเครียดทางร่างกายหรือจิตใจในการที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ





# ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงขับ

01



ความต้องการ  
(Needs)

เป็นความต้องการ  
พื้นฐานของชีวิต ซึ่ง  
หากขาดไปจะทำให้  
ดำรงชีวิตอยู่ต่อไปไม่ได้

02



ความต้องการ  
(Desire)

เป็นความต้องการในสิ่ง  
ต่างๆ เพื่อมาตอบสนอง  
ความเป็นตัวตน ความ  
ภาคภูมิใจ ค่านิยม

03



เจตคติ

เป็นความรู้ ความเชื่อ  
และแนวโน้มของบุคคล  
ในการกระทำสิ่งต่างๆที่  
สอดคล้องกับเจตคติ  
ตนเอง

04



ผลตอบแทน

ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อ  
แสดงพฤติกรรมตาม  
เป้าหมาย

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงขับ

05



## ความชอบ

เป็นความรู้สึกชอบที่  
เกิดขึ้นเนื่องจากมี  
ทางเลือกในการแสดง  
พฤติกรรม

06



## อารมณ์

เป็นสิ่งที่มีความไม่  
แน่นอนที่สุด ขึ้นอยู่กับ  
เวลา โอกาสและ  
สถานการณ์ ส่งผลต่อ  
แรงขับที่แตกต่างกัน

07



## จุดมุ่งหมาย

เป็นการสร้างให้เกิด  
เป้าหมายที่ชัดเจนใน  
การแสดงพฤติกรรมนั้น  
โดยเชื่อมโยงเป้าหมาย  
กับผลตอบแทนเข้า  
ด้วยกัน

08



## การรับรู้

เป็นปัจจัยที่สำคัญใน  
การประเมิน  
ผลตอบแทนนั้นว่า  
คุ้มค่าหรือไม่ต่อสิ่งที่  
ตนเองกระทำ

09



## สิ่งแวดล้อมทางสังคม

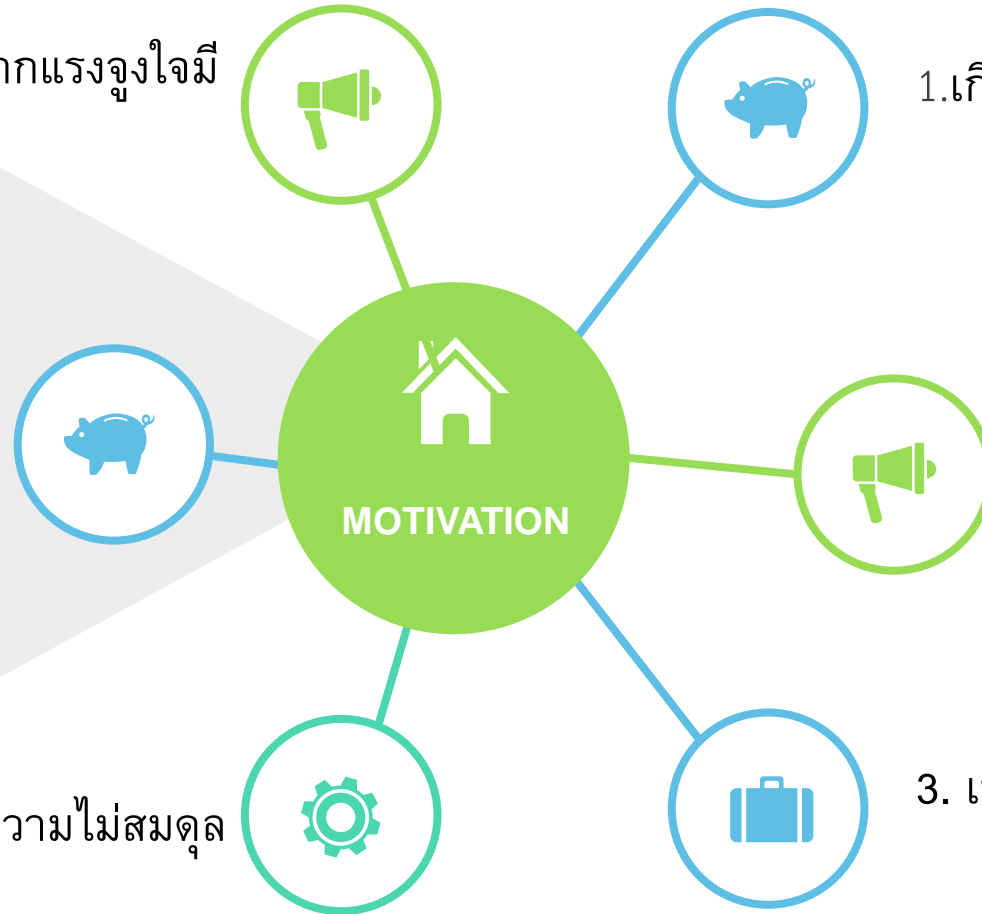
เป็นปัจจัยภายนอก  
เช่น ขนบธรรมเนียม  
วัฒนธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้  
จะเป็นตัวกำหนด  
รูปแบบพฤติกรรม

# สรุป...ลักษณะของแรงจูงใจ

6. เป็นเรื่องที่ซับซ้อน เนื่องจากแรงจูงใจมีความแตกต่างกันในแต่ละคน

5. มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

4. เป็นตัวลดความเครียดหรือความไม่สมดุล



1. เกิดจากความต้องการที่ยังไม่ได้เติมเต็ม

2. เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรม

3. เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกมา

# ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

สิ่งที่เห็นได้ชัด สามารถจับต้องได้ เป็นการ  
จูงใจพื้นฐาน มีรูปแบบการให้การจูงใจ  
หลักๆ ได้แก่ เงินและค่าตอบแทน

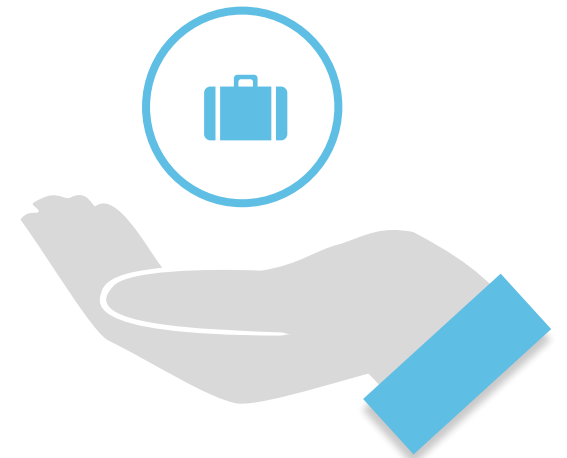
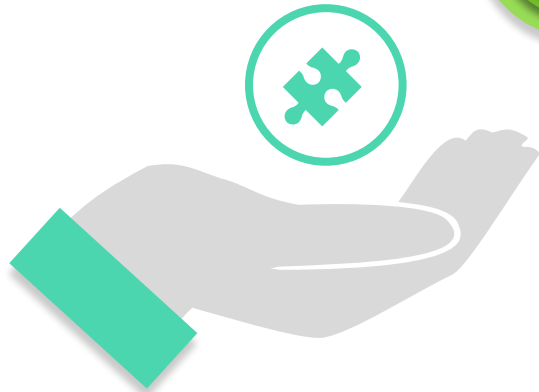
แรงจูงใจภายนอก

01

02

แรงจูงใจภายใน

การจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมพึงประสงค์  
โดยนำเสนอผลตอบแทนที่เป็นเรื่องของ  
จิตใจ



# แรงจูงใจภายนอก

## การจูงใจด้วยค่าตอบแทนที่เป็นเงิน

ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเป็นระบบตอบแทนที่ใช้กันมาก และมีความเป็นรูปแบบอย่างชัดเจน การใช้ให้เกิดแรงจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ



- **พนักงานระดับบริหาร** เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการวางแผน บริหารองค์การเพื่อให้เกิดกำไร จึงควรได้รับค่าตอบแทนที่พิเศษเพิ่มเติมจากปกติ เช่น เงินเดือนที่สูง การจัดการรถยนต์หรือบ้านพักให้ เป็นต้น

- **พนักงานขาย** เป็นบุคคลที่มีเวลาและสถานที่ทำงานไม่แน่นอน เพื่อสืบนำเสนอการขายต่อลูกค้า จึงควรได้รับเงินเพื่อการดำเนินการด้วย เช่น ค่าน้ำมันรถ ค่าเดินทาง ค่าเลี้ยงรับรองลูกค้า

1. ประเภทของผลตอบแทนที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส การแบ่งปันกำไร บำเหน็จ ค่าล่วงเวลา การให้สิทธิซื้อหุ้น

2. การจูงใจด้วยวิธีจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

- **พนักงานกลุ่มอาชีพและช่างเทคนิค** เป็นบุคคลที่ความรู้ ความชำนาญเฉพาะ จึงต้องมีการจัดโครงสร้างเงินเดือนและรายได้พิเศษที่เหมาะสมและจูงใจให้อยู่กับองค์กรต่อไป เช่นเงินพิเศษตามผลงาน

# FOCUS

SCREEN PROTECTOR



# แรงจูงใจภายใน

1. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน



3. การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมและสวัสดิการ



2. การจูงใจด้วยงาน



4. การเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน



# แรงจูงใจภายใน

## 1. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน



- การยกย่องสรรเสริญ เช่น การมอบประกาศนียบัตร โล่เกียรตินิยม หรือ ยกย่องผ่านสื่อต่างๆภายในองค์กร
- เลื่อนระดับและการแสดงสถานภาพ เป็นการตอบแทนผลการปฏิบัติงานโดยให้ความก้าวหน้าในการหน้าที่การงาน หรือการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เช่นห้องทำงาน ที่จอดรถ
- ให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ โดยมีการส่งอบรม หรือ ส่งเสริมให้ได้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะได้เรียนรู้และแสดงศักยภาพให้มากขึ้น
- การให้ความมั่นคง เป็นการสร้างให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ให้อิสระในการทำงาน
- การให้ความใส่ใจ เป็นการสร้างให้เห็นถึงการเห็นความสำคัญ ความห่วงใยขององค์กรผ่านผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ในการแสดงออกต่อพนักงาน



# แรงจูงใจภายใน

การสร้างแรงจูงใจจากการทำงาน การสร้างงานให้คุณค่ามากขึ้น

- **ลักษณะงาน** โดยมีการปรับปรุงลักษณะงาน
- **การมอบหมายงาน** เป็นการสั่งการให้กระทำงานที่ต้องมีความเหมาะสมกับบุคคล

- ความรู้ความชำนาญ
- ความต้องการแสดงศักยภาพของบุคคลนั้น
- นิสัย
- ขอบเขตการรับผิดชอบ
- การพัฒนาความรู้
- กามีส่วนร่วมในกิจการ
- การมีโอกาสดำเนินงาน
- การให้รู้ผลของงาน
- การทำให้รู้สึกว่าการงานมีความสำคัญ
- การแข่งขัน
- การมอบอำนาจ



## 2. การจูงใจด้วยงาน

# แรงจูงใจภายใน

## ➤ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม
- จัดห้องทำงานให้มีอุปกรณ์ครบถ้วน
- สร้างเสริมบรรยากาศของการทำงาน

## ➤ สวัสดิการในรูปแบบต่างๆ

- จัด**สิ่งอำนวยความสะดวก**โดยทั่วไป เช่น ร้านอาหาร รถรับส่ง
- การให้บริการด้านสุขภาพ โดยจัดให้มีห้องทำงานที่มียาครบถ้วน การจัดให้มีการ**ตรวจสุขภาพ**ทุกปี
- การให้บริการ**ด้านนันทนาการ** เพื่อให้เกิดการพักผ่อนหย่อนใจของพนักงาน เช่น สถานที่เล่นกีฬา การจัดดนตรีและงานรื่นเริงตามเทศกาล
- การให้บริการ**ด้านการศึกษา** จัดให้มีการฝึกอบรม การให้ความรู้เพิ่มเติม การจัดห้องสมุด

## 3. การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมและสวัสดิการ



- การให้สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เช่น **ประกันสังคม** การให้สวัสดิการเงินกู้ต่างๆ
- พิจารณาการจัดระบบ**การทำงานแบบยืดหยุ่นเวลา** สำหรับพนักงานที่ทำงานที่เน้นผลงาน และจัดให้มีการแทนกันในช่วงหยุดพักร้อน
- การให้บริการเกี่ยวกับ**ที่ปรึกษาสำหรับปัญหาต่างๆ** เพื่อเป็นการแสดงถึงความห่วงใยที่มีต่อพนักงาน เช่น การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย ด้านการดูแลบุตร

# แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจของพนักงานในการทำงานมาจากความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 8 ประการ ดังนี้คือ

- 1) ผลตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอ
- 2) สถานที่ทำงานถูกสุขลักษณะและความปลอดภัย
- 3) โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ
- 5) สังคมสัมพันธ์
- 6) ลักษณะการบริหารที่ยุติธรรม
- 7) ภาวะอิสระจากงาน
- 8) ความภูมิใจในองค์กร



4.การเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน



### Benefits & Perks



Flexible hours that suit your pace



Breakfast and lunch provided



Work from home or anywhere



Barista service available daily



MacBook provided for everyone



Afterwork beer available daily



No cap on your annual leave



Yearly company outing trip



# Wongnai

# ธนาคารแห่งประเทศไทย



- ค่าเล่าเรียนบุตร 3 คน (3 - 25 ปี) อนุบาลถึงปริญญาตรี
- ทุนบุตรพนักงาน ศึกษาต่อต่างประเทศ สาขาวิชาใดก็ได้ ไม่ผูกพันทำงานให้ธนาคาร แต่ต้องกลับมาทำงานที่ประเทศไทย
- ค่ายบุตรพนักงาน (ช่วงปิดเทอม)
- ห้องกิจกรรมบุตรพนักงาน (ช่วงเวลากลางเลิกเรียน)

• ลาได้ 90 วัน ได้รับเงินเดือนเต็ม

บุตรเรียน  
หนังสือ

กิจกรรม

บุตรพนักงาน

ต้องการ  
ซื้อบ้านซื้อรถ

คลอดบุตร



• ลาได้ 120 วัน ได้รับเงินเดือนเต็ม

ลาบวช/ลาแสงบุญ

ประกันโรคร้าย  
และวินาศภัย

• ผู้ได้ไม่เกิน 1 แสนบาท  
ผ่อนชำระ 5 ปี

- ทุนการศึกษา
- เงินยืมเพื่อการศึกษา (30 เท่าของเงินเดือนไม่เกิน 1 ล้านบาท) ไม่มีดอกเบี้ย ระยะเวลาชำระคืน 6 ปี

ต้องการ  
เรียนต่อ

สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ

เข้าโรง  
พยาบาล

- พนักงาน คู่สมรส บุตรไม่เกิน 3 คน บิดา มารดา และอะดิดพนักงานได้ เงินช่วยเหลือเต็มจำนวน (กรณี รพ.รัฐบาล) ได้รับครึ่งหนึ่งของ ค่าใช้จ่าย (กรณี รพ.เอกชน)
- บิดาและมารดาไม่เกิน 1 แสนบาท ต่อปี
- ยืมเงินเพื่อรักษาพยาบาลบิดา มารดา ได้อีกไม่เกินคนละ 1 แสนบาทต่อปี

ต้องการ  
ออกกำลังกาย



ทำงานนาน

ลาออก

เสียชีวิต

- เงินบำเหน็จหรือบำนาญ
- เงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (ธนาคารจ่าย สมทบให้ร้อยละ 12 ของเงินเดือน)

- 20 ปี เหรียญทองคำ
- 25 ปี แหวนทองคำฝั่งเพชร
- 30 ปี เข็มกลัดทองคำฝั่งเพชร (ญ) แหวนทองคำฝั่งเพชร (ช)
- 35 ปี เข็มกลัดทองคำฝั่งเพชร (ญ) สร้อยคอทองคำพร้อมจี้ทองคำฝั่งเพชร (ช)
- 40 ปี ประกาศนียบัตร

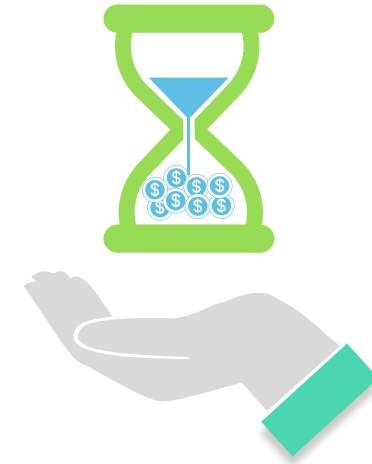
- ชมรมกีฬา 18 ชมรม
- ชมรมสันทนาการและบันเทิง 10 ชมรม
- Fitness Center
- สนามกีฬาสโมสร ทบ. ฟรี

เจ็บป่วยเล็กน้อย

- แพทย์และพยาบาลเฉพาะทาง ประจำสถานพยาบาล

- เงินช่วยเหลือตั้งแต่ 150,000 - 1 ล้านบาท
- พวงหรีดค่านับ (กรณีพนักงาน/อะดิดพนักงาน)
- เจ้าภาพบำเพ็ญกุศล 1 คืน และค่าจัดงานศพ 15,000 บาท (กรณี ผบ.ขึ้นไป)
- เงินฌาปนกิจสงเคราะห์

## 4. Activity



Generation &  
Motivation

---

Baby  
Boomers

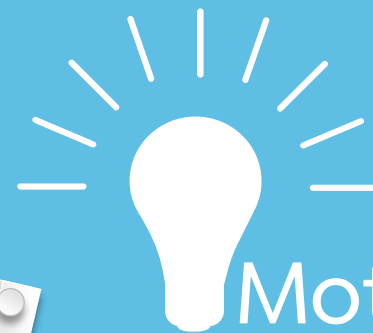
X

Y

Z



คนแต่ละช่วงวัย มีแรงจูงใจอย่างไรกันบ้าง?



Motivation



ให้ศ.แบ่งกลุ่มกันวิเคราะห์แรงจูงใจของคน  
แต่ละช่วงวัย

1. ลักษณะของคนช่วงวัยนั้น
2. แรงจูงใจในการทำงาน





## สิ่งที่จะดึงดูดผู้หางาน Gen Y และ Gen Z ให้เข้ามาร่วมงาน

### 1 ความคาดหวังต่อที่ทำงาน

- สถานที่ทำงานที่ทันสมัย
- มีห้องสำหรับพักผ่อน
- มีอาหารสำหรับพนักงาน
- มีห้องเล่นเกม เพื่อความผ่อนคลาย

### 2 เสนอสวัสดิการที่ดึงดูดใจ

- มีโบนัสที่ปรับให้เหมาะกับการใช้ชีวิตของพนักงาน
- สามารถลาในวันเกิดได้
- มีโปรแกรมการฝึกอบรมหรือสัมมนา
- กำหนดแนวทางในการพัฒนาและการเติบโตในหน้าที่การงาน

### 3 ทัศนคติและแนวคิดต่ออาชีพ

- กำหนดคุณค่าและคตินิยมขององค์กร
- สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน
- ช่วงเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น
- ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

### 4 วิธีการทำงานร่วมกัน

- มีความเข้าใจคุณลักษณะของทุก Gen อย่างลึกซึ้ง
- ใช้การสื่อสารและลดช่องว่างระหว่าง Gen
- รับฟัง feedback และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา



# การพัฒนาแรงจูงใจ ของพนักงานแต่ละ GENERATION

## Baby Boomer

## Gen X

## Gen Y

## Gen Z

### Life Background

- ปัจจุบันอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไปเติบโตในช่วงการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมีส่วนทำให้ความมุ่งมั่นในการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ
- รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

- ปัจจุบันอายุประมาณ 36-50 ปีเติบโตมาในยุคครึ่งเรื่องของเศรษฐกิจมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง
- เป็นรุ่นลูกของ Generation ก่อนๆ ซึ่งเริ่มมีฐานะในการให้คน Gen X ได้รับการศึกษาระดับสูงขึ้นไป

- ปัจจุบันอายุประมาณ 20-35 ปีอยู่ในครอบครัวที่มีความมั่นคงแม้โตมาในยุคเศรษฐกิจผันผวน
- มีการศึกษาดี และไม่เต็มองความสำเร็จของตนเองแค่ในองค์กร

- ปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมการทำงานในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า
- สภาพแวดล้อมที่โตมาคล้าย Gen Y และ Internet กลายเป็นสิ่งจำเป็น
- ความสำเร็จในชีวิตคือการได้ทำในสิ่งที่ปรารถนาให้มีชื่อเสียง

### ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ

- ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี
- การชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นในองค์กร
- การมีลูกน้องที่มีความสามารถ



- วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับตนเอง
- การได้ทำงานที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
- การชื่นชมจากหัวหน้างาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- วัฒนธรรมในองค์กรที่เหมาะสม
- โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง
- การได้รับการดูแลและ Feedback จากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง
- Work-Life Balance
- สังคมในที่ทำงานที่เปิดกว้างทางความคิด

- ใกล้เคียงกับ Gen Y
- ตัวองค์กรอาจจะไม่ได้เป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจได้ดีเท่ากับตัวงานที่ได้รับผิดชอบ





Q & A