



รหัสวิชา MTM 2205

รายวิชาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมเชิงสร้างสรรค์

Leadership and Creative Teamwork



Panida Ninaroon

อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

 panida.ni@ssru.ac.th

 Facebook.com/Panida Ninaroon

 Twiter.com/Panida Ninaroon



Chapter 5  
การสร้างแรงจูงใจ



# Agenda



**1**

**Theories of Motivation**

**2**

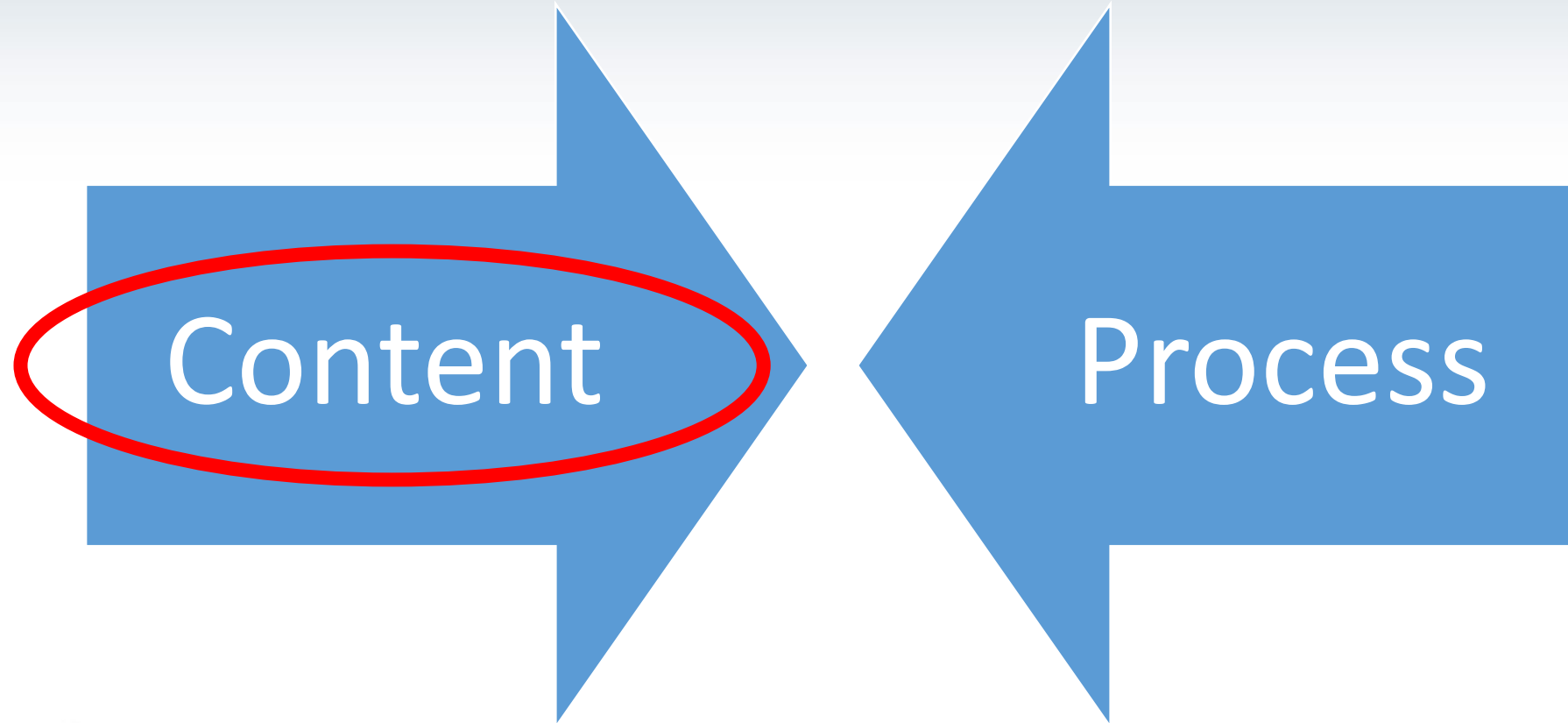
**Content Theories of Motivation**

**3**

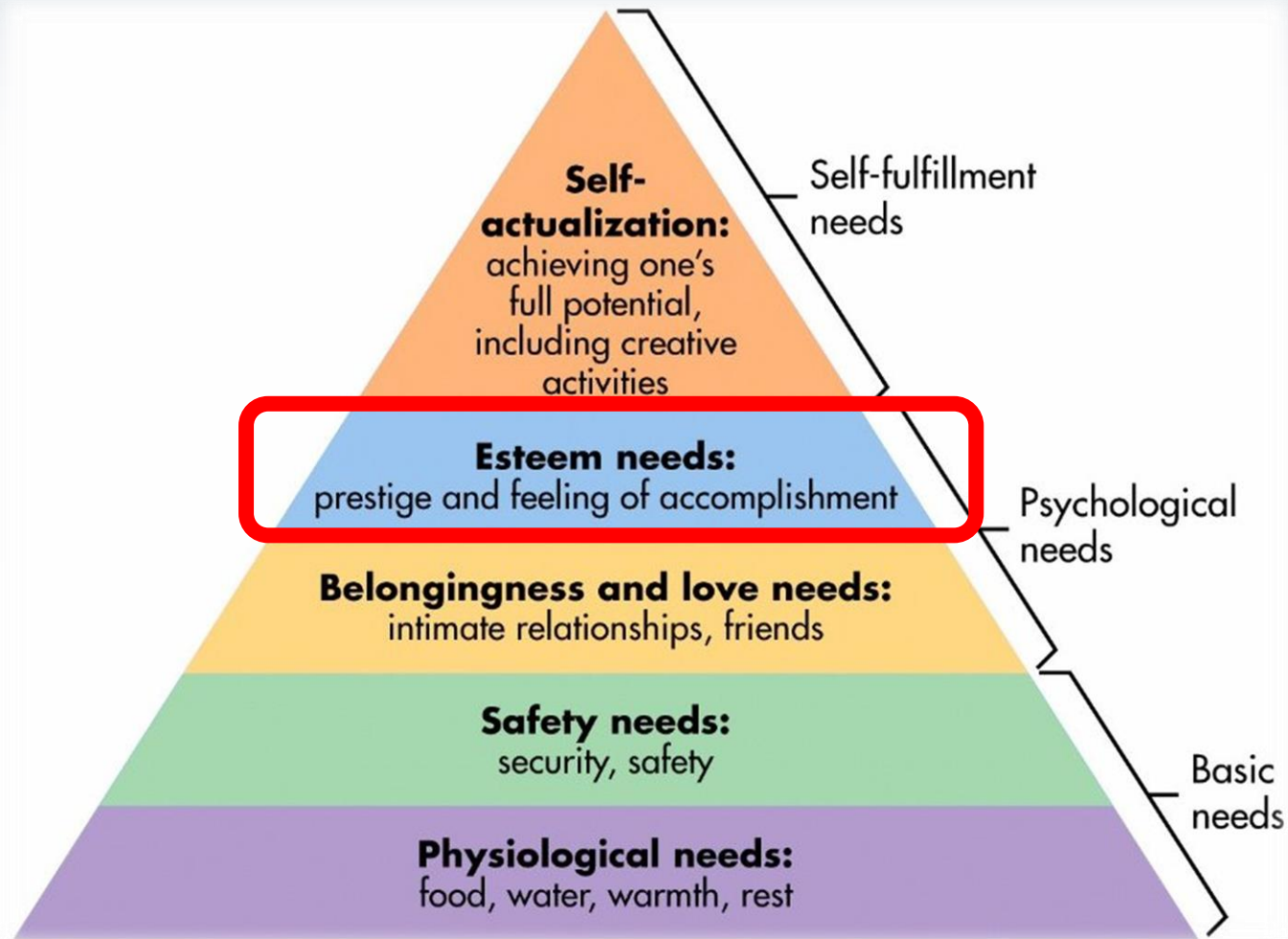
**Process Theories of Motivation**



# Theories of Motivation

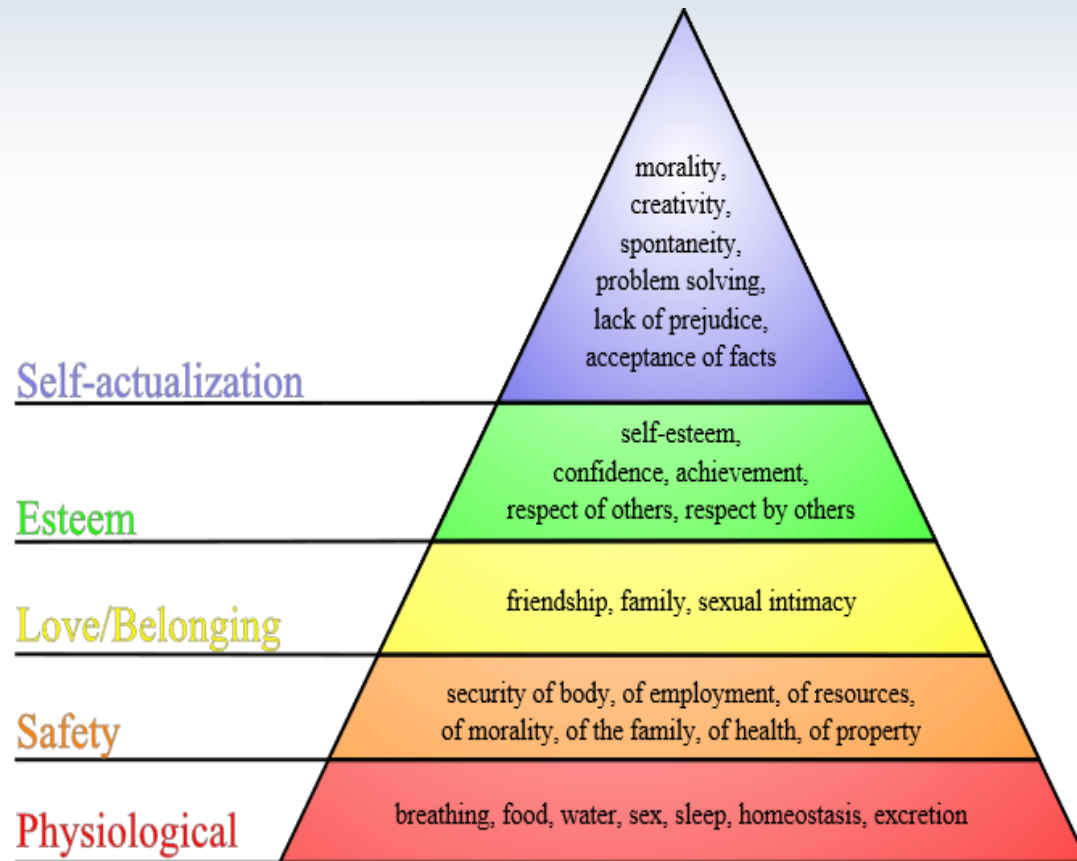


# Abraham Maslow's Hierarchy of Needs



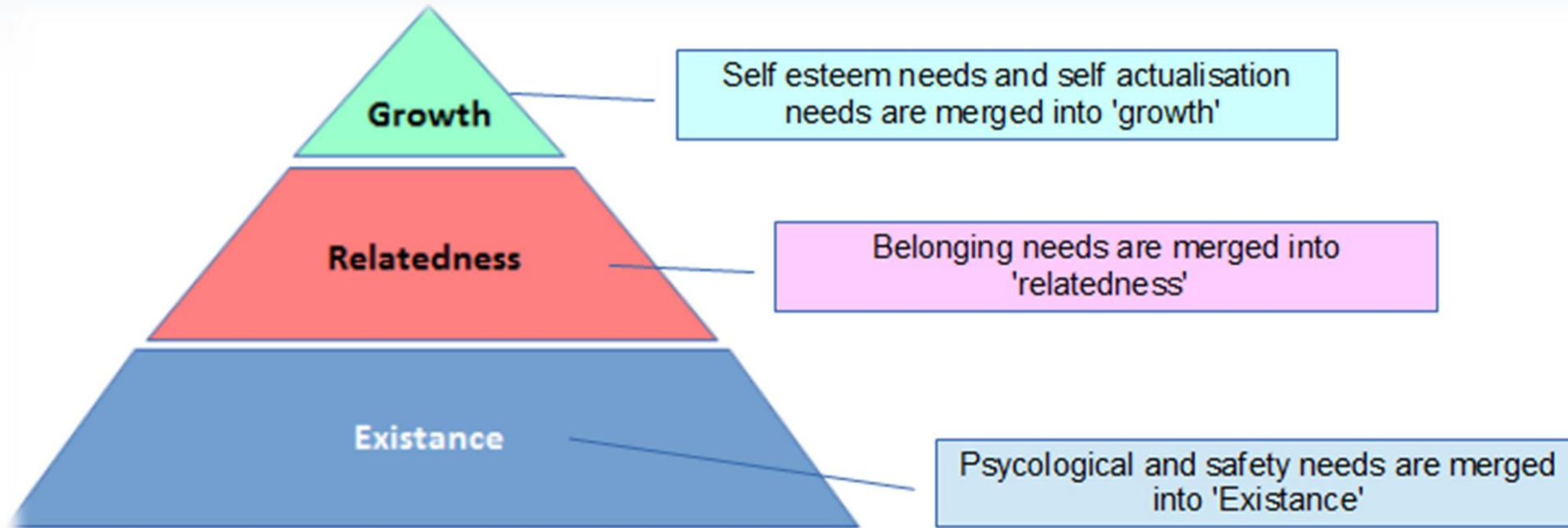


- 5) ความต้องการความเป็นจริงในชีวิต  
(self-actualization needs)
- 4) ความต้องการการยกย่อง  
(esteem needs)
- 3) ความต้องการทางสังคมและความรัก  
(social and love needs)
- 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง  
(safety and security needs)
- 1) ความต้องการทางร่างกาย  
(physiological)





# Alderfer's ERG Theory





ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs :E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต ความต้องการเพื่อการดำรงชีพนี้เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์นั่นเอง

ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs :R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์ กำหนดไว้ ก็คือ ความต้องการสังคมและความรัก

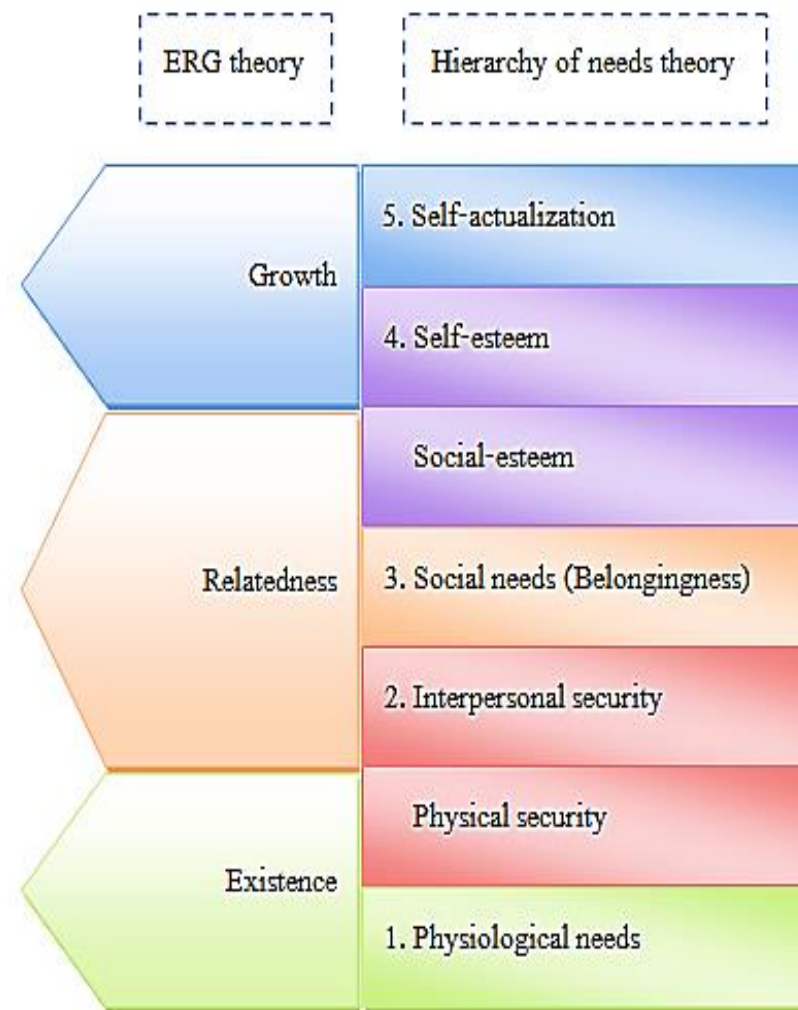
ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม บุกเบิก ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด ความต้องการนี้เหมือนกับความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตของมาสโลว์







# ภาพเปรียบเทียบ ERG Model กับ Maslow's Hierarchy Needs





## แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง

แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



## 1. ความต้องการความสำเร็จ

### Need for Achievement (NACH)

เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว





## 2. ความต้องการความผูกพัน

### Need for Affiliation (NAFF)

เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น





### 3. ความต้องการอำนาจ

#### Need for Power (NPOWER)

เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ



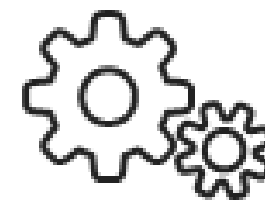
พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ







1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา  
และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง



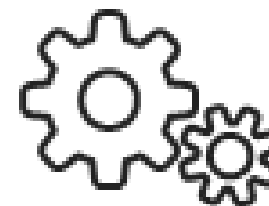


2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยาก  
จนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

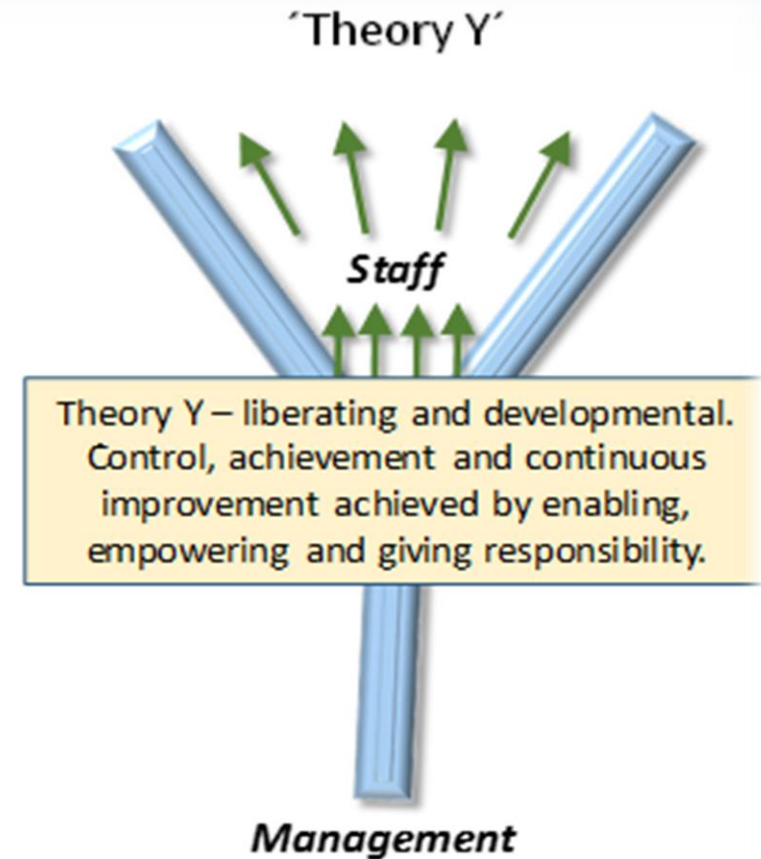
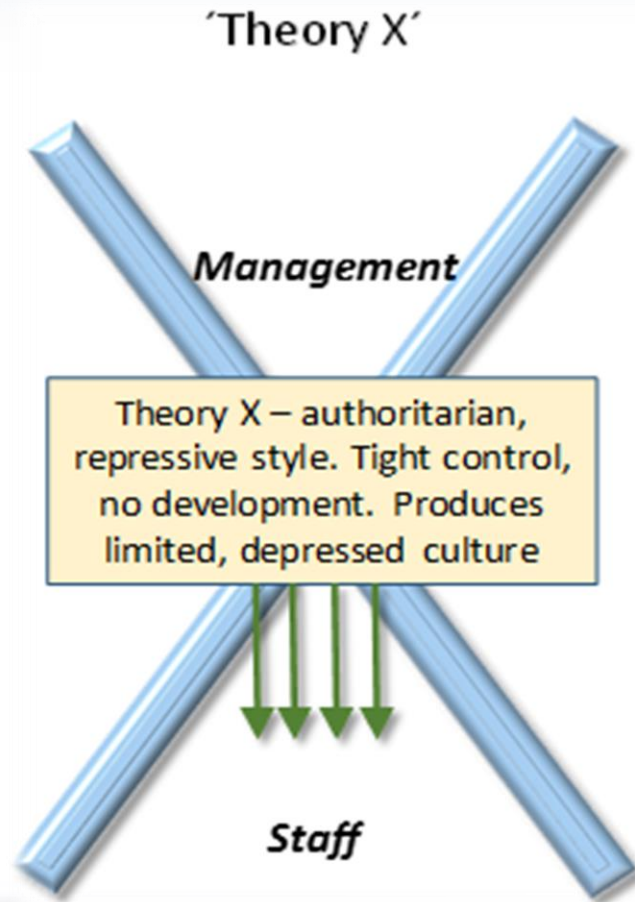




3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงาน  
ได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึง  
ความสามารถของเขาได้



# Douglas McGregor's XY Theory





## ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

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

## ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

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





**ทฤษฎี X (Theory X)** คือ คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

**ทฤษฎี Y (Theory Y)** คือ คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำ  
ทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม  
ในการบริหารงาน





# ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg' Two –Tactor Theory )



## ปัจจัย 2 ประการ

1. ปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors)
2. ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)



# ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors)



1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)



# ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors)



เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

- 1. นโยบายและการบริหารงาน
- 2. เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน
- 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 6. สถานภาพในการทำงาน
- 7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 8. ความมั่นคงในการทำงาน
- 9. สถานะของอาชีพ (Status)



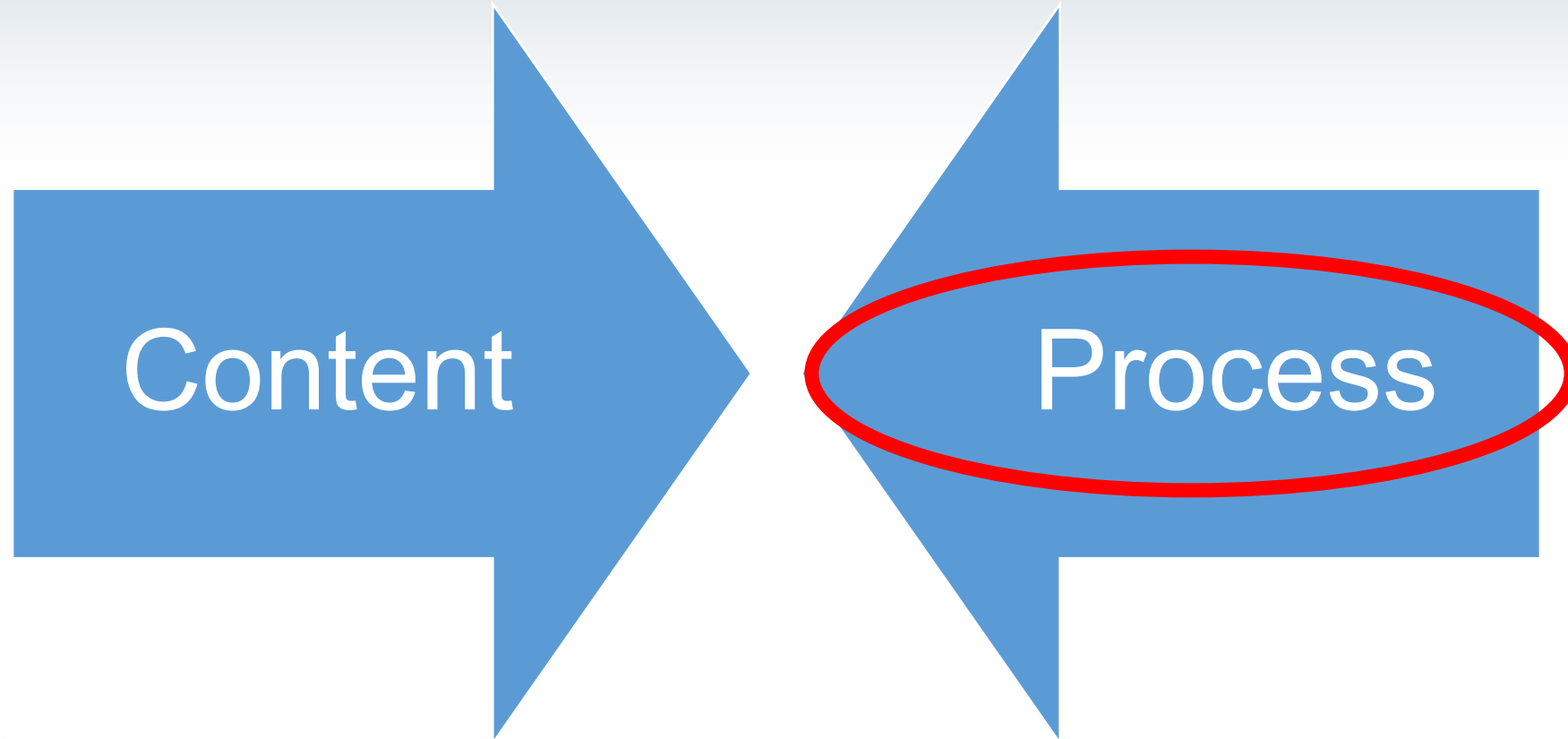
## สรุปตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก



1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะของงานมีความสำคัญยิ่งกว่า ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง
2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้
3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและ เป็นสิ่งที่ท้าทาย
4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้ง สองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน



# Theories of Motivation



# ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom.



วิคเตอร์ ฮาร์โลด วรูม ( Victor Harold Vroom )  
นักจิตวิทยา

- รูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน อธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน
- การที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคล
- คนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น
- เมื่อได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์

เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น







$V = \text{Valance}$  หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$  หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$  ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง





ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด = คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ การอบรม การสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน = กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม = คุณค่าจากผลลัพธ์ ควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลและพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ พนักงานจึงจะรู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์





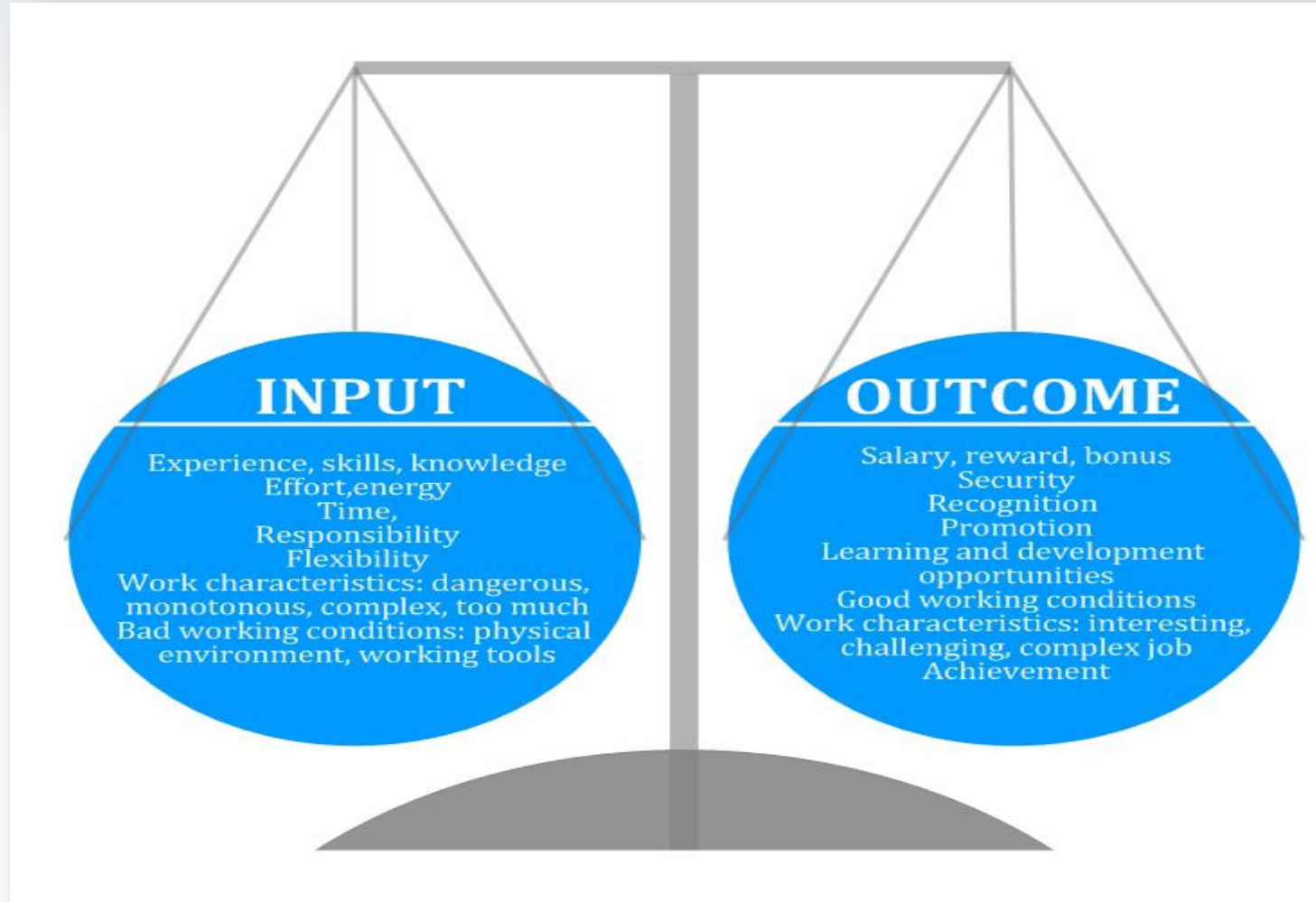
## รางวัล 2 ประเภท

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





PASSION  
DRIVE

“พนักงานมักทุ่มเทกำลังความสามารถของตนใน  
การทำงานโดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่  
ตนเองได้รับจากองค์กร”



# การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนเหมาะสม
2. ผลตอบแทนต่ำไป
3. ผลตอบแทนสูงไป

PASSION





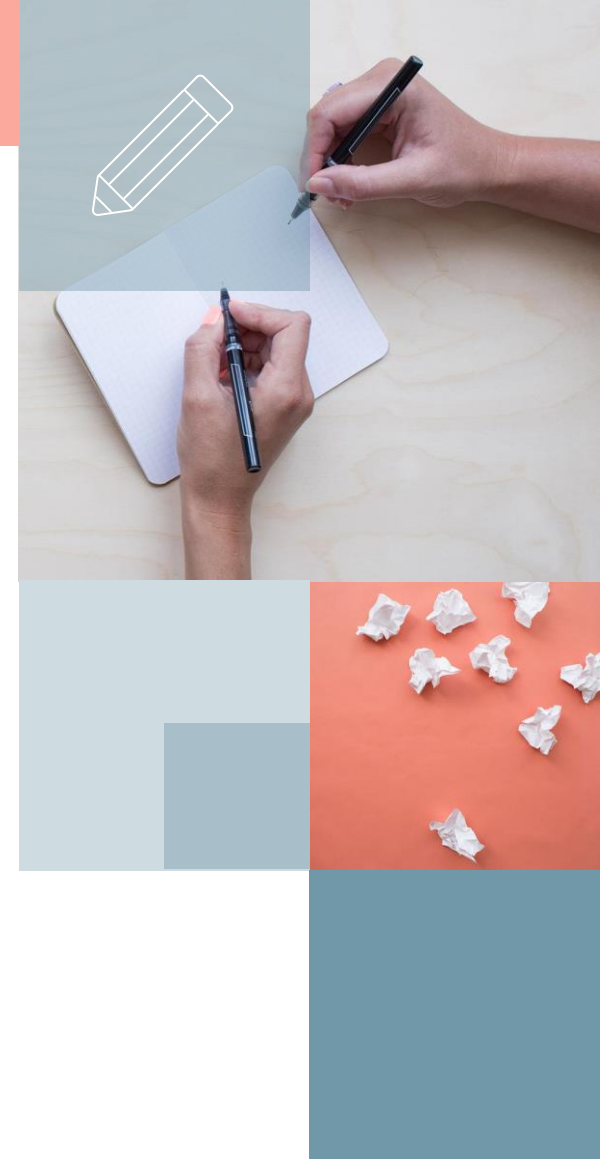
## ผลตอบแทนเหมาะสม (equitably rewarded)

พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน  
แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็น  
เพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและ  
ประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น



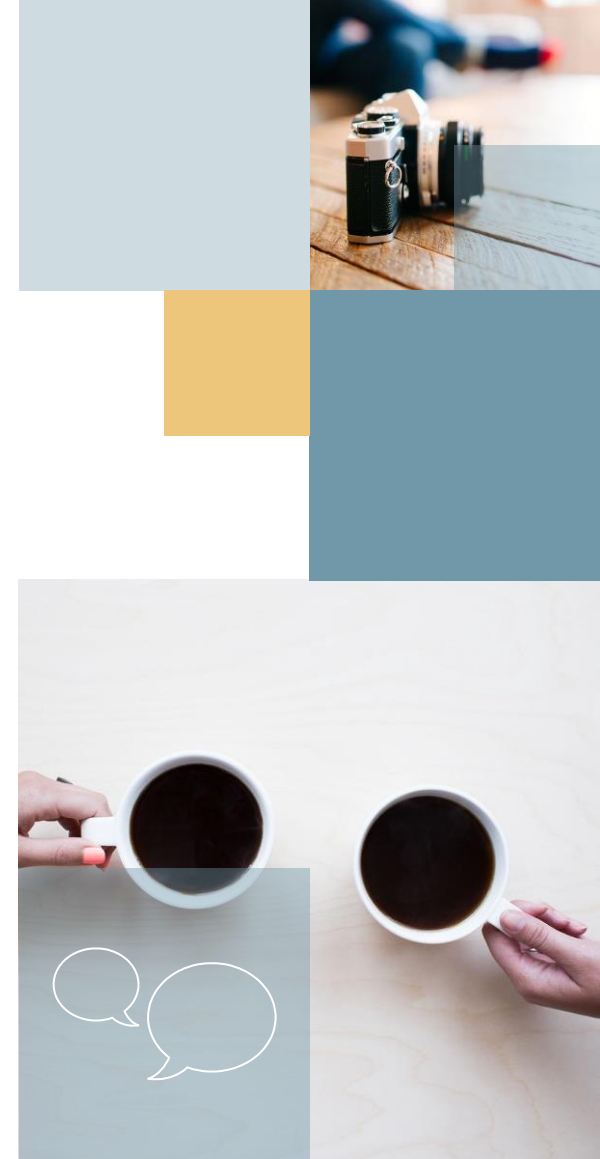
## ผลตอบแทนต่ำไป (under-rewarded)

เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าตนได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน ลดตัวป้อน อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น เปลี่ยนงาน เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ



## ผลตอบแทนสูงไป (over-rewarded)

การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน ลดผลตอบแทน อ้างเหตุผลให้ตัวเอง พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น



## การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจ

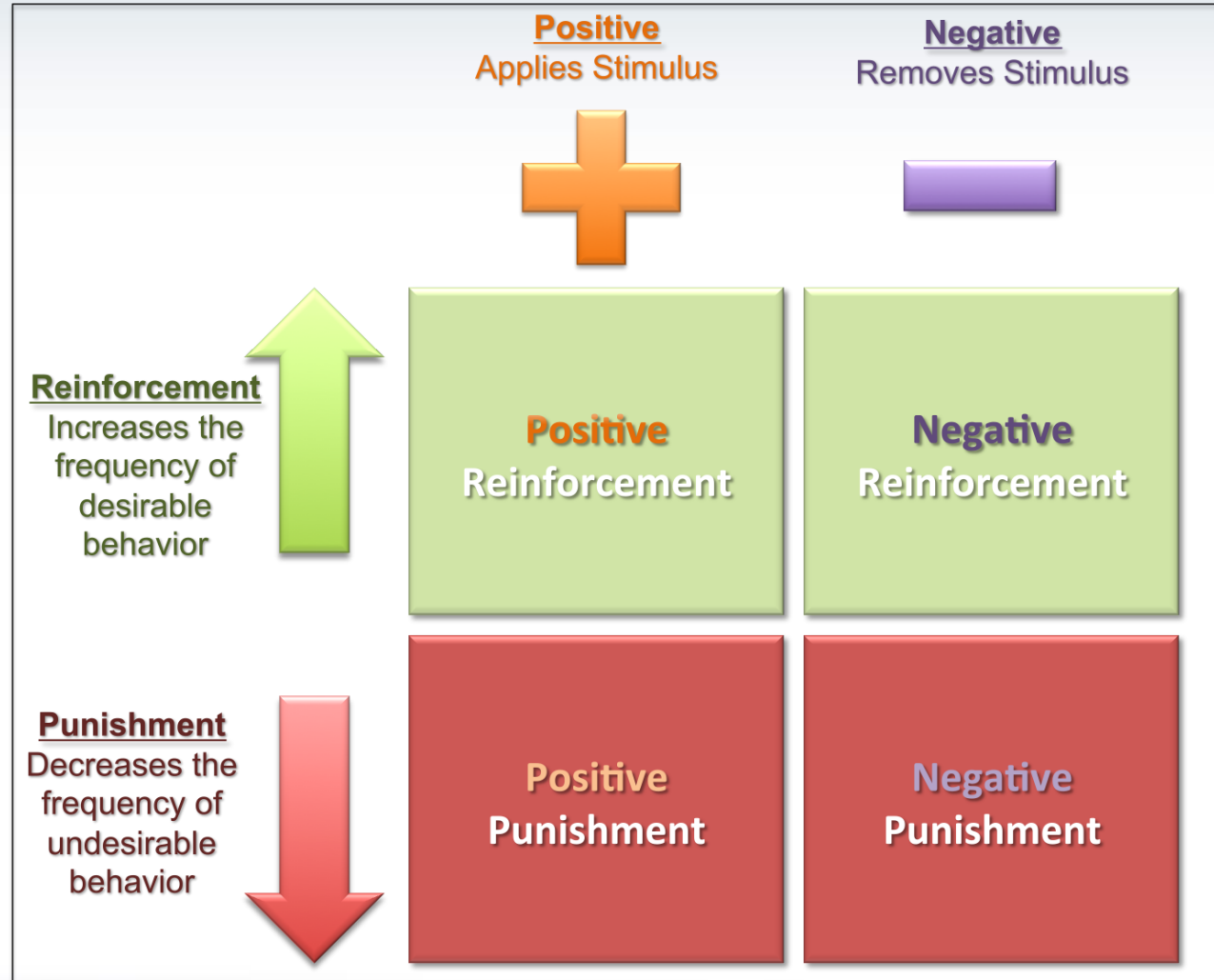
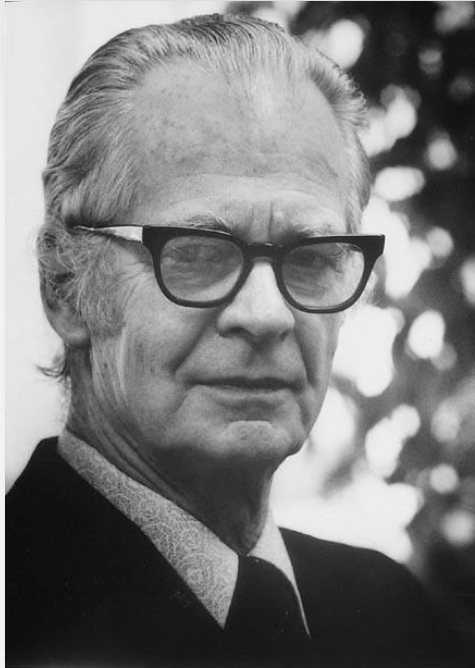
1. หัวหน้างานจะต้องตระหนักกว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่นๆ เป็นต้น

2. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใด เพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ



# B.F. Skinner's Reinforcement Theory



# Skinner

อธิบายว่ามนุษย์เรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ โดยผ่านประสบการณ์ที่ให้ผลกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ให้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมใดที่มีผลต่อเนื้อเป็นบวก พฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำบ่อยครั้ง ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลเป็นลบมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป



# ประเภทของการเสริมแรง (Types of Reinforcement)

เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกรรม มี 4 ประเภท

## 1. การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement)

เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ

เช่น พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ





## 2. การเสริมแรงลบ (Negative or Avoidance Reinforcement)

เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ

เช่น พนักงานซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลาเพราะไม่อยากได้  
ยีนคำตำหนิจากหัวหน้า หน่วยงานที่ใช้การเสริมแรงลบ



### 3. การลบพฤติกรรม (Extinction)

เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่ต้องการอีกต่อไป โดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกย่องชมเชยพนักงานที่มาทำงานสาย ไม่จ่ายค่าจ้างถ้าทำงานไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานทำงานดีแล้วหัวหน้างานไม่สนใจ จะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน



## 4. การทำโทษ (Punishment)

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





# Q & A

Quiz...

