



รหัสวิชา TIN 2205
รายวิชาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
Creative Leadership



Panida Ninaroon
อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

 panida.ni@ssru.ac.th

 [Facebook.com/Panida Ninaroon](https://www.facebook.com/Panida Ninaroon)

 [Twiter.com/Panida Ninaroon](https://twitter.com/Panida Ninaroon)



Chapter 5
การสร้างแรงจูงใจ





1

Theories of Motivation

2

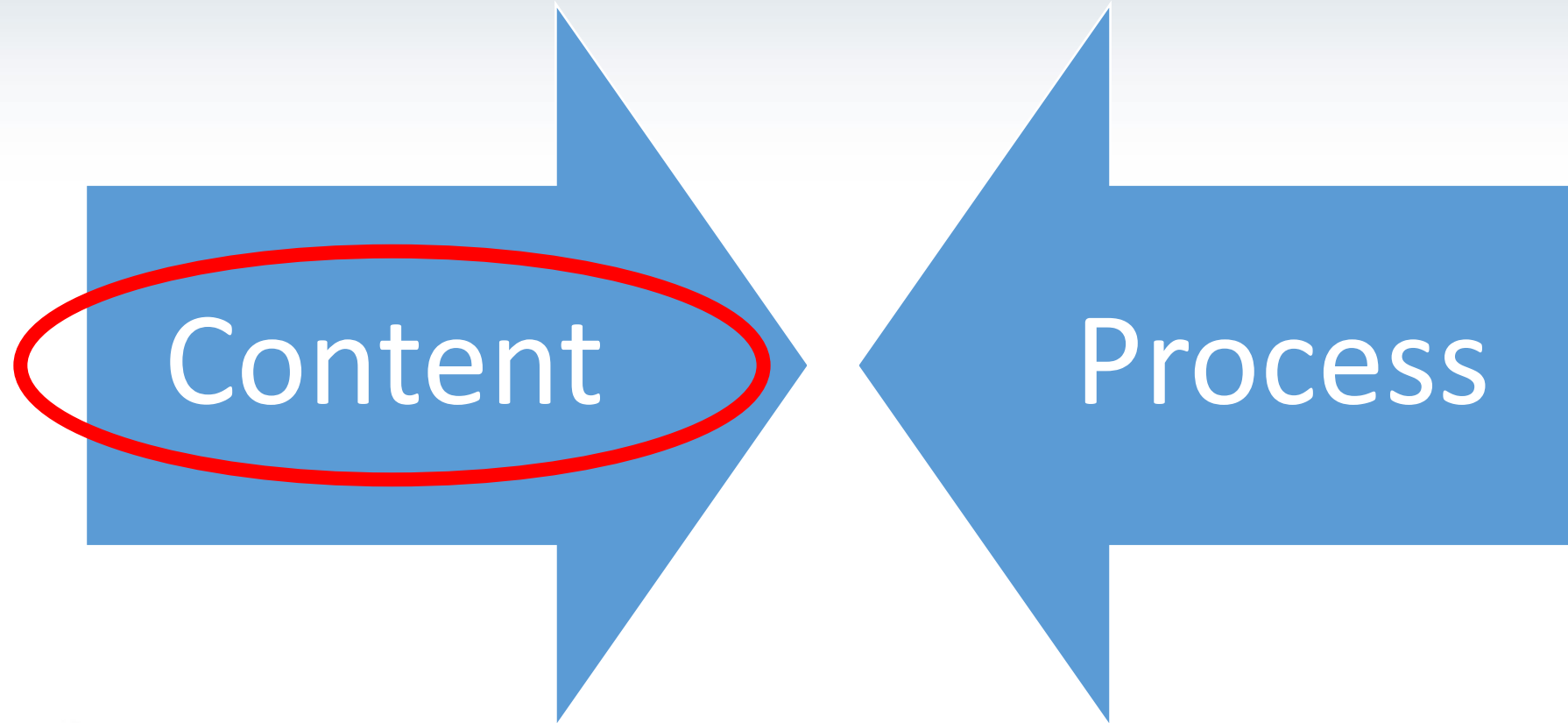
Content Theories of Motivation

3

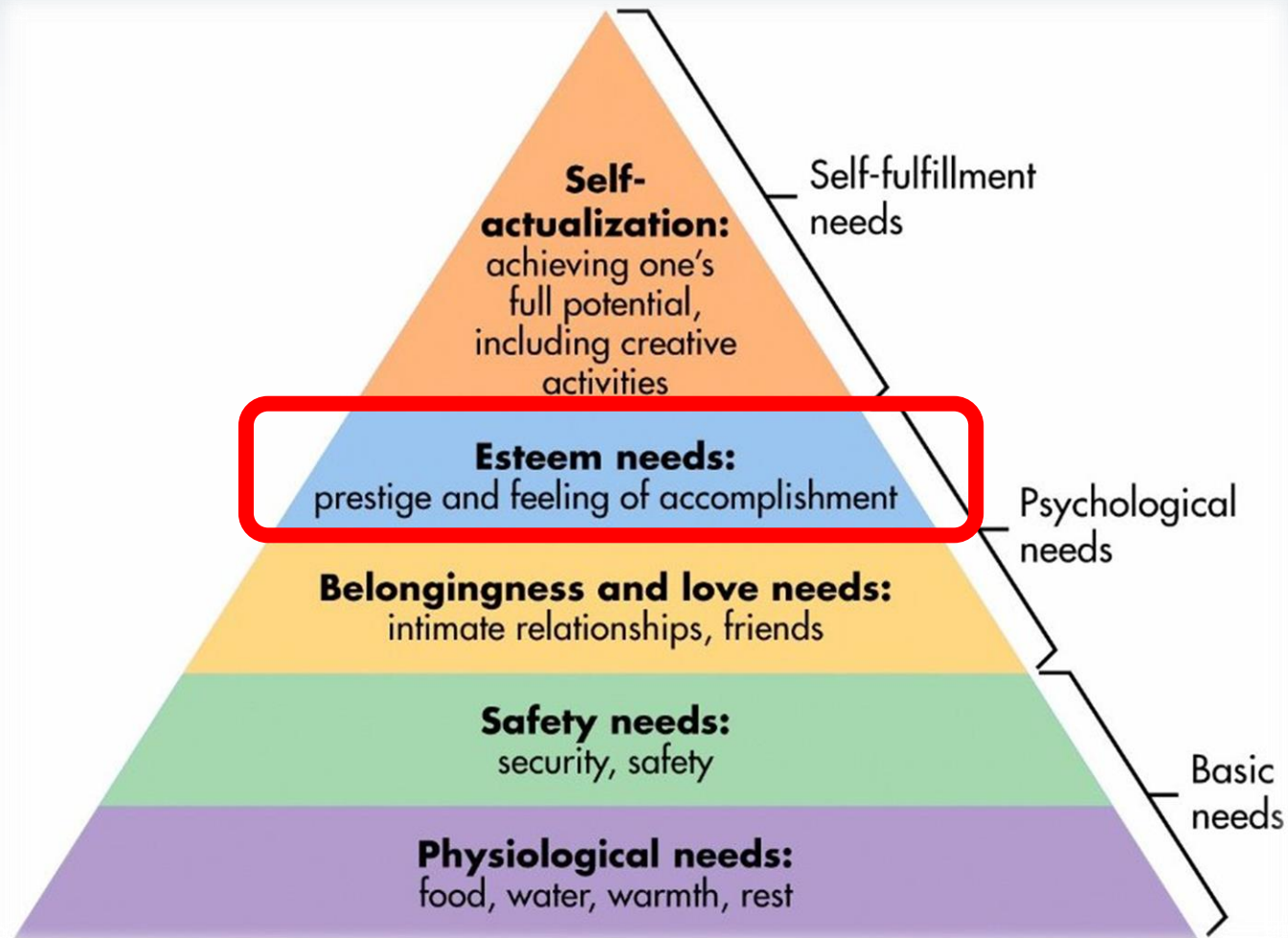
Process Theories of Motivation



Theories of Motivation

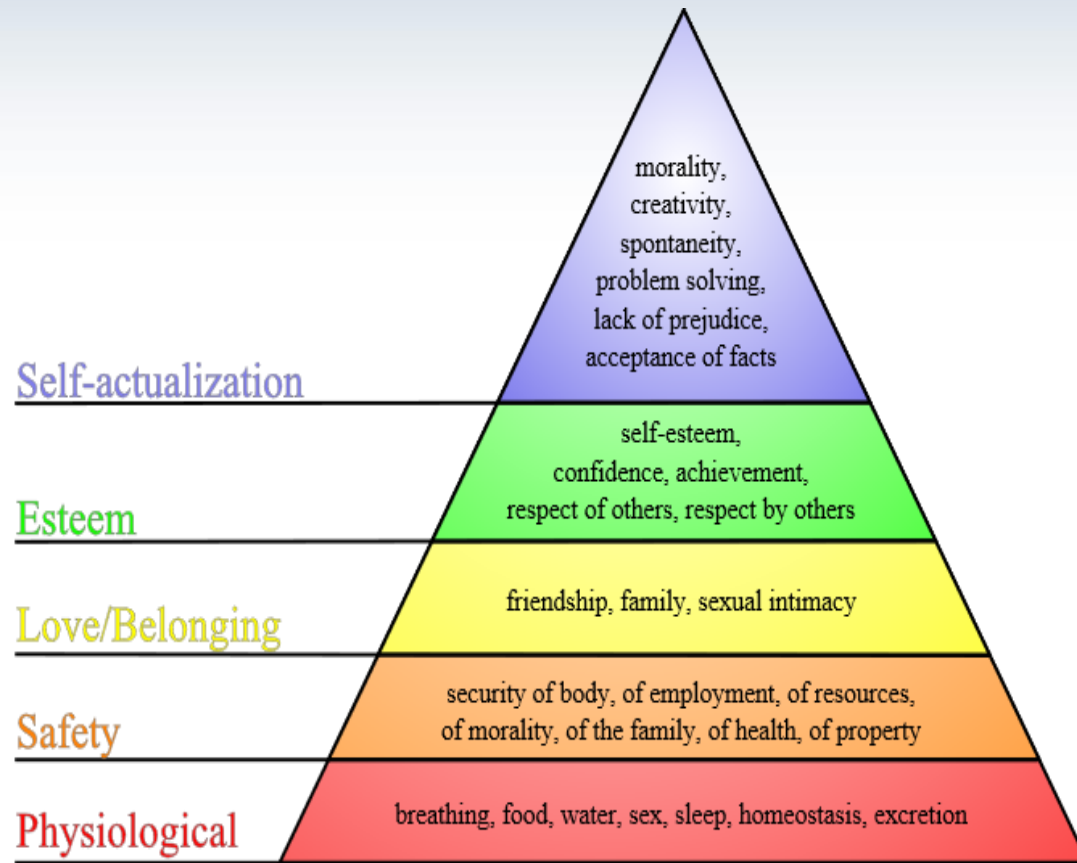


Abraham Maslow's Hierarchy of Needs

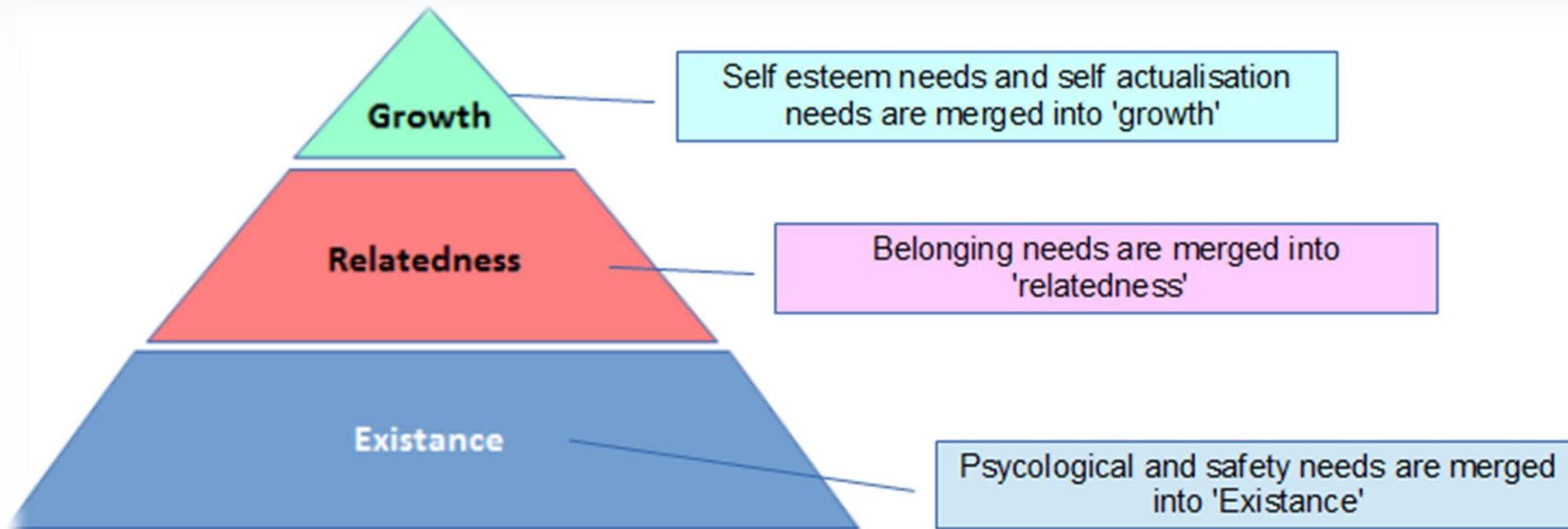




- 5) ความต้องการความเป็นจริงในชีวิต
(self-actualization needs)
- 4) ความต้องการการยกย่อง
(esteem needs)
- 3) ความต้องการทางสังคมและความรัก
(social and love needs)
- 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง
(safety and security needs)
- 1) ความต้องการทางร่างกาย
(physiological)



Alderfer's ERG Theory





ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs :E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต ความต้องการเพื่อดำรงชีพนี้เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์นั่นเอง

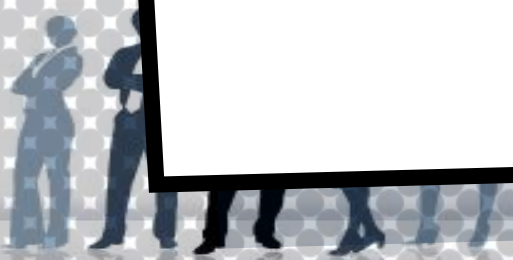
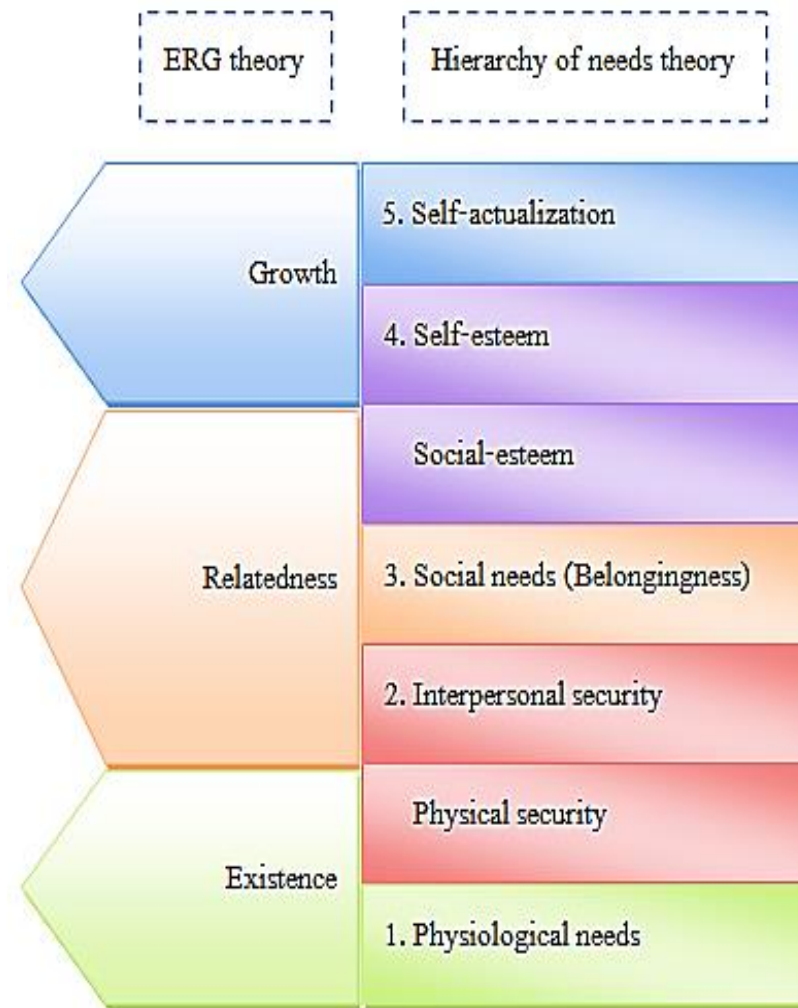
ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs :R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ ก็คือ ความต้องการสังคมและความรัก

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 จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

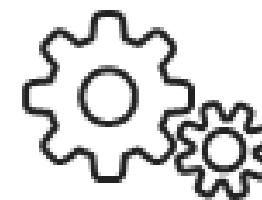


พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ





1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา
และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง



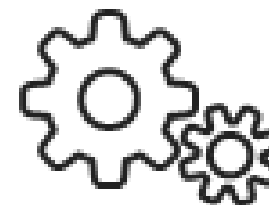


2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยาก
จนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

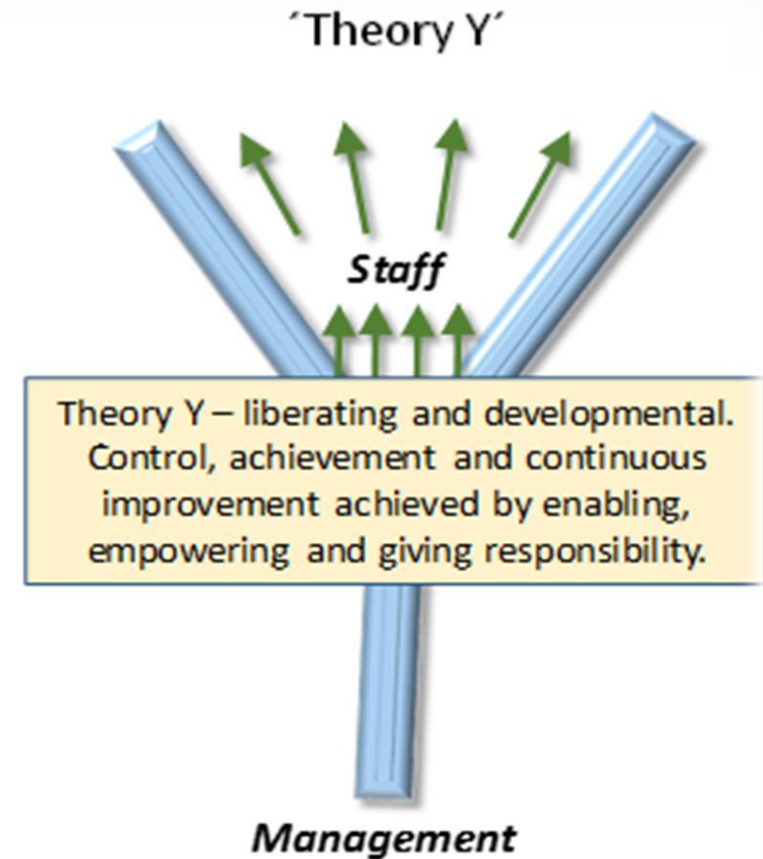
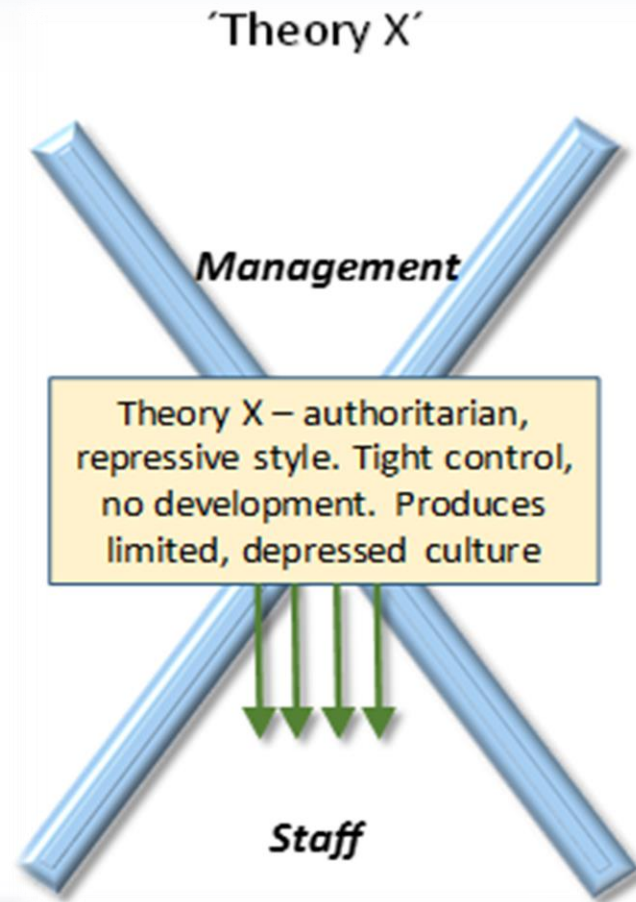




3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงาน
ได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึง
ความสามารถของเขาได้



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 ทำทหายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน



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)



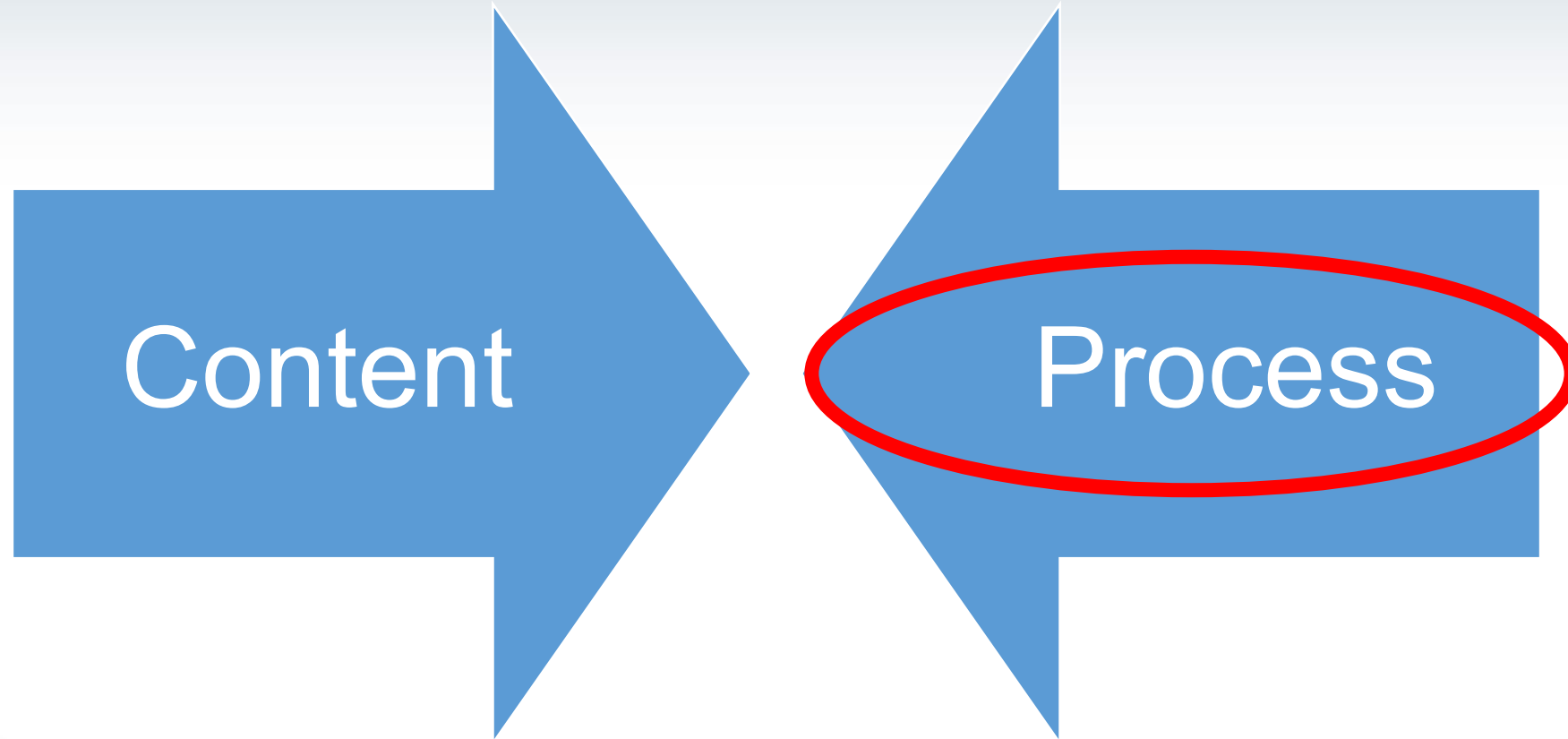
สรุปตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก



1. ปล่อยให้พอใจหรือปล่อยให้กระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะของงานมีความสำคัญยิ่งกว่า ปล่อยให้คำจูง หรือปล่อยให้สุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง
2. ปล่อยให้คำจูงหรือปล่อยให้สุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้
3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและ เป็นสิ่งที่ท้าทาย
4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้ง สองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปล่อยให้กระตุ้นและปล่อยให้คำจูงหรือปล่อยให้สุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน



Theories of Motivation



ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom.



วิคเตอร์ ฮาร์โลด วรูม (Victor Harold Vroom)
นักจิตวิทยา

- รูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน อธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน
- การที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคล
- คนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น
- เมื่อได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์

เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น





$V = \text{Valance}$ 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





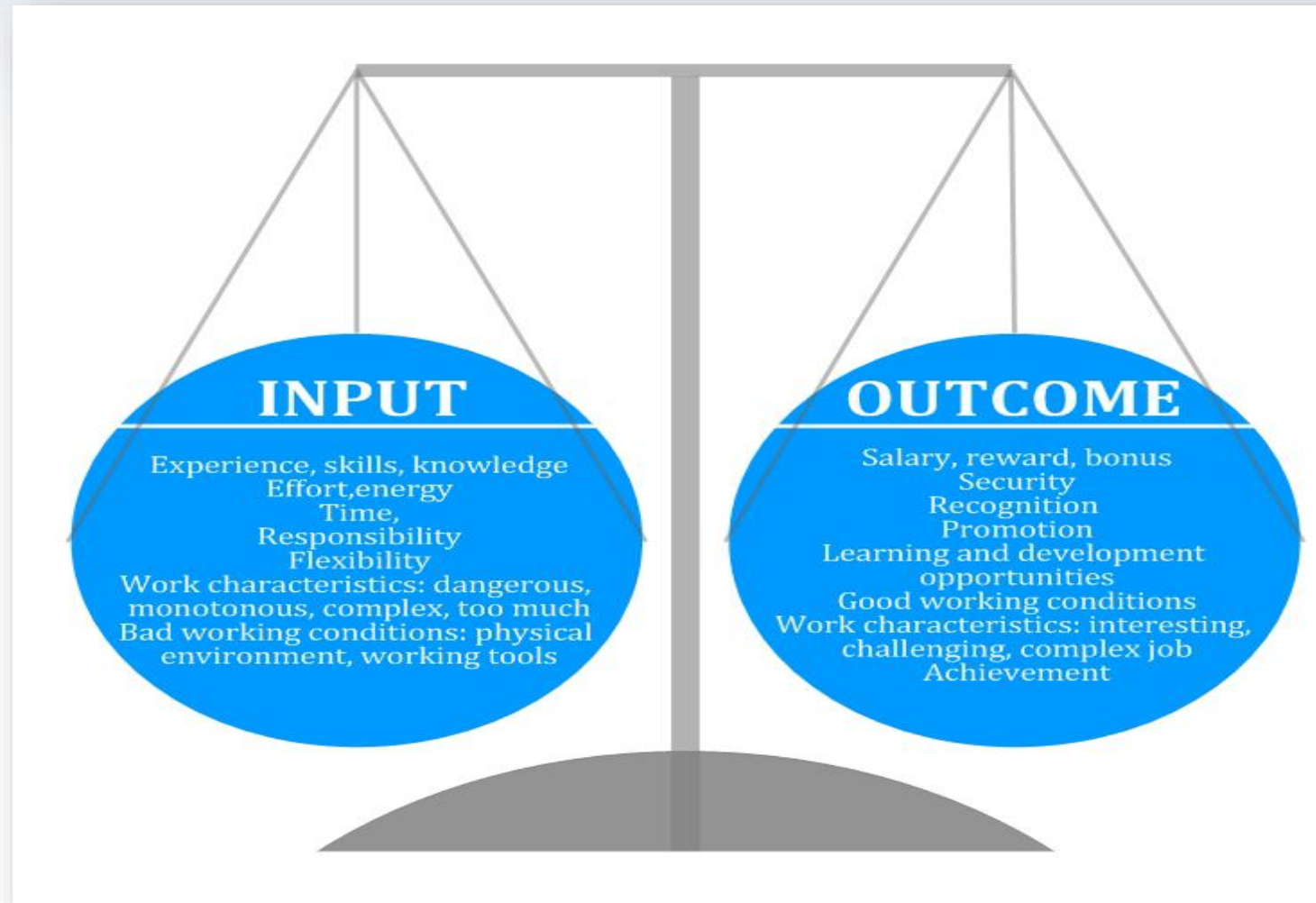
รางวัล 2 ประเภท

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
D
R
I
O
N
N
D
V
E

“ พนักงานมักทุ่มเทกำลังความสามารถของตน
ในการทำงานโดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่
ตนเองได้รับจากองค์กร”

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน
ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนเหมาะสม
2. ผลตอบแทนต่ำไป
3. ผลตอบแทนสูงไป



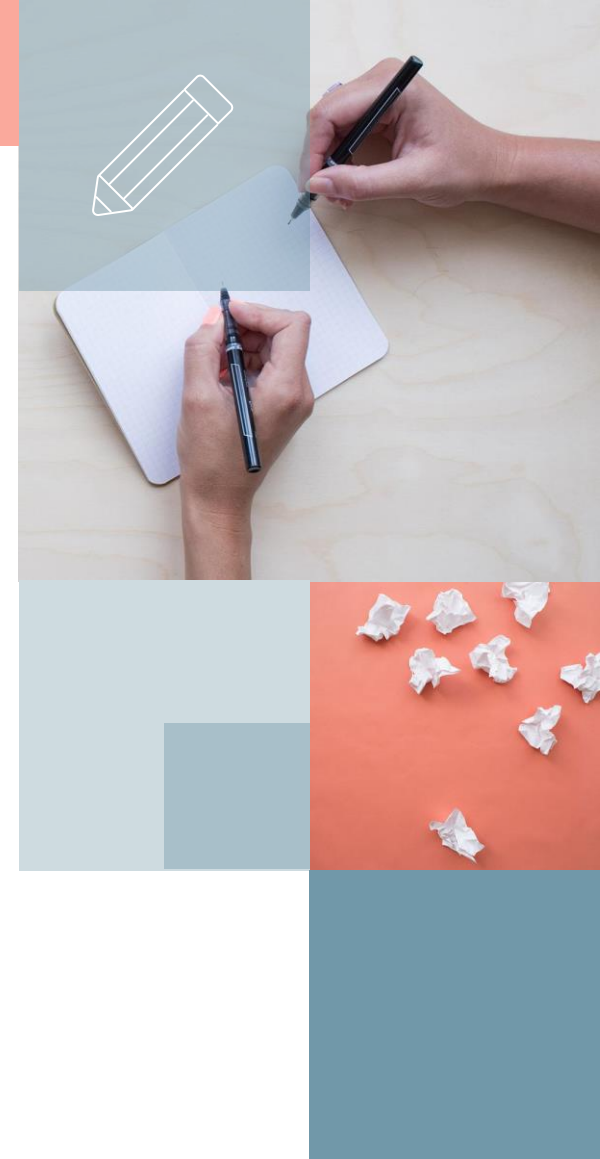
ผลตอบแทนเหมาะสม (equitably rewarded)

พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสม
กัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูง
กว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและ
ประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น



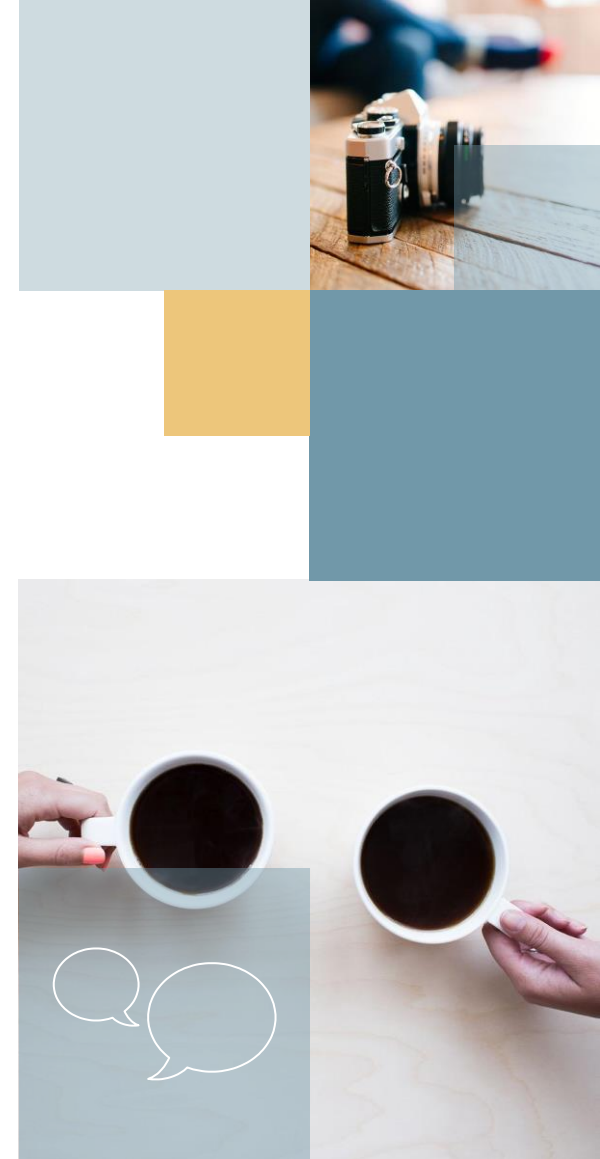
ผลตอบแทนต่ำไป (under-rewarded)

เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน ลดตัวป้อน อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น เปลี่ยนงาน เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ



ผลตอบแทนสูงไป (over-rewarded)

การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้
คือ เพิ่มตัวป้อน ลดผลตอบแทน อ้างเหตุผลให้ตัวเอง พยายามเพิ่ม
ผลตอบแทนให้ผู้อื่น



การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจ

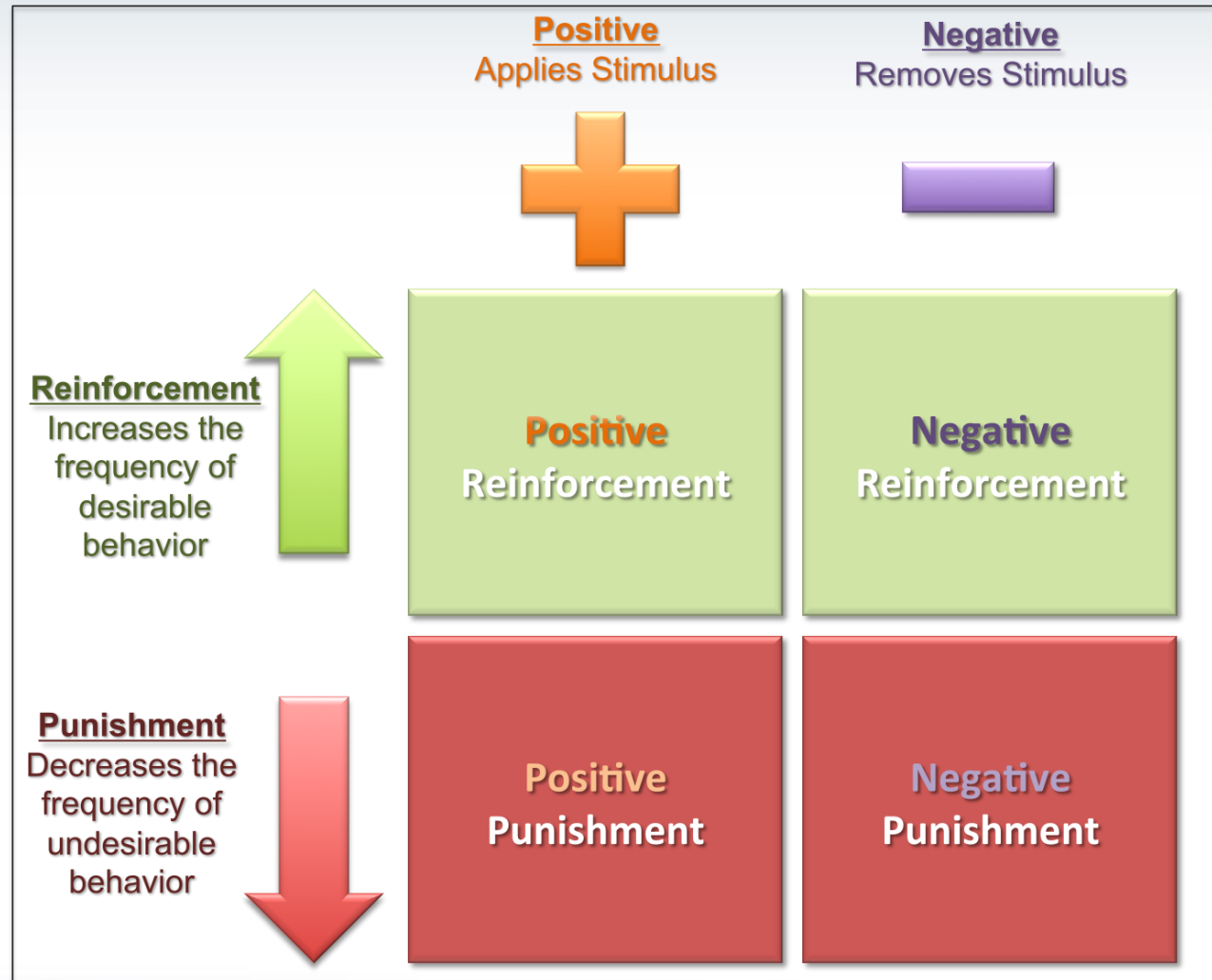
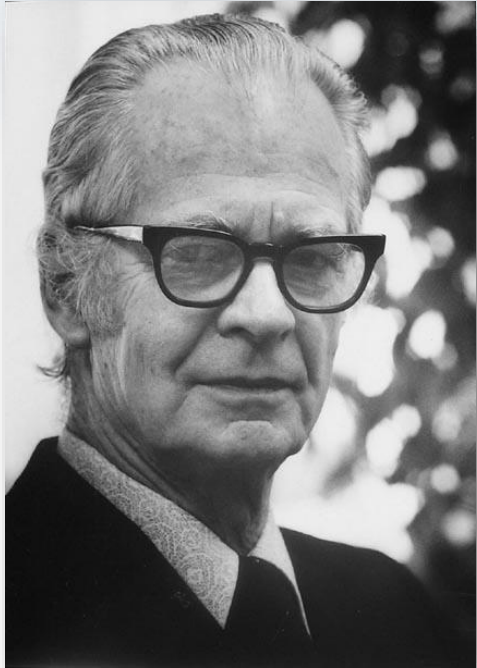
1. หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่น ๆ เป็นต้น

2. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ



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...

