

# แรงจูงใจในองค์กร



## การจูงใจ (Motivation)

หมายถึง พลังในตัวบุคคลกระตุ้นทำให้แสดงพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย

แรงจูงใจนั้น จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

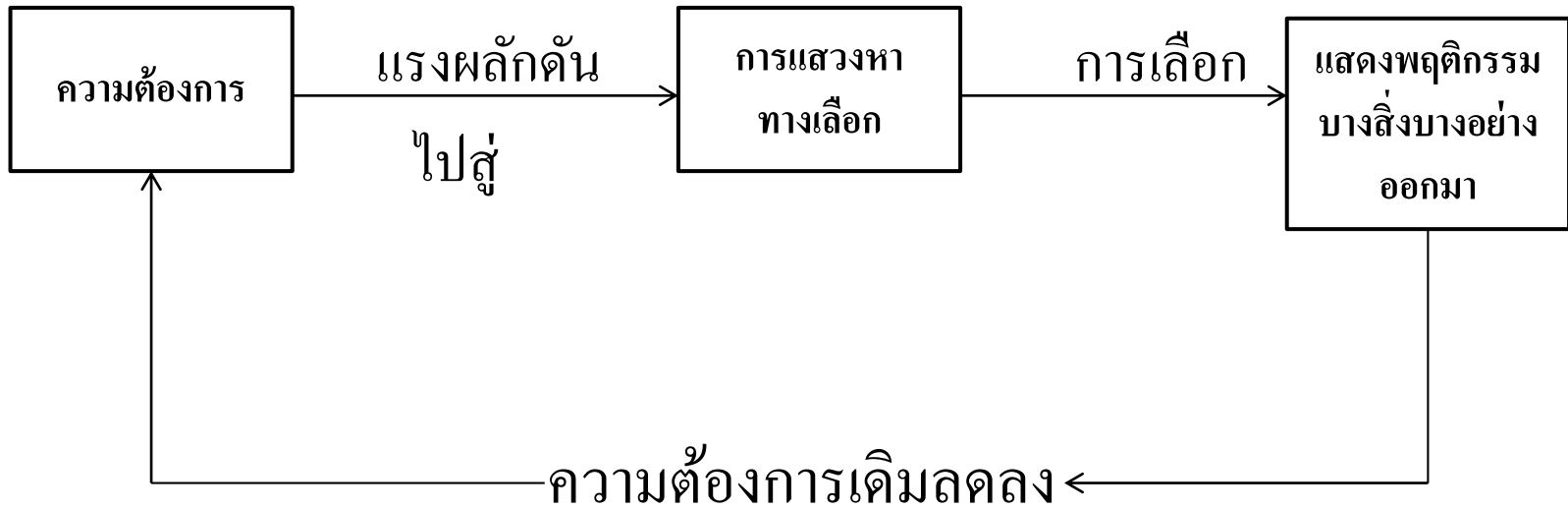
- (1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ
- (2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายเพื่อที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

## การจูงใจ (Motivation) หมายถึง

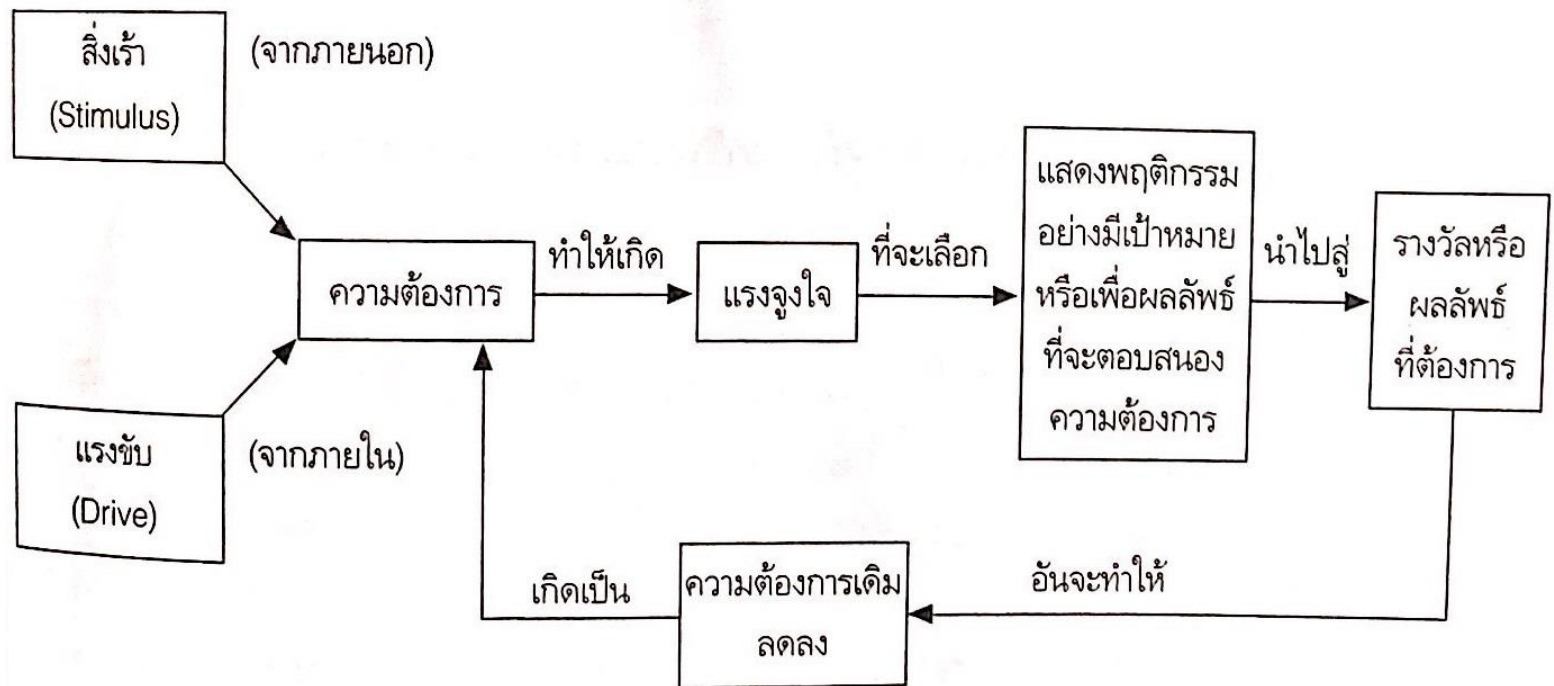
- แรงผลักดันหรือการเต็มใจของพนักงาน ที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความพยายามทำงานนั้น
- กระบวนการเริ่มต้นจากความต้องการเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่บรรลุเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ
- แรงผลักดันหรือการกระตุ้นจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆของมนุษย์ เพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำ

สรุป เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องพยายามสร้าง  
สิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความ  
พยายามมากขึ้นกว่าเดิม ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจและทุ่มเท  
ให้แก่องค์กรมากที่สุด

# วงจรของความต้องการ



# กระบวนการของการจูงใจ



องค์ประกอบของแรงจูงใจในองค์การ

ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยในเรื่องงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ

## ความสำคัญของแรงจูงใจ

-มีความอยากที่จะทำงาน

-มีความตั้งใจในการทำงาน

-ทุ่มเท

-ใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

-ดำรงตนให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

-สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร

-มีความจงรักภักดีต่อองค์กร



สรุปผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจในแรงจูงใจของพนักงาน เพราะ

-แรงจูงใจจะนำไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างเสมอ

-แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

-แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าไม่จูงใจให้เหมาะสมแรงจูงใจจะต่ำลง หรือขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ ผู้บริหารจึงสามารถมีอิทธิพลต่อระดับการจูงใจได้ โดยผู้บริหารควรมีหน้าที่ที่จะต้องเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้สูงขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1 ทฤษฎีกลุ่มเชิงเนื้อหา (Content Theories) หรือ ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) —————> ความต้องการของตัวบุคคลที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ

2 ทฤษฎีกลุ่มเชิงความคิดและกระบวนการ (Cognitive and Process Theories) —————> แนวคิดในกลุ่มนี้จะศึกษาวิเคราะห์และบรรยายและอธิบายกระบวนการที่คนเราจะแปลงความคิดและความต้องการของเขาให้เกิดเป็นพฤติกรรมบางอย่างออกมา

# 1 ทฤษฎีกลุ่มเชิงเนื้อหา (Content Theories)

## Abraham H. Maslow

ได้เสนอทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ Hierarchy of Needs



**1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)** ได้แก่ความต้องการปัจจัย 4

**2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs)** ต้องการมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ และมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

**3 ความต้องการด้านสังคม (Social Needs)** ต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนรัก ใ้วางใจ และรักเรา ปกป้องหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ เพราะธรรมชาติของมนุษย์เป็นสัตว์สังคม

**4 ความต้องการได้รับความยอมรับนับถือ (Esteem Needs)** คือต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่

**5 ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self Realization Needs หรือ Self Actualization)** ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต

## Clayton Alderfer

ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยได้ปรับปรุงทฤษฎีความต้องการของ Maslow โดยมองว่า

-มีความต้องการที่เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน

-ถึงแม้ว่าความต้องการในชั้นที่สูงกว่าเกิดขึ้นแล้วแต่ในชั้นที่ต่ำกว่าก็ยังมี  
ต้องการอยู่

ทั้งนี้ได้แบ่งความต้องการใหม่ จาก 5 เหลือ 3 ข้อ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs:E) เป็นความต้องการทางด้านกายภาพ บ้างจ้ย 4, ความมั่นคง
2. ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs:R) ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา และคนในครอบครัว
3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth needs:G) ไม่ใช่การเติบโตทางด้านร่างกายแต่เป็นการเติบโตในหน้าที่การงาน มีความก้าวหน้า พัฒนาความรู้ความสามารถ

## Frederick Herzberg

Motivator – Hygiene Theory (ปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา) เป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์คล้ายของ Maslow

-ปัจจัยทางสุขวิทยา ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การนิเทศงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใกล้เคียงกับความคิดของ มาสโลว์ เกี่ยวกับลำดับชั้นความต้องการขั้นต้นๆ

-ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ เรื่องการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และมีโอกาสก้าวหน้าในงาน



## David McClellan

ได้เสนอทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three Need Theory) ในสังคมที่เจริญแล้วหรือพัฒนาแล้วคนทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ 3 อย่าง คือ

### 1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ต้องการที่จะ

- ทำงานให้ประสบความสำเร็จ
- ทำงานให้ดีกว่าคนอื่น
- ทำงานได้ยอดเยี่ยม หรือทำงานกับคนเก่ง
- สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก
- สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
- สามารถทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จ
- สามารถพัฒนาวิธีการที่ดีขึ้นในการทำงาน

**2. ความต้องการอำนาจ (Need for power)** จะครอบคลุมถึงความต้องการที่จะ

-สามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติของคนอื่นได้

-สามารถควบคุมคุณและงานได้

-สามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้

### 3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะ

- มีเพื่อน มีกลุ่ม
- เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม
- เป็นที่ชื่นชอบของเพื่อน
- สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ที่เป็นมิตร และมีความร่วมมือที่ดีอยู่
- มีสัมพันธภาพที่ดี และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
- มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมที่น่าพอใจ

## Douglas McGregor

ได้คิดค้นทฤษฎี X,Y โดยได้มองคนงานเป็น 2 แบบคือ

**แบบ X** เป็นคนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน ปัดความรับผิดชอบ ต้องการความมั่นคงหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่การงานเท่านั้น ถ้าเจอคนเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการ บังคับ ช่มชู้ และคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด

**แบบ Y** ตรงข้ามกับ X ธรรมชาติชอบทำงาน มีวินัยควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความสามารถของตนเอง ถ้าเจอคนเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการเพิ่มงานที่มีความท้าทาย ให้รางวัลตอบแทน สร้างแรงจูงใจ

## 2 ทฤษฎีกลุ่มเชิงความคิดและกระบวนการ (Cognitive and Process Theories)

### Victor Vroom

ได้เสนอ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) กล่าวว่าคนเราจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเรามีความหวัง หรือเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วนต่อไปนี้

**1 ความคาดหวัง (Expectancy)** คือเห็น โอกาสเห็นความเป็นไปได้ หรือมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลปฏิบัติงานว่าถ้าเพิ่มความพยายามจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ดังนั้นคนก็จะเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น

**2 มีเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality)** คือเห็นหนทาง เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ นั่นคือเห็นความเป็นไปได้ที่ผลงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลรางวัลบางอย่างจากองค์กร ขึ้นบนทางนั้นอาจมีได้หลายทางและมีโอกาสเกิดขึ้นได้ไม่เท่ากัน

**3 การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence)** คือ ผลลัพธ์หรือรางวัลนั้นตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goal) ที่ต้องการรางวัลนั้นจึงมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นๆคุณค่าของรางวัลนั้นจะมีค่าเท่าไรขึ้นอยู่กับการประมาณค่าของบุคคลนั้นๆ

ตามทฤษฎีนี้แรงจูงใจจะเกิดจากความเชื่อมโยงของความคาดหวัง และ  
เครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ และคุณค่าของผลลัพธ์ แต่ถ้ามีเพียงเรื่องใด  
เรื่องหนึ่งแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น

## Adam Smith

ได้เสนอ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีนี้กล่าวว่า คุณเราจะเปรียบเทียบสิ่งที่เราให้กับองค์กร กับสิ่งที่เราได้รับจากองค์กร ของตัวเราเองกับของคนอื่น ถ้ารู้สึกว่าจะไม่เสมอภาค ไม่เป็นธรรม เราจะขาดแรงจูงใจในการทำงานและมีความเครียดเกิดขึ้นซึ่งจะต้องหาวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อลดความเครียดดังกล่าว เพราะคนจะไม่สามารถทนอยู่กับสถานะความไม่เสมอภาคได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีการยอมรับนับถือตนเองสูง



## Edwin A. Locke

### ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

มีหลักการว่า เป้าหมายในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจคนให้ทำงาน เพราะเป้าหมายจะกำหนดทิศทางและการกระทำ กระตุ้นให้เกิดความพยายามเพิ่ม ความมุ่งมั่นและส่งเสริมการพัฒนาวิธีการทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย

วิธีที่ช่วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ มีลักษณะดังนี้

-จะต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific)

-จะต้องเป็นเป้าหมายที่สูงและท้าทาย (Challenging)

-จะต้องทำให้คนยอมรับและมีความผูกพันในเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Reachable)

-จะต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายอย่างชัดเจน (Time Frame)

-จะต้องให้ผลตอบแทนจากการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย (Feedback)

## Skinner

ได้เสนอ ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement theories of motivation)

สกินเนอร์ ได้นำเสนอการใช้การเสริมแรงเพื่อการจูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ทำพฤติกรรมซ้ำหรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ตั้งเป็น law of effect โดยมองการเสริมแรงเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นการให้  
ผลตอบแทนในสิ่งที่คุณอยากได้

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เป็นการไม่ให้  
ผลตอบแทนที่คุณไม่อยากได้ โดยมีข้อกำหนดพฤติกรรมไม่พึง  
ประสงค์ที่ต้องไม่กระทำและบทลงโทษต่างๆ

สกินเนอร์และคณะได้นำเสนอวิธีการให้การเสริมแรง (schedule of reinforcement) ไว้ 5 แบบ ได้แก่

1. การให้อย่างต่อเนื่อง (**continuous reinforcement**) เป็นการให้การเสริมแรงทางบวกอย่างต่อเนื่องทุกครั้งที่ทำพฤติกรรมที่กำหนดไว้
2. การให้ตามปริมาณงาน (**Fixed Ratio**) เป็นการให้การเสริมแรงตามปริมาณงานที่บุคคลกระทำ หรือการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานเป็นชิ้น
3. การให้ตามระยะเวลา (**Fixed Interval**) เป็นการให้การเสริมแรงเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมพึงประสงค์ตามระยะเวลาที่แน่นอน

4. การให้ตามปริมาณงานยืดหยุ่น (Variable Ratio) เป็นการให้ตามปริมาณงานแต่ไม่กำหนดตายตัว โดยอาจพิจารณาในด้านคุณภาพร่วมด้วย

5. การให้ตามระยะเวลายืดหยุ่น (Variable Interval) เป็นการให้การเสริมแรงโดยให้ตามเวลาแต่ไม่มีการกำหนดแน่นอน อาจให้หรือไม่ให้ก็ได้

ถ้า นศ. เป็นผู้บริหารองค์การจะ  
ใช้การจูงใจพนักงานในบริษัท  
ตามแนวทางของนักทฤษฎีคนใด  
และใช้อย่างไรจงอธิบาย