

ความหมายของแรงจูงใจ

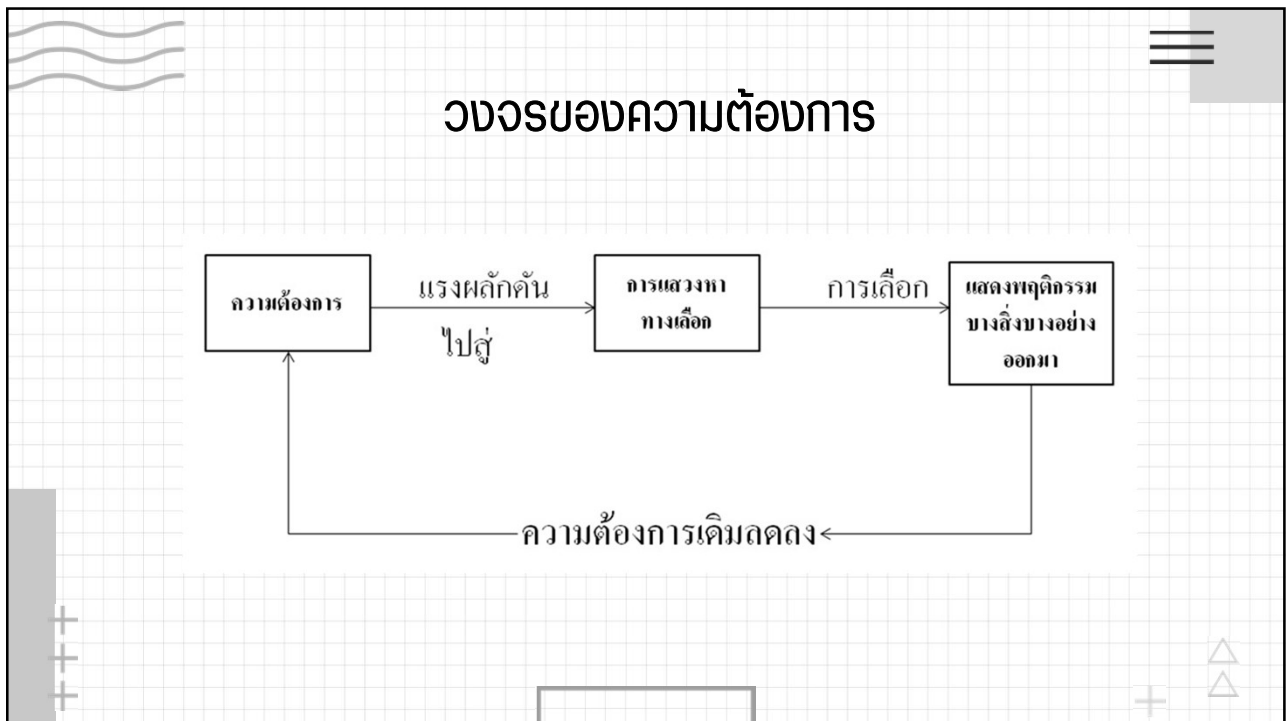
การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พลังในตัวบุคคลกระตุ้นทำให้แสดงพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย
แรงจูงใจนั้น จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ
(1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ
(2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายเพื่อที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

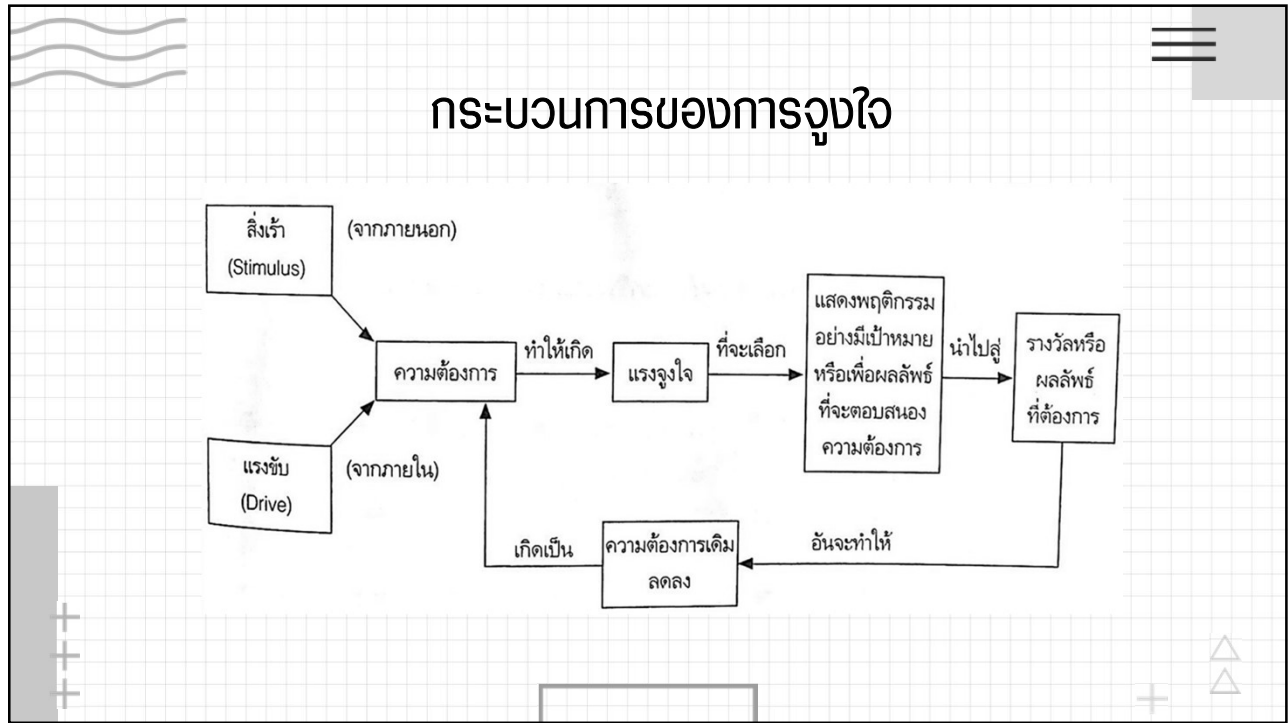
ความหมายของแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง

- แรงผลักดันหรือการเต็มใจของพนักงาน ที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่จูงใจให้เกิดความพยายามทำงานนั้น
- กระบวนการเริ่มต้นจากความต้องการเป็นแรงบังคับก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่บรรลุเป้าหมายอื่นเป็นสิ่งล่อใจ
- แรงผลักดันหรือการกระตุ้นจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆของมนุษย์ เพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำ

สรุป เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องพยายามสร้างสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้
 แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความพยายามมากขึ้นกว่าเดิม ทำงานด้วยความ
 กระตือรือร้น ตั้งใจและทุ่มเทให้แก่องค์กรมากที่สุด





องค์ประกอบของแรงงูงใจ

ปัจจัยส่วนบุคคล
 ปัจจัยในเรื่องงาน
 ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ

ความสำคัญของแรงจูงใจ

- มีความอยากที่จะทำงาน
- มีความตั้งใจในการทำงาน
- ทุ่มเท
- ใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
- ดำรงตนให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร
- มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

สรุปผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจในแรงจูงใจของพนักงาน เพราะ

- แรงจูงใจจะนำไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างเสมอ
- แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
- แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าไม่จูงใจให้เหมาะสมแรงจูงใจจะต่ำลง หรือขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ ผู้บริหารจึงสามารถมีอิทธิพลต่อระดับการจูงใจได้ โดยผู้บริหารควรมีหน้าที่ที่จะต้องเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้สูงขึ้น


ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- 1 ทฤษฎีกลุ่มเชิงเนื้อหา (Content Theories) หรือ ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) ความต้องการของตัวบุคคลที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ
- 2 ทฤษฎีกลุ่มเชิงความคิดและกระบวนการ (Cognitive and Process Theories) แนวคิดในกลุ่มนี้จะศึกษาวิเคราะห์และบรรยายและอธิบายกระบวนการที่คนเราจะเปลี่ยนแปลงความคิดและความต้องการของเขาให้เกิดเป็นพฤติกรรมบางอย่างออกมา

1 ทฤษฎีกลุ่มเชิงเนื้อหา (Content Theories)

1 Abraham H. Maslow
ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Hierarchy of Needs



The diagram illustrates Maslow's Hierarchy of Needs as a pyramid with five levels, each with representative icons:

- Self-actualization:** Represented by an icon of a person with arms raised.
- Esteem:** Represented by a thumbs-up icon and a medal.
- Love/Belonging:** Represented by an icon of two people holding hands and a heart.
- Safety:** Represented by a house icon, a padlock, and a money bag.
- Physiological:** Represented by a fork and knife, a water tap, and a scale.

The text "Maslow's Hierarchy of Needs" is written on the left side of the pyramid, and the "verywell" logo is at the bottom left.

1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ความต้องการปัจจัย 4

2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) ต้องการมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ และมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

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

4 ความต้องการได้รับความยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่

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

2 Clayton Alderfer

ได้เสนอทฤษฎี ERG โดย ได้ปรับปรุงทฤษฎีความต้องการของ Maslow โดยมองว่า

- มีความต้องการที่เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน
- ถึงแม้ว่าความต้องการในขั้นที่สูงกว่าเกิดขึ้นแล้วแต่ในขั้นที่ต่ำกว่าก็ยังคงต้องการอยู่

ทั้งนี้ได้แบ่งความต้องการใหม่ จาก 5 เหลือ 3 ข้อ

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

3. Frederick Herzberg

Motivator – Hygiene Theory (ปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา) เป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์คล้ายของ Maslow

- ปัจจัยทางสุขวิทยา ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การมีผลงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใกล้เคียงกับความคิดของ มาสโลว์ เกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการขั้นต้นๆ
- ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ เรื่องการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และมีโอกาสก้าวหน้าในงาน

4 David McClellan

ได้เสนอ ทฤษฎีความต้องการ 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
- สามารถควบคุมคนและงานได้
- สามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้

3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะ-

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

5 Douglas McGregor ได้คิดค้น ทฤษฎี X,Y โดยได้มองคนงานเป็น 2 แบบ

แบบ X เป็นคนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน ปัดความรับผิดชอบ ต้องการความมั่นคงหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่การงานเท่านั้น ถ้าเจอคนเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการบังคับ บ่มขู่ และคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด

แบบ Y ตรงข้ามกับ X ธรรมชาติชอบทำงาน มีวินัยควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความสามารถของตนเอง ถ้าเจอคนเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการเพิ่มงานที่มีความท้าทาย ให้รางวัลตอบแทน สร้างแรงจูงใจ

2 ทฤษฎีกลุ่มเชิงความคิดและกระบวนการ (Cognitive and Process Theories)

1 Victor Vroom ได้เสนอ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) กล่าวว่าคนเราจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเรามีความหวัง หรือเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วนต่อไปนี้

1 ความคาดหวัง (Expectancy) คือเห็นโอกาสเห็นความเป็นไปได้ หรือมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลปฏิบัติงานว่าถ้าเพิ่มความพยายามจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ดังนั้นคนก็จะเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น

2 มีเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality) คือเห็นหนทาง เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ นั่นคือเห็นความเป็นไปได้ที่ผลงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลรางวัลบางสิ่งบางอย่างจากองค์กร ขึ้นบนทางนั้นอาจมีได้หลายทางและมีโอกาสเกิดขึ้นได้ไม่เท่ากัน

3 การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) คือ ผลลัพธ์หรือรางวัลนั้นตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goal) ที่ต้องการรางวัลนั้นจึงมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นๆคุณค่าของรางวัลนั้นจะมีค่าเท่าไรขึ้นอยู่กับ การประมาณค่าของบุคคลนั้นๆ

ตามทฤษฎีนี้แรงจูงใจจะเกิดจากความเชื่อมโยงของความคาดหวัง และเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ และคุณค่าของผลลัพธ์ แต่ถ้ามีเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น

2 Adam Smith ได้เสนอ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)
 ทฤษฎีนี้กล่าวว่า เราจะเปรียบเทียบสิ่งที่เราให้กับองค์กร กับสิ่งที่เราได้รับจากองค์กร ของตัวเรา
 เองกับของคนอื่น ถ้ารู้สึกที่ไม่เสมอภาค ไม่เป็นธรรม เราจะขาดแรงจูงใจในการทำงานและม
 ีความเครียดเกิดขึ้นซึ่งจะต้องหาวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อลดความเครียดดังกล่าว เพราะคนจะไม่
 สามารถทนอยู่กับสภาวะความไม่เสมอภาคได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถสูง
 และมีการยอมรับนับถือตนเองสูง

3 Edwin A. Locke ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน
 มีหลักการว่า เป้าหมายในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจคนให้ทำงาน เพราะเป้าหมายจะกำหนด
 ทิศทางและการกระทำ กระตุ้นให้เกิดความพยายามเพิ่ม ความมุ่งมั่นและส่งเสริมการพัฒนาวิธีการ
 ทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย

วิธีที่ช่วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ มีลักษณะดังนี้

- จะต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific)
- จะต้องเป็นเป้าหมายที่สูงและท้าทาย (Challenging)
- จะต้องทำให้คนยอมรับและมีความผูกพันในเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Reachable)
- จะต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายอย่างชัดเจน (Time Frame)
- จะต้องให้ผลตอบแทนจากการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย (Feedback)

4 Skinner ได้เสนอ ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement theories of motivation) สกินเนอร์ ได้นำเสนอการใช้การเสริมแรงเพื่อการจูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ทำพฤติกรรมซ้ำ หรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ตั้งเป็น law of effect โดยมองการเสริมแรงเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นการให้ผลตอบแทนในสิ่งที่บุคคลอยากได้
2. การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เป็นการให้ผลตอบแทนที่บุคคลไม่อยากจะ ได้ โดยมี การกำหนดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ต้องไม่กระทำและบทลงโทษต่างๆ

สกินเนอร์และคณะได้นำเสนอวิธีการให้การเสริมแรง (schedule of reinforcement) ไว้ 5 แบบ ได้แก่

การให้อย่างต่อเนื่อง (continuous reinforcement) เป็นการให้การเสริมแรงทางบวกอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่ทำพฤติกรรมที่กำหนดไว้

2. การให้ตามปริมาณงาน (Fixed Ratio) เป็นการให้การเสริมแรงตามปริมาณงานที่บุคคลกระทำ หรือ การจ่ายค่าตอบแทนการทำงานเป็นชิ้น
3. การให้ตามระยะเวลา (Fixed Interval) เป็นการให้การเสริมแรงเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมพึง ประสงค์ตามระยะเวลาที่แน่นอน
4. การให้ตามปริมาณงานยี่งหยุ่น (Variable Ratio) เป็นการให้ตามปริมาณงานแต่ไม่กำหนดตายตัว โดยอาจพิจารณาในด้านคุณภาพร่วมด้วย
5. การให้ตามระยะเวลายี่งหยุ่น (Variable Interval) เป็นการให้การเสริมแรงโดยให้ตามเวลาแต่ไม่ม การกำหนดแน่นอน อาจให้หรือไม่ให้ก็ได้