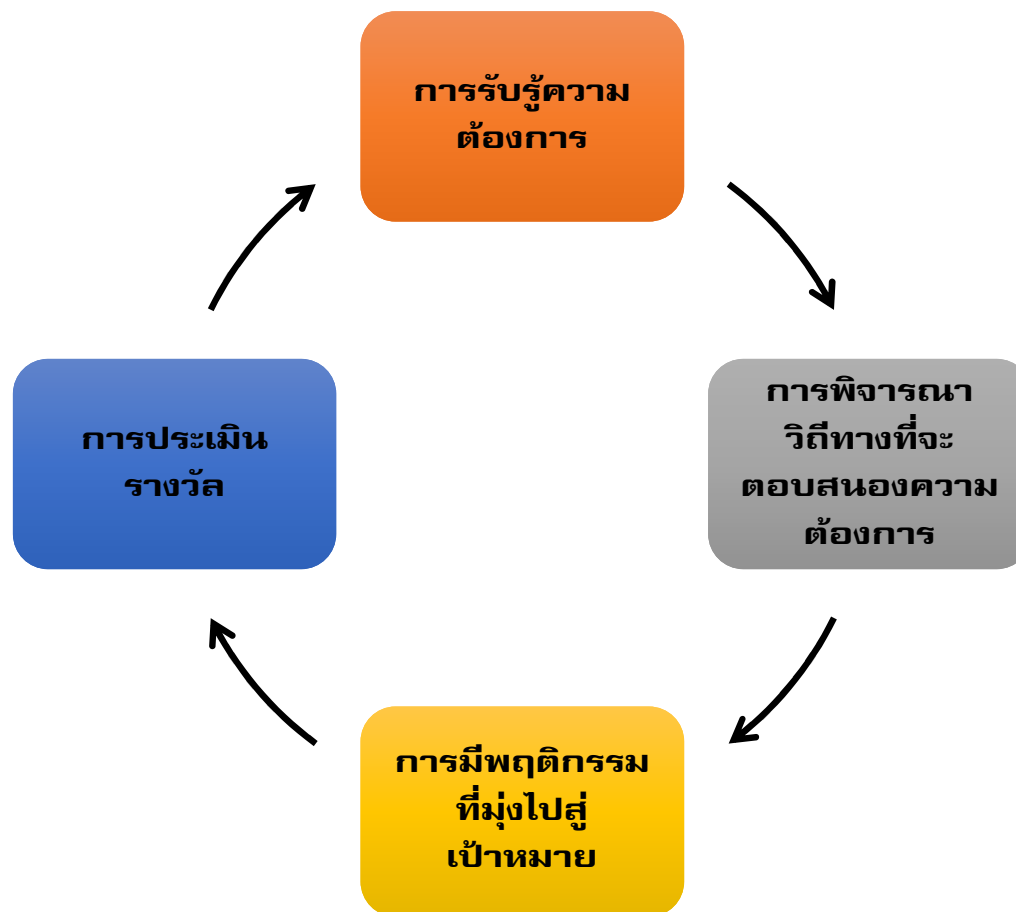
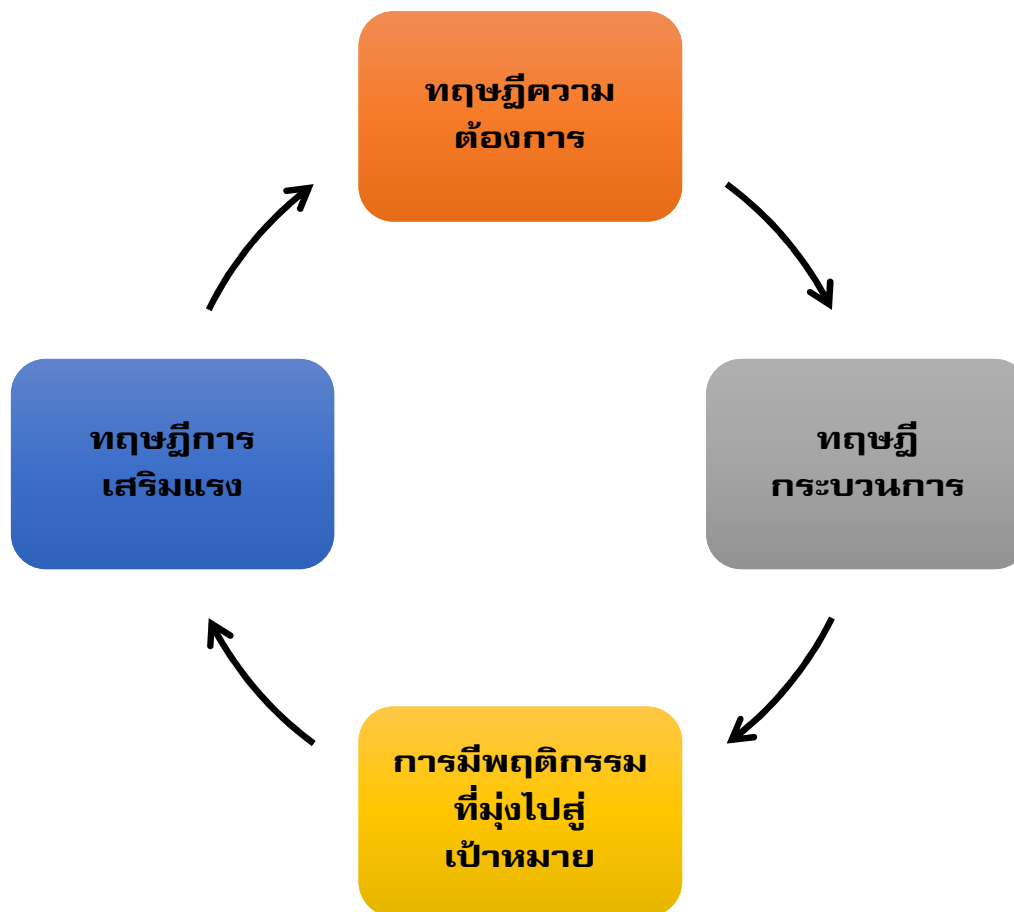


# กระบวนการจูงใจ



# กระบวนการจูงใจ



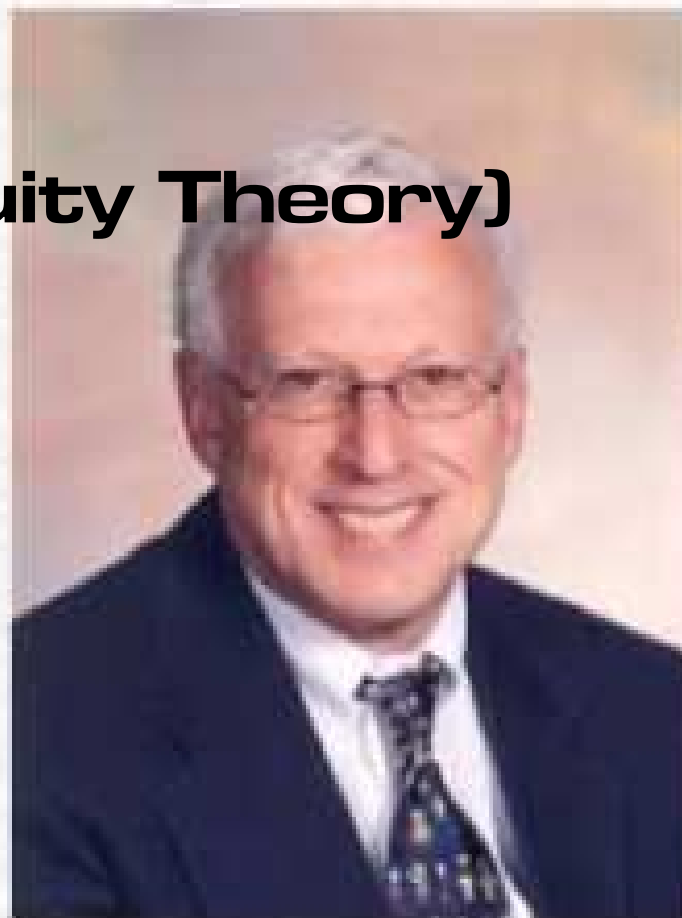
# การศึกษาการจูงใจในปัจจุบัน

- ทฤษฎีความต้องการ
- ทฤษฎีกระบวนการ
- ทฤษฎีการเสริมแรง

# ทฤษฎีกระบวนการ

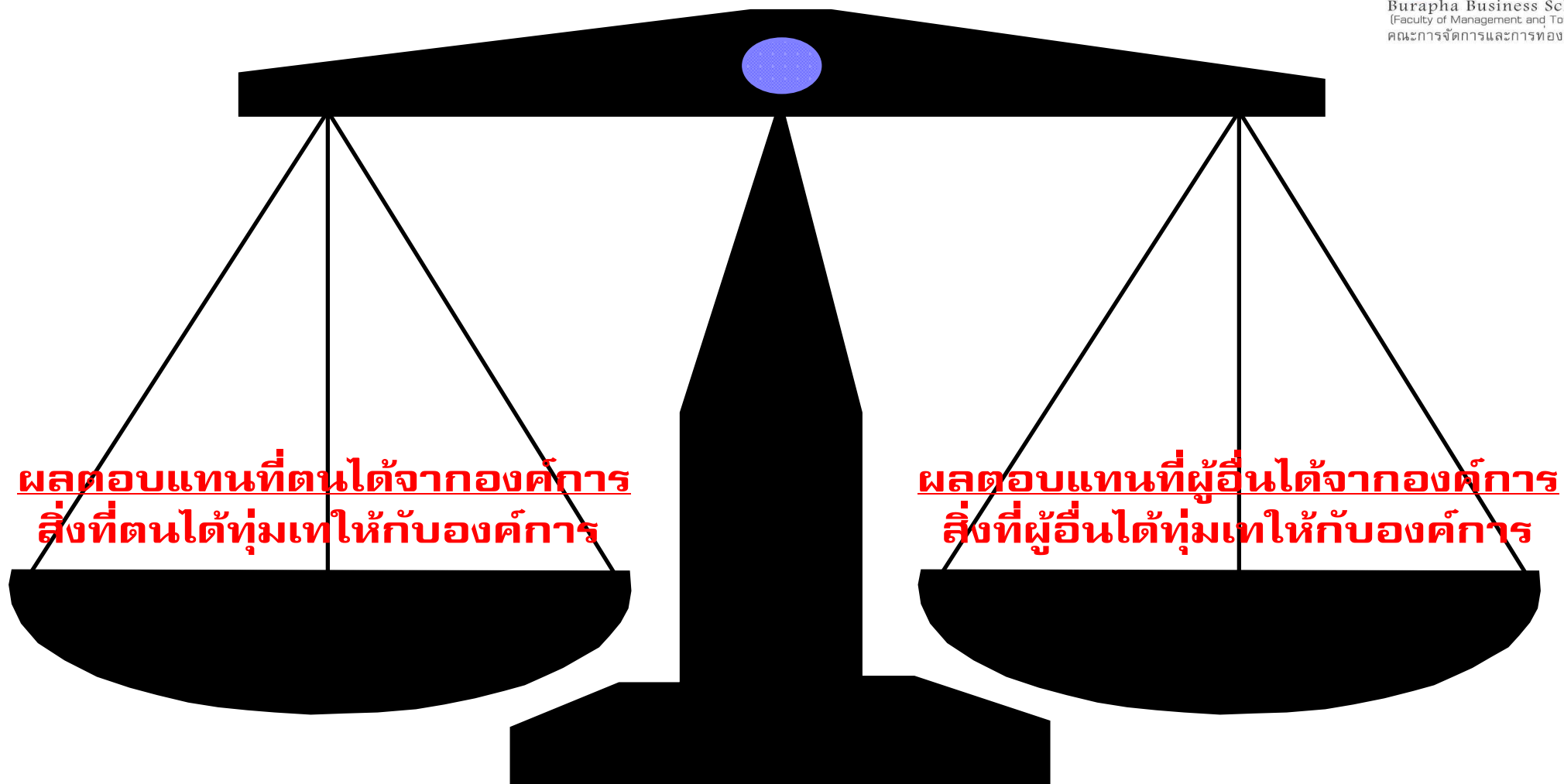
- ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)
- ทฤษฎีคาดหวัง (Expectancy Theory)
- ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)

# ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) Stacy J. Adams



# หลักการของทฤษฎี

- บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input)
- ตัวป้อนคือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน
- ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived inputs to outputs)
- เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้



# คำอธิบาย

- บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่น ๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่อง ชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่
- ตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ที่ไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้น เขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค
- ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น



# คำอธิบาย

- ในมุมมองของพนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น
- ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตราบเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีความสามารถ
- เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง
- เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยการลดระดับตัวบ่อนหรือไม่กี่เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

# ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) Victor H. Vroom



# หลักการของทฤษฎี

- การที่บุคคลถูกจูงใจให้ทำงานหรือกิจกรรมบางอย่าง จะทำให้บุคคลนั้นคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากการทำกิจกรรมนั้น
- ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นบุคคลที่มีเหตุผลที่คิดที่จะทำงานในสิ่งที่ต้องการทำเพื่อให้ได้รางวัลและรางวัลนั้นมีความหมายสำหรับบุคคลนั้นก่อนที่บุคคลจะกระทำงานหรือกิจกรรมนั้น
- โดยทั่วไปนักทฤษฎีความคาดหวัง เห็นสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจเป็นผลมาจากความเชื่อที่แตกต่างกัน 3 ประเภทที่บุคคลมีอยู่ ได้แก่ ความคาดหวัง (Expectancy) การกระทำกับผลลัพธ์ (Instrumentality) และการรับรู้คุณค่า (Valence)
  - ☒ ความคาดหวัง เป็นความเชื่อของบุคคลที่ว่าความพยายามจะส่งผลต่อระดับความสำเร็จของงาน
  - ☒ การกระทำกับผลลัพธ์ เป็นความเชื่อของบุคคลที่ว่าผลการกระทำจะได้รับรางวัล
  - ☒ การรับรู้คุณค่า เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลที่ได้รับ

# แรงจูงใจ =



**1** ถ้าพยายาม.....  
ประสิทธิภาพจะ  
สูงขึ้นหรือไม่?

**2** เมื่อประสิทธิภาพ  
สูงขึ้นจะได้รับ  
ผลตอบแทน  
หรือไม่?

**3** ผลตอบแทนที่  
ได้รับคือสิ่งที่  
ต้องการหรือไม่?

# คำอธิบายประกอบ

- **Expectancy: Effort → Performance (E→P)**

เป็นการคาดหวังว่าหากพยายามเต็มที่แล้ว ผลงานจะมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่

ถ้าพิจารณาแล้ว พบว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่เกินความสามารถที่จะทำได้ ระดับความคาดหวังก็จะมีสูง หากพิจารณาแล้ว ต่อให้พยายามให้ตายก็ไม่สำเร็จ แบบนี้รับรองได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน

- **Instrumentality: Performance → Outcome (P→O)**

เป็นความเชื่อที่ว่า หากทำสิ่งหนึ่งได้สำเร็จตามที่ได้พยายามแล้ว จะได้รับรางวัลตามมา

ถ้าทำงานหนักกว่าคนอื่น ผลงานดีกว่าคนอื่น แต่ไม่ได้รับอะไรตอบแทนกลับมา ทั้ง ๆ ที่ใช้ความพยายามอย่างมาก จะทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

และหากรางวัลที่ได้ไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจก็จะต่ำเช่น ถ้าการปรับเงินเดือนเป็นไปตามอายุงานเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม พนักงานย่อมไม่มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงาน

ฉะนั้นแล้ว ถ้าจะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องกำหนดรางวัลในระดับที่ไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ คนที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ควรจะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่า

- **Valance- V(R)**

ความพอใจในผลลัพธ์ของแต่ละคนซึ่งต่างกัน

เบี้ยขยันเดือนละ 500 บาท อาจสำคัญมากสำหรับคนหนึ่ง แต่กับอีกคนอาจไม่ต้องการที่จะได้

สำหรับบางคนอาจไม่ได้ต้องการผลตอบแทนที่เป็นรายได้ แต่อาจจะต้องการตำแหน่ง เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือบางครั้งแค่คำชื่นชมก็เป็นสิ่งที่พึงพอใจแล้ว

หากจะสร้างแรงจูงใจ ก็ควรต้องรู้ความต้องการของแต่ละคน

# ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)

**Edwin A. Locke**



การกำหนดเป้าหมายมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ  
(A Goal is a desirable objective to be achieved)

# หลักการของทฤษฎี

- **ความตั้งใจต่าง ๆ ที่แสดงออกในรูปเป้าหมาย สามารถเป็นส่วนสำคัญของการจูงใจได้ในการทำงาน” (คุณค่าและเป้าหมายจะเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรม)**
- **สิ่งใดก็ตามที่บุคคลคนหนึ่งพยายามจะทำให้ได้ และคุณค่าที่แฝงอยู่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้นำยึดถือความซื่อสัตย์ก็จะจ้างคนที่มีความซื่อสัตย์**

# การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

- เป็นกระบวนการในการกระตุ้นพนักงานและทำให้พวกเขาเรียนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนโดยการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มีไว้เพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการ
  - ใช้เป็นกรอบเพื่อจูงใจในการบริหารงาน และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น
  - ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

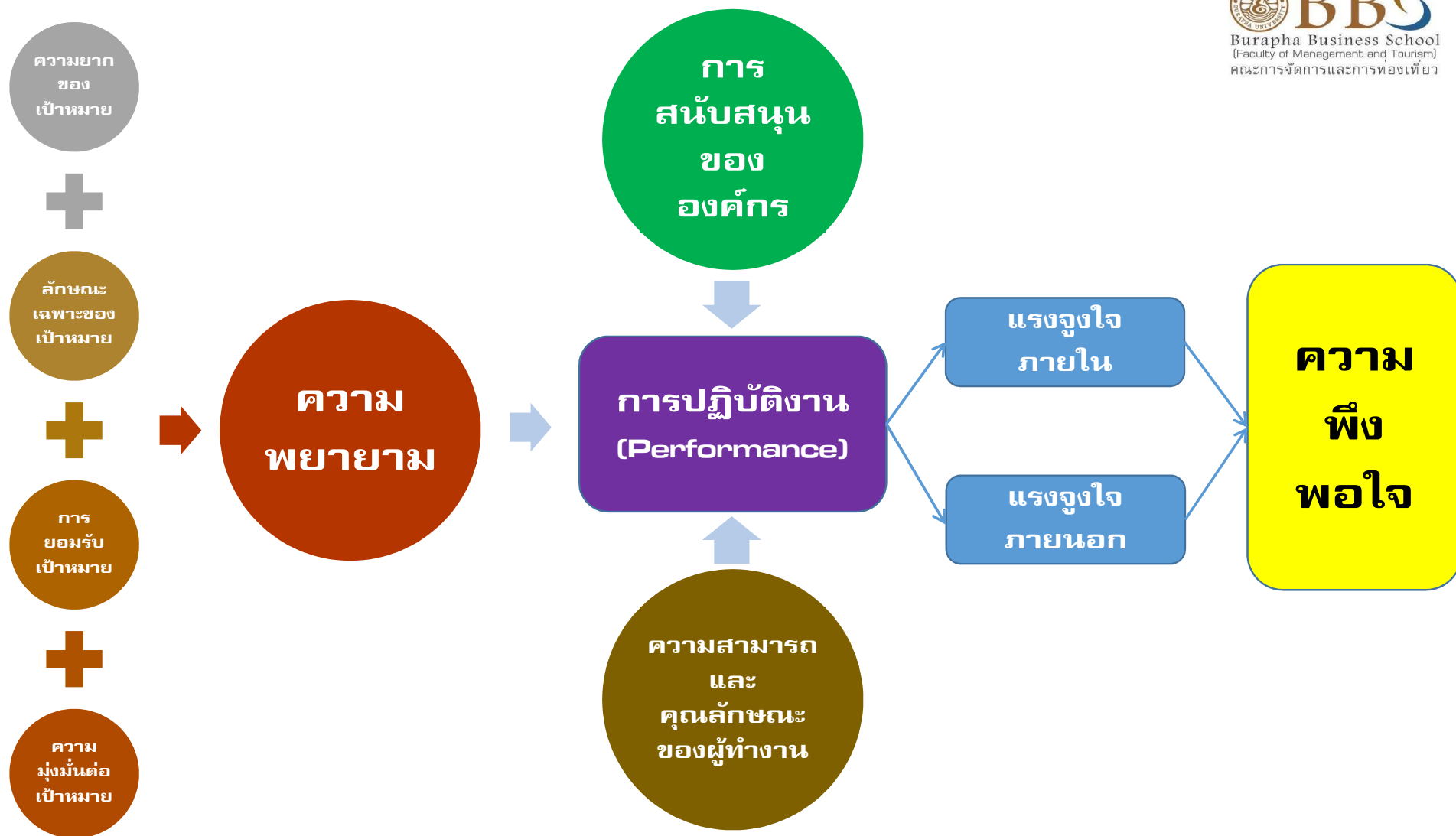


# คุณสมบัติของเป้าหมาย (Goal characteristic)

- ความยากของเป้าหมาย (Goal Difficulty) ระดับความท้าทายของเป้าหมายและความพยายามที่จะต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายที่ดีไม่ควรให้ยากเกินไปจนพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้
- ลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย (Goal Specificity) ความชัดเจนของเป้าหมาย รวมถึงการระบุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงให้ชัดเจน เช่น เป้าหมายด้านราคา กำไร ผลผลิต เป็นต้น
- การยอมรับเป้าหมาย (goal Acceptance) การที่พนักงานยอมรับเป้าหมายที่บริษัทหรือหัวหน้ากำหนดไปเป็นเป้าหมายของตนเอง

# คุณสมบัติของเป้าหมาย (Goal characteristic)

- ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) ระดับความมุ่งมั่น และความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย วิธีการที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่จะให้ทราบว่าต้องวางแผนปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Used to evaluate performance) ใช้เป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดมาตรฐานความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนได้
- เชื่อมโยงเข้ากับข้อมูลของผลป้อนกลับและรางวัล (Link to feedback and rewards) มีการแสดงผลป้อนกลับเพื่อเพิ่มความกระตือรือร้น เช่น ตั้งรางวัลสำหรับความสำเร็จตามเป้าหมาย



**ทฤษฎีการเสริมแรง**

**ทฤษฎีการเสริมแรง**



# หลักการของทฤษฎี

- การกระทำใด ๆ ถ้าได้รับการเสริมแรงจะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก ส่วนการกระทำที่ไม่มีการเสริมแรง แนวโน้มที่ความถี่ของการกระทำนั้น ๆ จะลดลงและหายไปในที่สุด
- การเกิดพฤติกรรมหรือการตอบสนองขึ้นอยู่กับผลของการกระทำ คือ การเสริมแรง หรือการลงโทษ ทั้งทางบวกและทางลบ

# การเสริมแรง(Reinforcement)

- การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement)
- การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement)

## การเสริมแรงทางบวก

- เป็นการให้สิ่งเสริมแรงหรือรางวัล เมื่อมีการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป เช่น การให้อาหารเมื่อสุนัขนั่งลงตามคำสั่ง คุณแม่อนุญาตให้ลูกชายไปเล่นเกมได้หลังจากทำการบ้านเสร็จแล้ว ฯลฯ

## การเสริมแรงทางลบ

- เป็นการเสริมแรงที่นำเอาสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาออกไป แล้วทำให้พฤติกรรมที่คุณปรารถนามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เช่น การกินแอสไพรินทุกครั้งที่ปวดศีรษะ การออกกำลังกายเพราะจะทำให้โรคไขมันอุดตันหายได้ การปิดห้องเพื่อไม่ให้มีเสียงรบกวนเข้ามาทำให้สมาธิดีขึ้น



# การลงโทษ (Punishment)

การปรากฏของสิ่งที่ไม่ปรารถนา หรือการนำสิ่งที่ไม่ปรารถนาออกไป จึงมีผลให้การตอบสนองลดลง เช่น การตี การเสียสิทธิ์ การจำคุก การสอบตก

- การลงโทษทางบวก (Positive Punishment) เป็นการให้สิ่งเร้าที่บุคคลที่ไม่พึงพอใจ มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมลดลง
- การลงโทษทางลบ (Negative Punishment) เป็นการนำสิ่งเร้าที่บุคคลพึงพอใจ หรือสิ่งเสริมแรงออกไป มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมลดลง



# เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

- เทคนิคการจูงใจด้วยงาน
- เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน
- เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน
- เทคนิคการจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- เทคนิคการจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ

# เทคนิคการจูงใจด้วยงาน

- การเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของลักษณะงาน
- การมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ ความถนัด และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล
- ให้อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบของงานให้ชัดเจน
- การเพิ่มพูนความรู้
- การมอบอำนาจ
- ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- การชี้แจงผลงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ

# เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน

- อัตราค่าจ้าง และเงินเดือน
- โบนัส
- บำเหน็จ บำนาญ
- ค่าล่วงเวลา
- การให้สิทธิซื้อหุ้นของบริษัท
- ค่านายหน้า

# เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน

- การยกย่อง
- การให้ความมั่นคง
- การเลื่อนตำแหน่ง
- การเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ
- การให้ความเอาใจใส่

# เทคนิคการจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การสร้างบรรยากาศที่ดีในขณะที่ปฏิบัติงาน
- มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ
- สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน

# เทคนิคการจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ

- การจัดสวัสดิการด้านสังคม และเศรษฐกิจ
- การอำนวยความสะดวกทั่วไป
- การบริการด้านสุขภาพ
- บริการด้านการศึกษา
- บริการด้านนันทนาการ