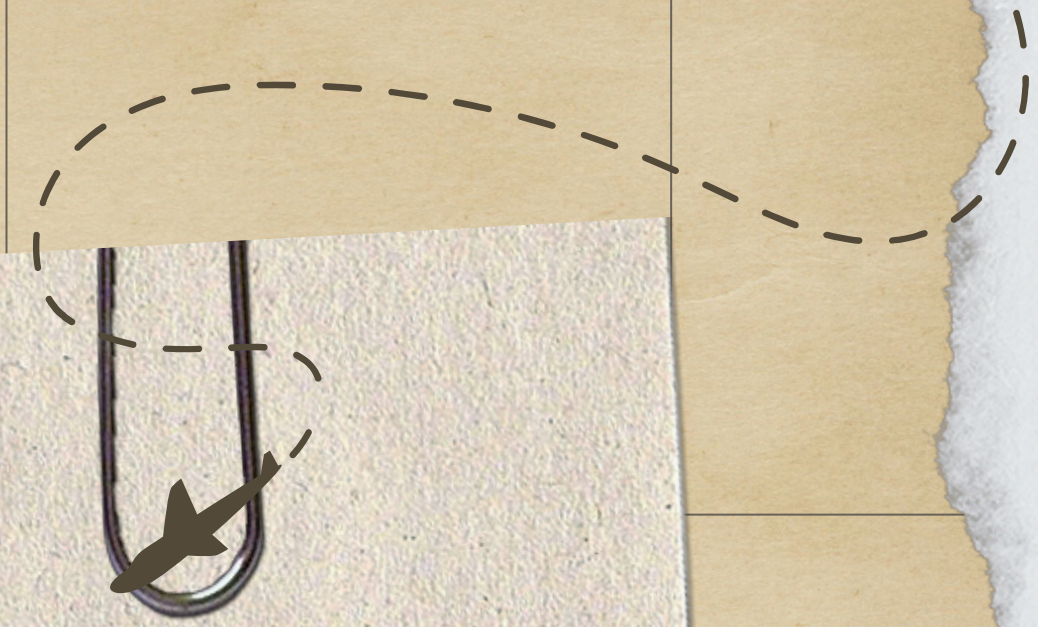

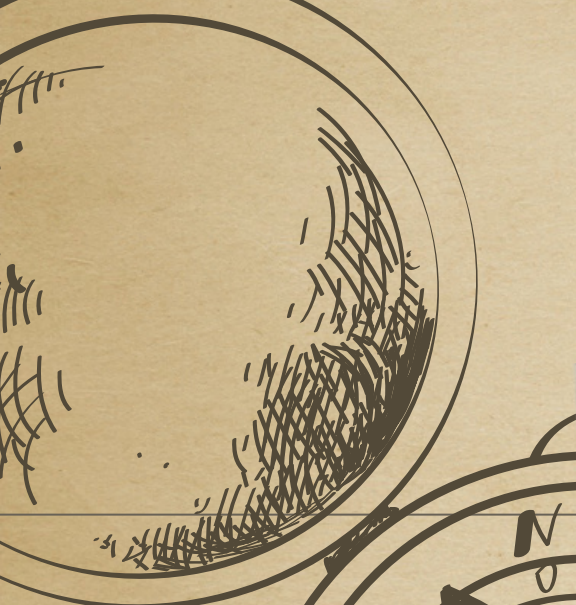




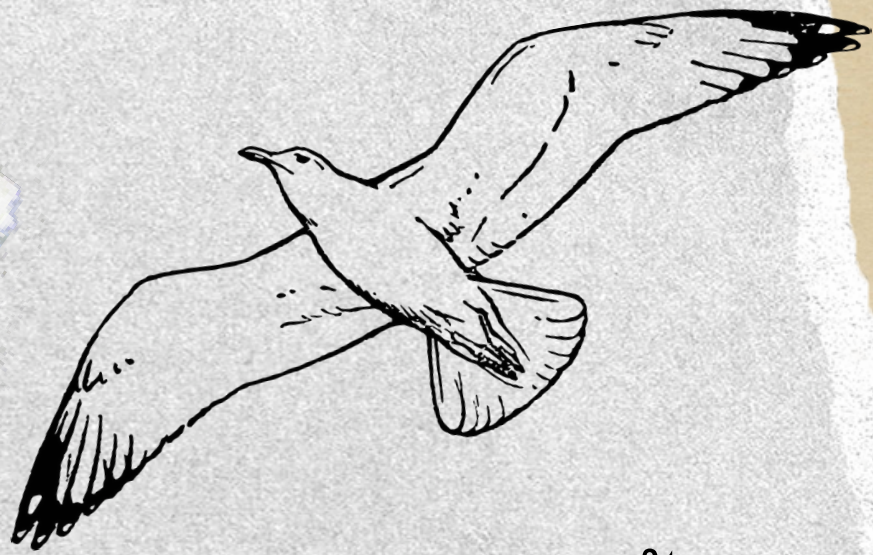
บทที่ 6 เทคนิคการวงใจ





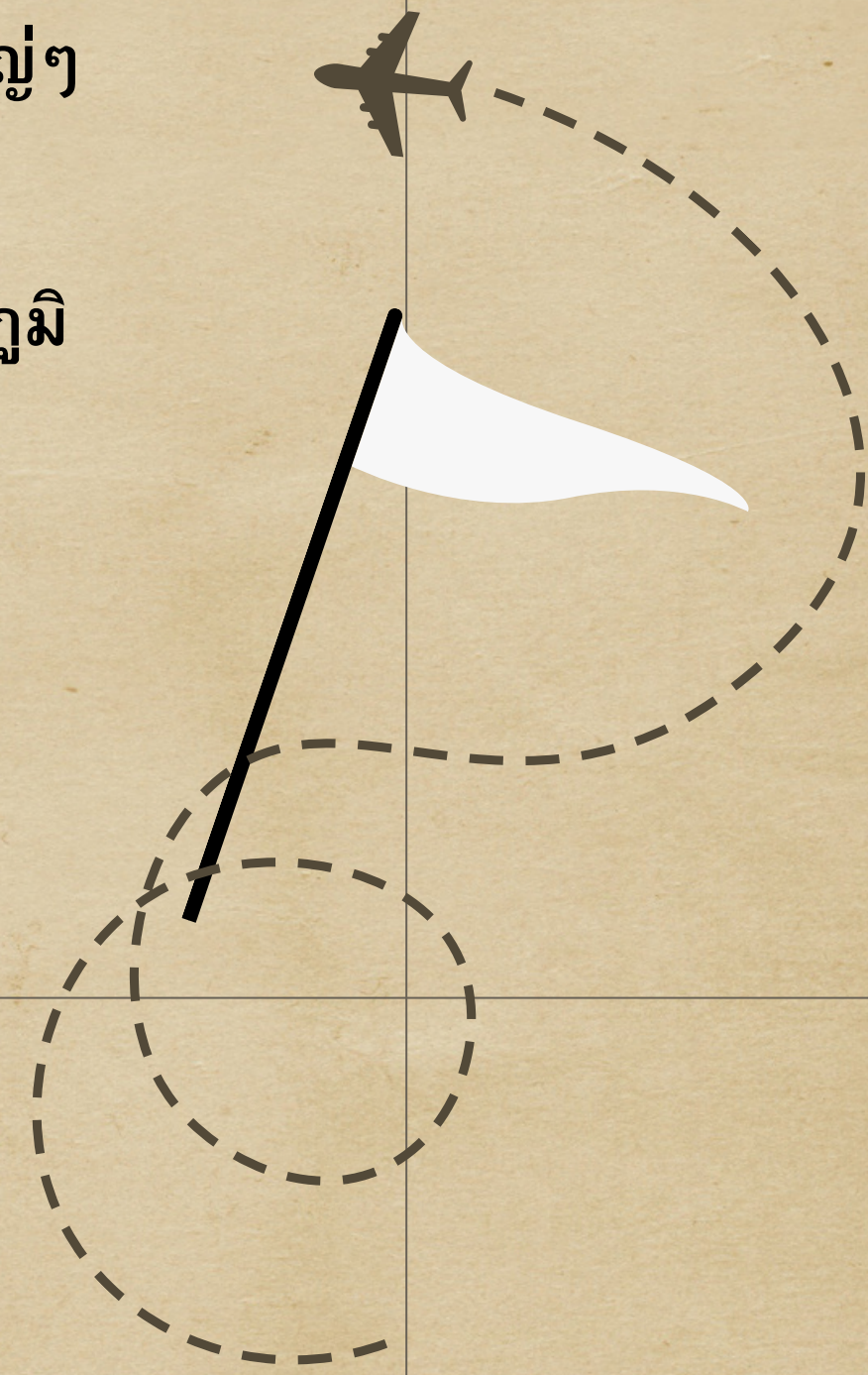
แรงจูงใจและการจูงใจหมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งเร้าแรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์ เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และจุดมุ่งหมายนั้น ๆ แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการที่อิทธิพลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลัง (Energy) เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ





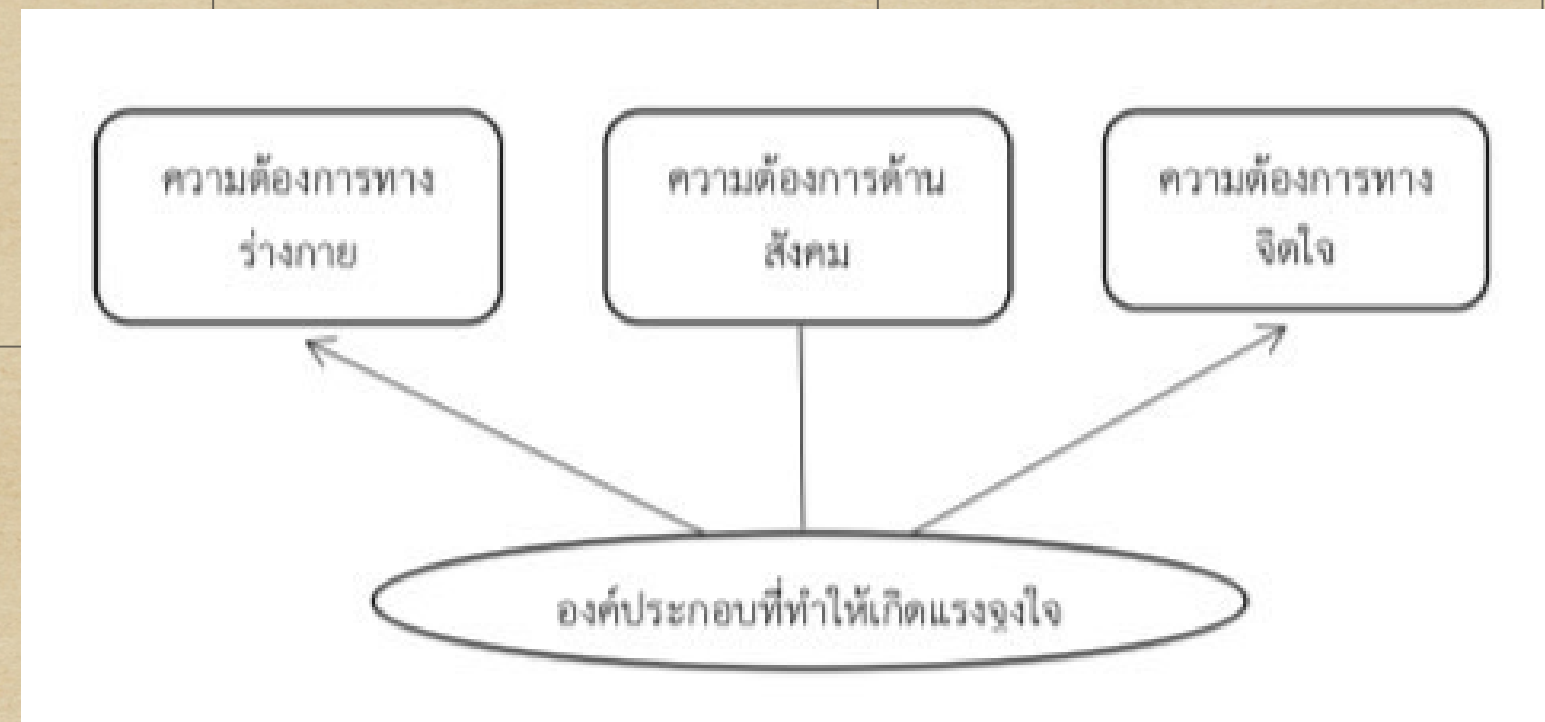
1. ความต้องการ เป็นสภาวะของความขาดแคลนของอินทรีย์ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ความต้องการของบุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ความต้องการทางชีววิทยา หรือความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายที่ขาดความสมดุลจะขาดหรือเกินไม่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน อุณหภูมิ ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางประสาทสัมผัส

2. แรงขับ (Drive) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่ง ที่สำคัญที่ทำหน้าที่จูงใจ หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อกล่าวถึงแรงขับจะหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล หรือสภาพเร้าที่เกิดจากความต้องการภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับเป็นสภาวะของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลาย ที่มาจากความต้องการทางด้านสรีระ ความต้องการของอวัยวะต่าง สภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นภายในและภายนอก แรงขับเป็นสภาพที่ต่อเนื่องจากความต้องการ (Needs) และเกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันเสมอ



สรุปปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป
2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของผู้อื่น ฯลฯ
3. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วนของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น



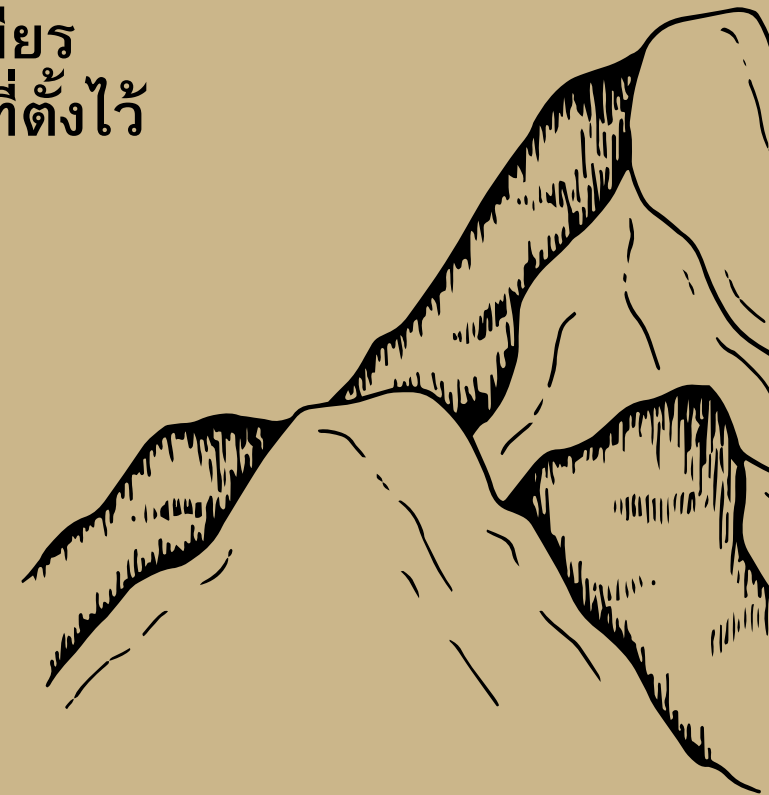
ประเภทแรงจูงใจ

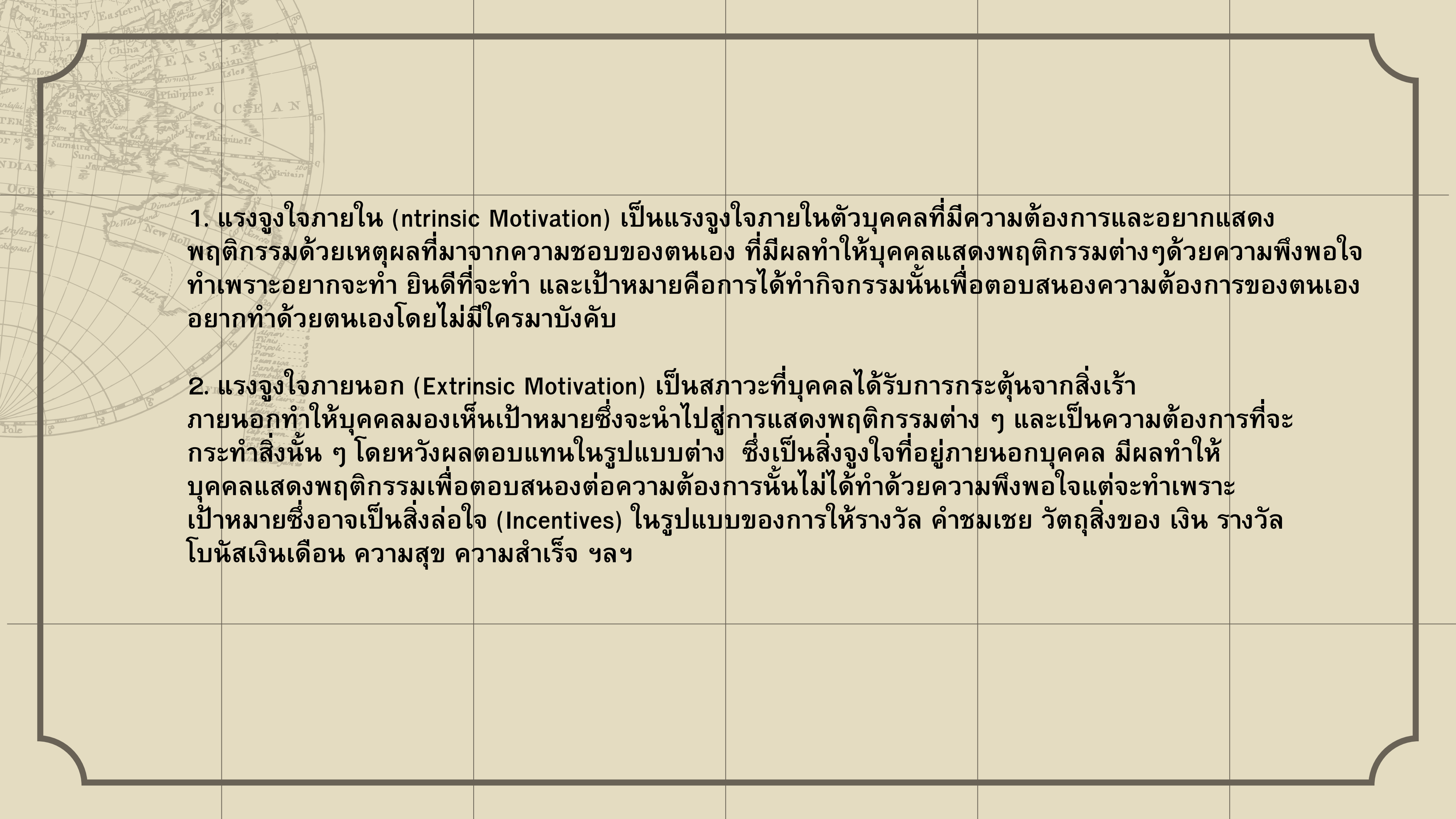
1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motivation) หรืออาจเรียกว่าแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival Motivation)
2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้ หรือการได้รับประสบการณ์มาก่อน เช่น ความต้องการความรัก การยอมรับ ความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัยความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีมิตรกับผู้อื่น ความก้าวร้าว และการรุกราน ต้องการตำแหน่งและสถานะทาง
3. แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The Ego-integrative Motivation) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่นความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกนับถือตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ
4. แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับจิตใต้สำนึก (Subconscious Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกดสิ่งต่างๆ ไว้ในส่วนลึกของจิตใจหรือในระดับจิตใต้สำนึก

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในการทำงานต่าง
1 ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่อยู่ภายใต้ตนเองของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีความเพียรพยายามในการกระทำให้สำเร็จ
โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมัก
จะมีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ชอบทำในสิ่งยากๆ ชอบการแข่งขัน ต้องการเอาชนะสูง
มักจะไม่ค่อยยอมผู้อื่น มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความทะเยอทะยานสูงคาดหวังในสิ่งต่าง ๆ สูง มีความเพียร
พยายาม มานะ อดทน บากบั่น และต่อสู้เอาชนะความล้มเหลวต่าง ๆ และพยายามไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดง
พฤติกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่นเป็นหลัก เช่นทำเพื่อความรักการยอมรับ มิตรภาพ
การให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ทะนุถนอมและความรู้สึกเป็นสุข เมื่อได้เข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม การเข้าร่วมกิจกรรม
ในสังคมต่างๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะชอบทำงานเป็นทีมมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและ
ผู้ร่วมงาน การไม่ทอดทิ้งและเอาเปรียบผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวา และการแสดง
พฤติกรรมทุกอย่างที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการสร้างมิตรภาพและไมตรีจิตกับผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีอำนาจเหนือ
ผู้อื่น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ มักจะมีความพึงพอใจ ถ้าตนเองสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม พยายาม
ควบคุมสิ่งที่จะมีอำนาจเหนือตน การมีผลต่อการตัดสินใจของผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อมและการ
เปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นอีกด้วย ในบางครั้งอาจแสดงพฤติกรรมภายนอกที่ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่
เป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ใต้อำนาจของตน





1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุผลที่มาจากความชอบของตนเอง ที่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆด้วยความพึงพอใจ ทำเพราะอยากจะทำ ยินดีที่จะทำ และเป้าหมายคือการได้ทำกิจกรรมนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง อยากทำด้วยตนเองโดยไม่มีใครมาบังคับ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ และเป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ โดยหวังผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกบุคคล มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้นไม่ได้ทำด้วยความพึงพอใจแต่จะทำเพราะเป้าหมายซึ่งอาจเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) ในรูปแบบของการให้รางวัล คำชมเชย วัตถุสิ่งของ เงิน รางวัล โบนัสเงินเดือน ความสุข ความสำเร็จ ฯลฯ



การจูงใจทางการบริหาร เป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจเชิงบวก (Positive motivation) ได้แก่ การให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล การให้เกียรติ การแสดงความยินดี โดยทั่วไปเทคนิคทางบวกมีเทคนิคดังนี้

เทคนิคการชมเชย

1. ระบุพฤติกรรมที่กระทำในลักษณะเฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน
2. ชมเชยในสิ่งที่เขาภาคภูมิใจและให้กำลังใจในส่วนที่เขายังอ่อนด้วย
3. ชมเชยทันทีในเหตุการณ์
4. ชมเชยด้วยความจริงใจ
5. ขอให้รักษาคุณงามความดีนั้นไว้อย่างสม่ำเสมอ
6. แสดงความคาดหวังว่าเขาจะทำในสิ่งที่ยอดเยี่ยมต่อไป

ข้อควรระวังในการชมเชย

1. อย่าชมเชยพร่ำเพรื่อ
2. อย่าแก่งมชมเชย
3. อย่าชมเพื่อหลอกใช้
4. อย่าชมเพื่อหาโอกาสตำหนิ
5. อย่าชมเพื่อกระทบคนอื่น
6. อย่าชมแล้วให้สัญญาณมๆ แล้งๆ

2. การจูงใจเชิงลบ (Negative motivation) ได้แก่ การลงโทษ หรือการตำหนิติเตียนโดยทั่วไป แล้วเทคนิคการจูงใจในเชิงลบไม่ควรใช้เป็นหลัก แต่ควรใช้ในลักษณะการปรามเท่านั้นเพราะไม่สอดคล้องกับจิตวิทยาของมนุษย์ แต่ในการบริหาร ทั้งการให้รางวัลและการลงโทษเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ขึ้นอยู่กับเทคนิคการตำหนิ

1. อย่าอารมณ์บวทก่อนตำหนิ
2. ระบุงุพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
3. กล่าวถึงผลเสียของพฤติกรรมนั้น
4. ถามถึงเหตุผลว่าทำไมถึงทำเช่นนั้น
5. แนะนำแก้ไข
6. ชี้ประโยชน์และโทษ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1.กลุ่มทฤษฎีที่เห็นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theory of Motivation) ทฤษฎีในนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Theory of Hierarchy of Needs) ของ Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยา ซึ่งได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ให้คำปรึกษาการเสหนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น 5 ขั้น โดยมีฐานแนวคิดหรือสมมุติฐานแนวคิดของทฤษฎี 3 ประการ ประการแรกมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุดมนุษย์จะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้ว ความต้องการอย่างใดอย่าง

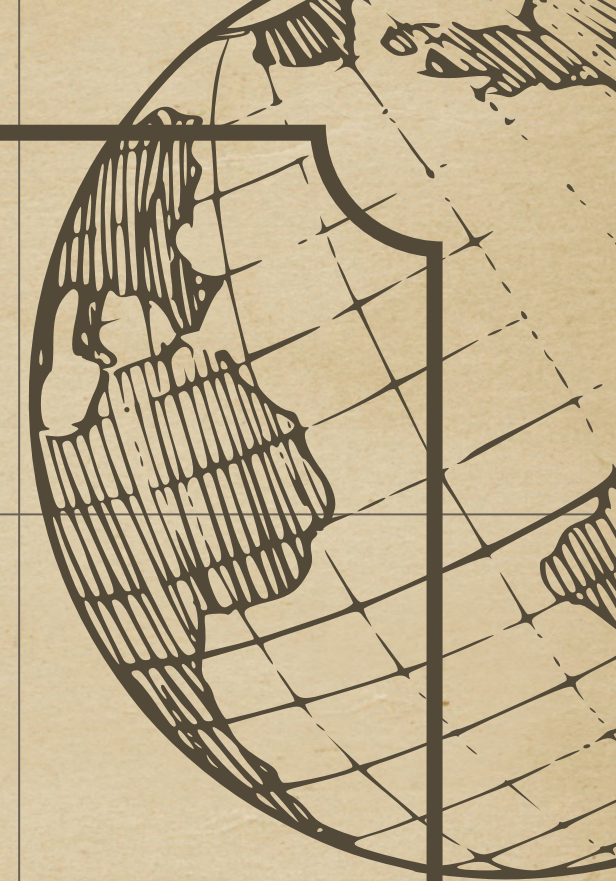
1.1.1 ความต้องการด้านร่างกาย(Physiological Needs) เป็นความต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัย

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หลังจากที่มีมนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิต และทรัพย์สิน

1.1.3 ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้วมนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่างๆที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป

1.1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งหลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและความเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น

1.1.5 ความต้องการความป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง หรือความต้องการสัจจะแห่งตน (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายหลังจากที่ผ่านความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เช่นกัน แท้จริงนั้นจากต้นฉบับของ Maslow ได้กล่าวถึงลำดับขั้นของความ需求的ไว้ 7 ข้อ คือ ขั้นที่ 6 ความต้องการที่จะเรียนรู้และเข้าใจ (The Desires to Know and to Understand) และขั้นที่ 7 ความต้องการสุนทรียะ (The Aesthetic Needs)



**1.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Dual-Factor Theory)
ของ Frederick Herzberg ทฤษฎีดังกล่าว
นี้ นักวิชาการไทยหลายท่านเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัยหรือปัจจัยอเนกามัย
ในการจูงใจ (Herzberg's Two -factor Theory)**



2.กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation)

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom
Victor Vroom(1964) อธิบายว่า ความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลความ
ต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำกิจกรรม
ใดๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือความคาดหวังเกิดจากคุณค่า
ของสิ่งที่มาล่อใจ เช่น รางวัลเงิน สิ่งของตอบแทนที่จะได้รับ

2.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่เสนอโดย Adam

ทฤษฎีนี้พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากมิติด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) แต่กระนั้นกลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไม่แพร่หลายมากนัก

3. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงจูงใจอื่น ๆ อันได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจของ Rensis Likert เน้นการใช้วิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือ Participative Management Approach

ทฤษฎีการจูงใจของ Eton Mayo ทฤษฎีการจูงใจของ B.F Skinner ซึ่งไม่ได้รับความนิยมมากนักเมื่อเทียบกับสองกลุ่มทฤษฎีที่กล่าวไปแล้ว

บทสรุป

การจูงใจนั้นสิ่งทีผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการจูงใจนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานว่าจะมีคุณภาพดีเพียงใด มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงานการจูงใจพนักงานมีความสำคัญ ถ้าพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

การบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้น ถือว่าเป็นศิลปะอย่างยิ่งในการบริหารงาน และเมื่อไหร่ก็ตามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มอกเต็มใจในการทำงานเป็นอันดับแรก ก็จะถือเป็นความสำเร็จของผู้บริหารอย่างที่สุด และสิ่งที่จะตอบสนองผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นก็จะตามมาอย่างแน่นอน เป็นการทำงานเพื่องานอย่างยั่งยืน ดังพระบรมราโชวาทของพระบรมราชชนกที่ได้ตรัสว่า "ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่งลภ ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกแก่ท่านเอง.." และเมื่อนั้น การทำงานของพวกเราทุกคนก็จะเป็นการทำงานที่ถือว่า "งานเป็นวิถีทางอันมีค่าสำหรับการแสวงหาความสุขใจอย่างลึกซึ้งในการมีชีวิต"