



บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

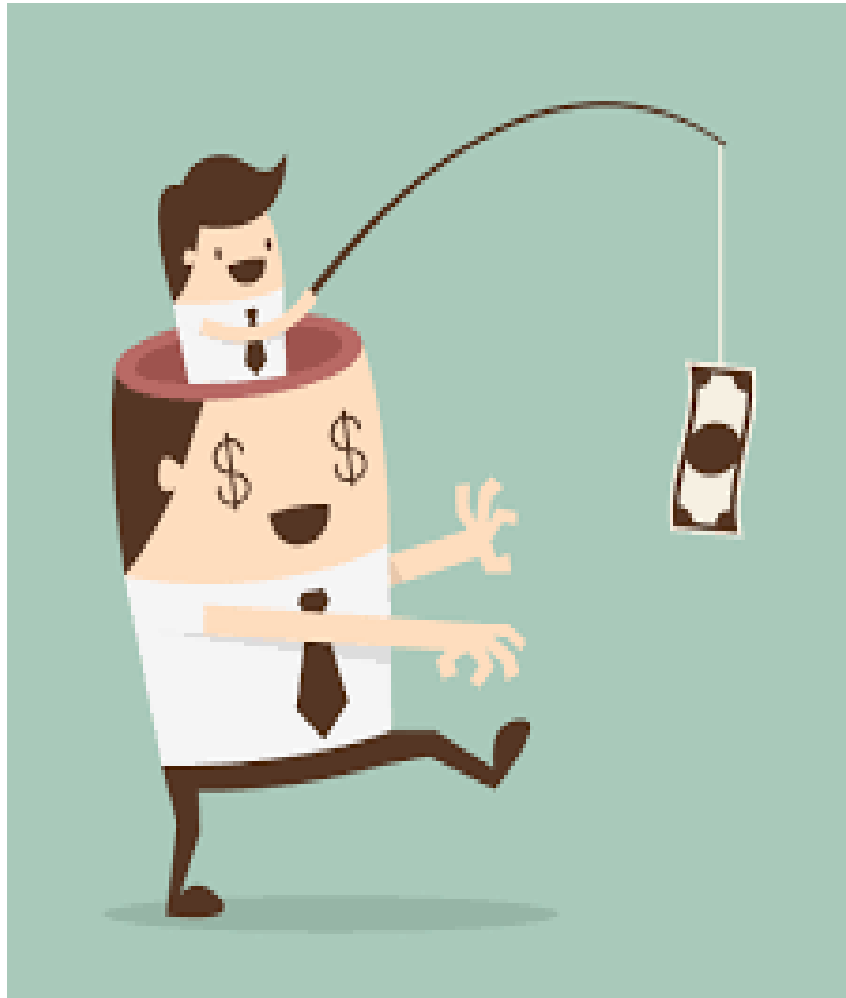




การจูงใจนับได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการแสดงออกและการตอบสนองต่อความต้องการทำงานของลูกจ้าง การจูงใจเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ถ้าปราศจากซึ่งการจูงใจแล้วบุคลากรก็จะทำงานในองค์กรอย่างไม่มีความสุข

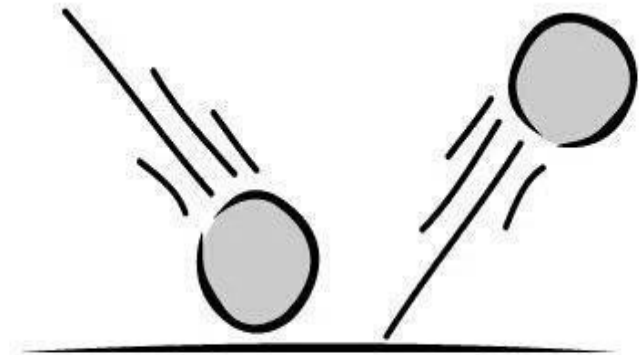


แรงจูงใจ



แค่เปลี่ยนมุมมอง เปลี่ยนความคิด
แล้วคุณก็จะเปลี่ยน

แรงกดดัน ให้เป็น **แรงผลักดัน**



www.facebook.com/moremeaning

องจากให้มีความหมาย

ความฝันของมนุษย์



ความฝัน

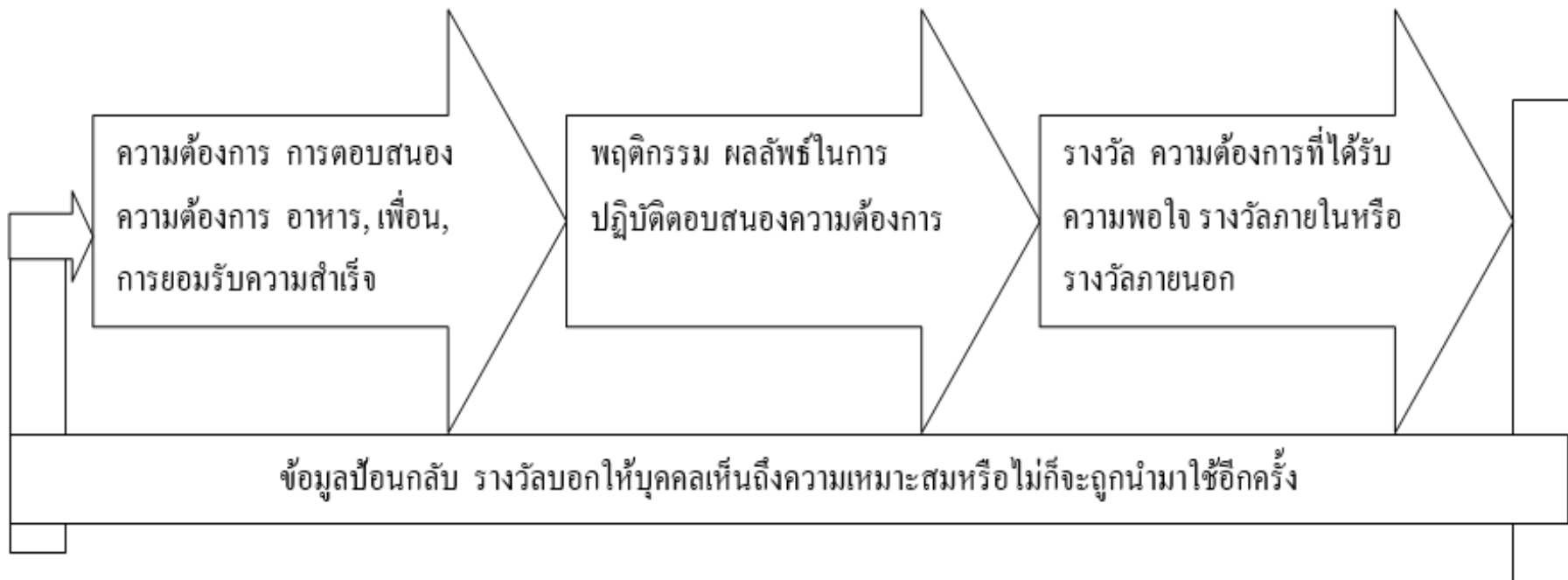
เป้าหมาย
สิ่งที่อยากได้

= แรงจูงใจ



| | | |
|---|---|---|
| 8 | 7 | 4 |
| | 1 | 3 |
| | 5 | |
| | 3 | 4 |
| | 1 | 2 |





รูปภาพที่ 4-1 รูปแบบง่าย ๆ รูปแบบหนึ่งของการจูงใจ

“ปัจจัย 10” ของมนุษย์ยุคนี้



รางวัลภายในและรางวัล

ภายนอก

❖ รางวัลสามารถแยกได้เป็น

- รางวัลภายใน
- รางวัลภายนอก
- ระบบกลุ่ม
- บุคคล



รางวัลภายในและรางวัลภายนอก



| | ภายนอก | ภายใน |
|------------|---------------------|--|
| แต่ละบุคคล | มีข้อดีเพิ่มขึ้นมาก | ความรู้สึกรู้สึกในการบรรลุสำเร็จด้วยตนเอง |
| ระบบกลุ่ม | การประกันผลตอบแทน | ความภาคภูมิใจเป็นส่วนหนึ่งของ “การมีชัยชนะ” ในองค์กร |

รูปภาพที่ 4-2 ตัวอย่างของรางวัลภายในและรางวัลภายนอก



โบนัสประจำปี 2019

เพิ่มเพื่อน



สรุปโดยเพจ ขอบมาก <https://www.facebook.com/chobmakk/>



HONDA

8.45 เดือน
+40,000 บาท



TOYOTA

8 เดือน
+24,000 บาท



8.05 เดือน
+22,000 บาท



7.5 เดือน
+7,000 บาท



6.5 เดือน
+22,000 บาท



5.4 เดือน
+14,000 บาท



5.83 เดือน
+37,555 บาท



5.1 เดือน
+27,000 บาท



5 เดือน
+50,000 บาท



5 เดือน
+25,000 บาท



3.6 เดือน
+40,000 บาท



3.6 เดือน
+40,000 บาท



4.7 เดือน
+37,000 บาท



6.4 เดือน
+52,000 บาท



4.3 เดือน
+50,000 บาท



5.3 เดือน
+25,000 บาท



5.5 เดือน
+28,822 บาท



9.5 เดือน
+83,000 บาท



10.5 เดือน
+0 บาท



2 เดือน
+45,000 บาท



4 เดือน
+36,500 บาท



6 เดือน
+14,500 บาท



5.5 เดือน
+20,000 บาท



4 เดือน
+15,000 บาท

KOMATSU



6.4 เดือน
+52,000 บาท



3 เดือน
+50,500 บาท



6 เดือน
+25,000 บาท



3 เดือน
+38,000 บาท

ISUZU

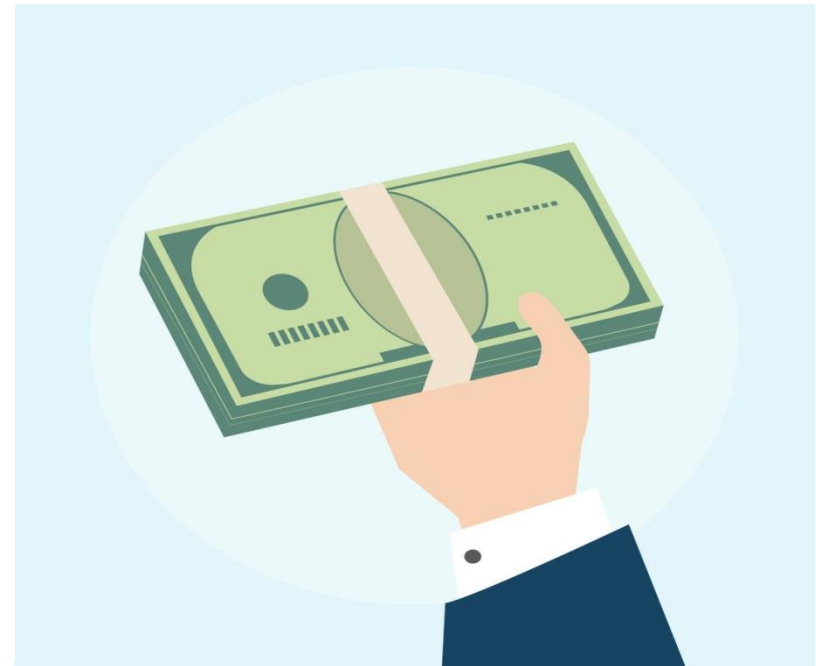
8 เดือน
+23,000 บาท
(เมษา)

สรุปข้อมูลประจำวัน ข้อมูล ณ. 20/11/2562

*ตัวเลขยังไม่ถึง แจ้งแก้ไขได้

❖ การให้รางวัลภายนอก (Extrinsic Reward) เป็นการให้โดยบุคคลอื่น หรือโดยผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมดูแล

- การให้เงินเพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคใหม่



การให้รางวัลสามารถให้ได้โดยใช้พื้นฐานมาจากระบบกลุ่มหรือแต่ละบุคคล การให้รางวัลระบบกลุ่ม (System Wide Reward)

โบนัสพนักงาน รัฐวิสาหกิจ



ท่าอากาศยานไทย
จำกัด (มหาชน)

กำไร : 20,684 ล้านบาท

7.75*
เดือน



ปตท.
จำกัด (มหาชน)

กำไร : 135,180 ล้านบาท

7.5
เดือน



ธนาคาร
อาคารสงเคราะห์

กำไร : 11,775 ล้านบาท

7
เดือน



โรงงานยาสูบ

กำไร : 9,343 ล้านบาท

6
เดือน



ธนาคารออมสิน

กำไร : 31,210 ล้านบาท

6
เดือน



วิทยการบิน
แห่งประเทศไทย

กำไร : ไม่แสวงหากำไร

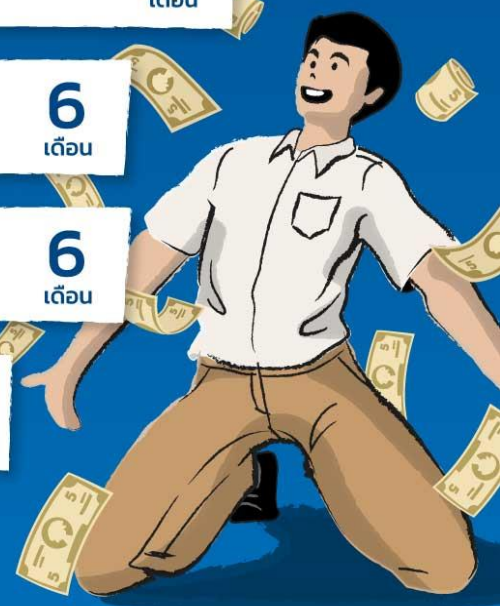
4
เดือน



สำนักงาน
สลากกินแบ่ง
รัฐบาล

กำไร : 3,955 ล้านบาท

สูงสุด
3.75
เดือน



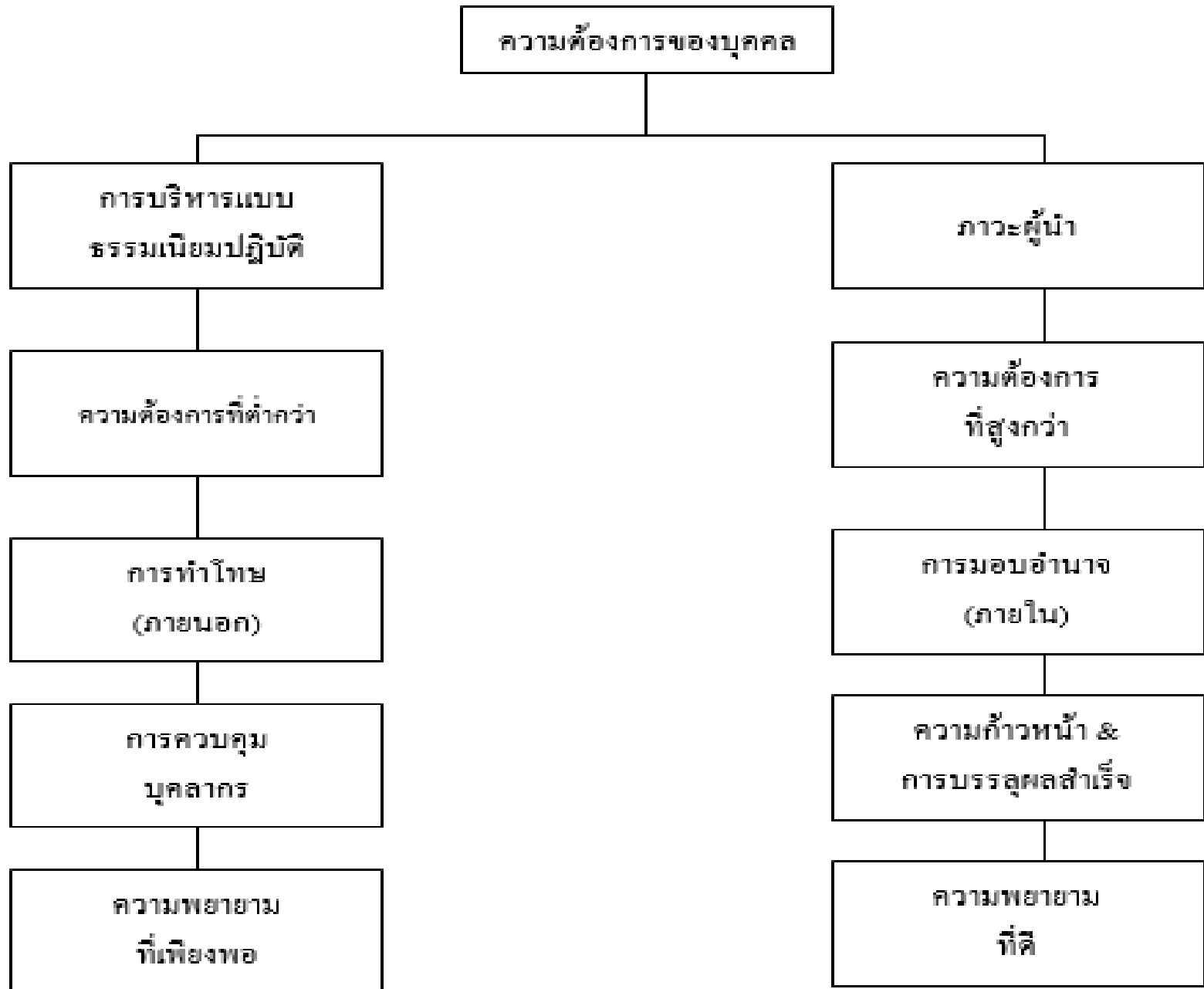
ข้อมูลกำไรอ้างอิงงบการเงินปี 2560

ที่มา : Workpoints News

ข้อมูลดังกล่าวอ้างอิงจากการประเมินโดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปี 2560

*ข้อมูลอัปเดตล่าสุดจากบอร์ดบริหาร ทอ. รอบ ปี 2561

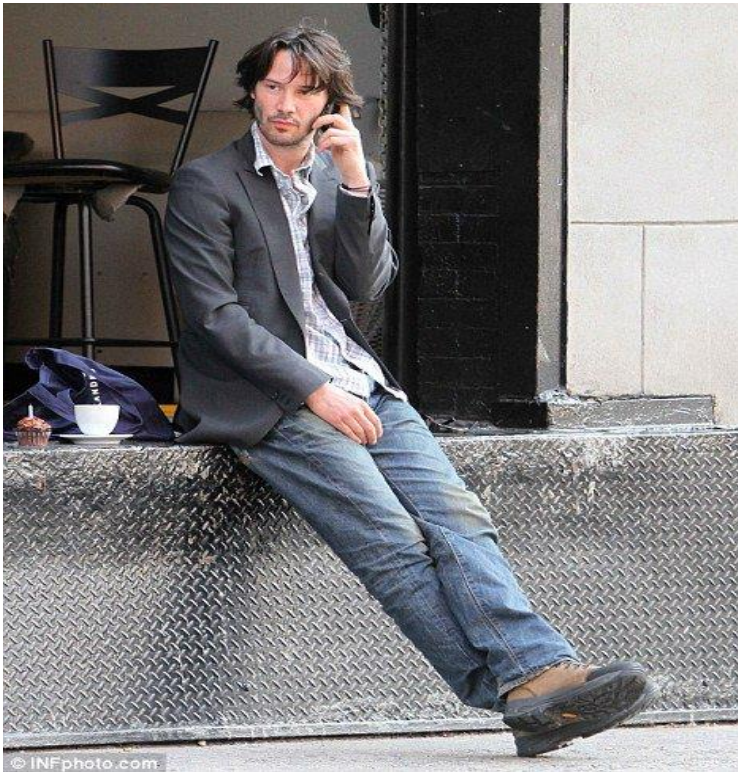
ความต้องการที่สูงกว่าเปรียบเทียบกับความต้องการที่ต่ำกว่า (Higher versus Lower Needs)



ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของการจูงใจ



- ❖ ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานจะเน้นถึงความต้องการที่จะจูงใจบุคคล คนเรามีความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหาร ความสำเร็จ หรือรางวัลเป็นเงิน



AEC Job Listing
by AEC Enlist

www.aecenlist.com

1. เข้าใจ

2. จูงใจ

หลัก 4 ใจของการ
สร้างแรงจูงใจให้
คนในองค์กร

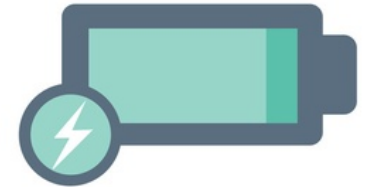
3. สาบใจ

4. ใต้ใจ

FRIEND FOR YOUR
CAREER PATH
www.aecenlist.com

ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)





| ลำดับขั้นของความต้องการ | | |
|-------------------------------------|---|--|
| ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต | → | โอกาสสำหรับความก้าวหน้า, ความเป็นอิสระ, ความเจริญเติบโต, ความสามารถในการสร้างสรรค์ |
| ความต้องการยกย่อง | → | การยอมรับ, การเห็นด้วย, สถานภาพตำแหน่งสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง |
| ความต้องการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน | → | การทำงานเป็นกลุ่ม, ผู้ฟังคนอื่น, ผู้ร่วมงาน, ผู้ควบคุมดูแล |
| ความต้องการความปลอดภัย | → | งานที่ปลอดภัย, ผลประโยชน์เกื้อกูล, ความมั่นคง |
| ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา | → | อุณหภูมิ, อากาศ, เงินเดือนขั้นต่ำ |

รูปภาพที่ 4-4 แสดงถึงขั้นของความต้องการของ Maslow



BILL &
MELINDA
GATES
foundation



amazon.com

คนรวยที่สุดในโลก ปี 2019



เจฟฟ์ เบโซส์
1.31 แสนล้านเหรียญสหรัฐ



บิล เกตส์
9.65 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ



วอร์เรน บัฟเฟตต์
8.25 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ



เบอร์นาร์ด อาร์โนลต์
7.6 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ

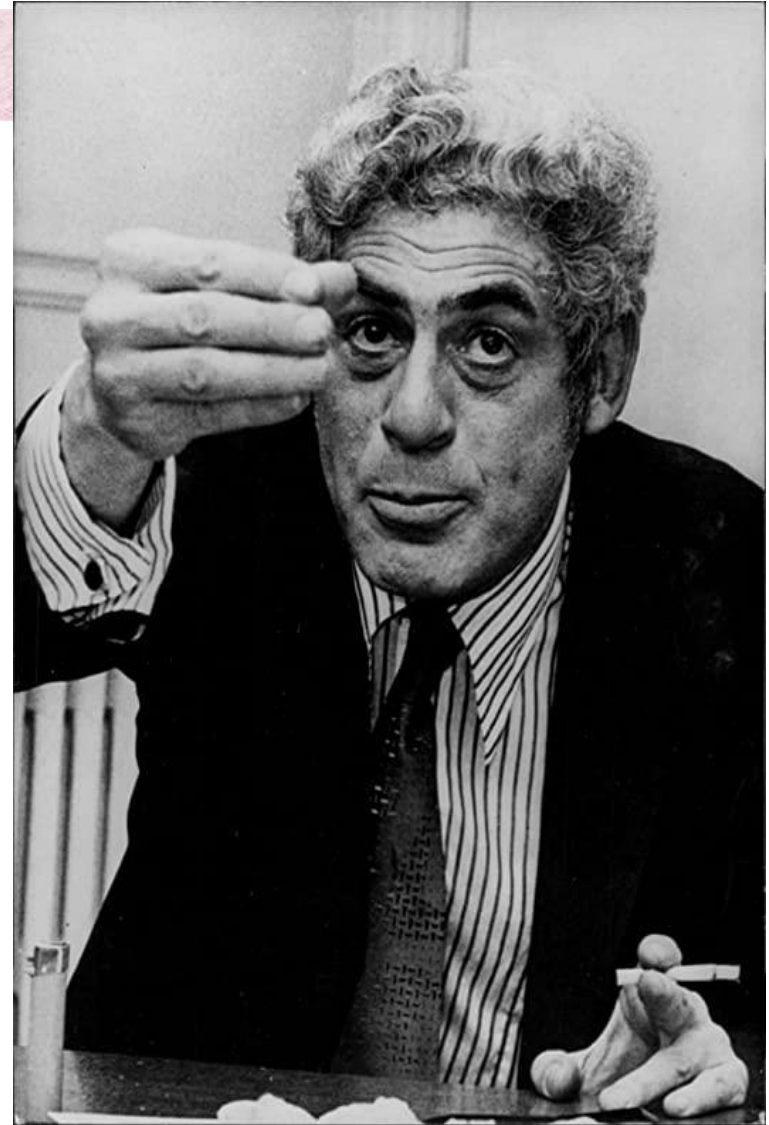


คาร์ลอส สลิม
6.4 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

Frederick Herzberg

- ❖ สภาพเงื่อนไขในที่ทำงาน การจ่ายผลตอบแทน นโยบาย ของบริษัท และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เมื่อปัจจัยสุขอนามัยไม่ดีพอ การทำงานก็จะเกิดความไม่พอใจ



ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอชเบริก

ปัจจัยทางสุขวิทยา (Hygiene Factors)

- ถ้าไม่มีจะทำให้คนไม่พอใจในงาน แต่ไม่มีผลที่จะให้คนทำงานเพิ่ม
- ความเข้าใจในนโยบายและการบริหารของบริษัท
- การบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
- เงินเดือน
- สภาพแวดล้อม

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

- สิ่งจูงใจที่กระตุ้นให้คนทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีความสุขมากขึ้น มีความพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- การได้รับการยอมรับจากคนอื่น
- การมีโอกาสก้าวหน้าในงาน
- การได้ทำงานที่ถนัด
- ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

ทฤษฎี 2 ปัจจัยกับความผูกพันของพนักงาน



1. Hygiene Factor ได้แก่



- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สัมพันธ์กับบทบาทตำแหน่ง
- ความสัมพันธ์กับผู้จัดการ
- ทีมเวิร์คและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. Motivators Factor ได้แก่



- ความพอดีกับวัฒนธรรมองค์กร
- เสี่ยงพนักงานและการให้การยอมรับ
- ความสอดคล้องของแบรนด์
- ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- งานที่มีความหมายและท้าทาย
- ความมีอิสระในการทำงาน

ความพอใจในระดับสูง

พื้นที่ของความพอใจ

ปัจจัยการสูงใจที่มีอิทธิพลต่อระดับของความพอใจ

ปัจจัยสูงใจ

- ความสำเร็จ
- การยอมรับ
- ความรับผิดชอบ
- ลักษณะของงาน
- ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล

ไม่เข้าใจความพอใจและความไม่พอใจ

พื้นที่ของความไม่พอใจ

ปัจจัยสุขอนามัยที่มีอิทธิพลต่อระดับของความไม่พอใจ

ปัจจัยสุขอนามัย

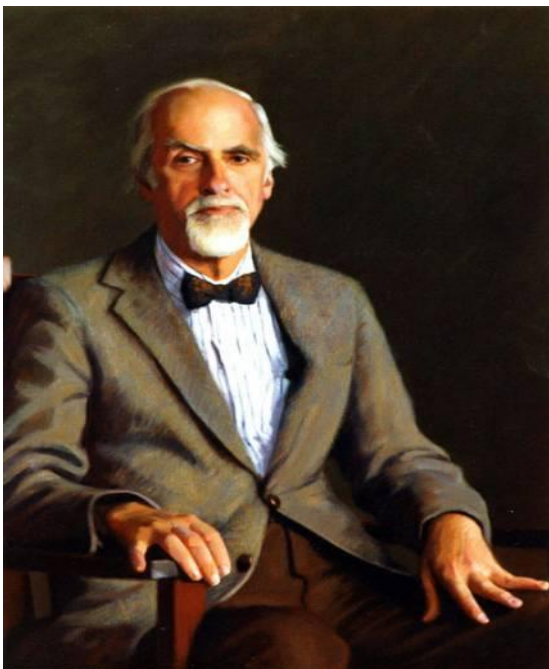
- สภาพของการทำงาน
- การจ่ายเงินเดือนและความมั่นคง
- นโยบายของบริษัท
- การปกครองบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล

ความไม่พอใจในระดับสูง

ทฤษฎีให้ได้มาซึ่งความต้องการ (Acquired Need Theory)

โดย David McClelland

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation)
3. ความต้องการอำนาจ (Need for power)



สำรวจ นโยบายแรงงาน 7 พรรคการเมือง

เลือกตั้ง62



ประกันรายได้
120,000
บาท/ปี

สิทธิลาคลอดแก่มารดา
เป็นอย่างน้อย 6 เดือน บิดาหยุดได้ 1 เดือน
โดยได้รับเงินชดเชยค่าจ้าง



พรรคอนาคตใหม่

เพิ่มสิทธิลาคลอด
180 วัน

- ย้ายสิทธิประกันสังคมให้ถึงแรงงานนอกระบบ
- ทำงานไม่เกิน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- เพิ่มค่าล่วงเวลาจากค่าแรงปกติเป็น 2 เท่า

สามัคยาธิ

ค่าแรงขั้นต่ำ
500 บาท/วัน

- แก้กฏหมายให้คนงานแบบเหมาช่วง
สามารถเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานได้
- สนับสนุนสวัสดิการเด็กและการรถ โดยให้พ่อและแม่
ลาคลอดได้ 365 วัน ให้พ่อและเพศสภาพอื่นๆ
ลาคลอดได้ด้วย เพื่อช่วยกันเลี้ยงลูก
- สร้างสัดส่วนคณะกรรมการค่าจ้างให้สมดุล



อาชีพะ
18,000
บาท/เดือน

ค่าแรงขั้นต่ำ
400-425 บาท/วัน

ป.ตรี
20,000 บาท/เดือน

ปลดหนี้ผู้ใช้แรงงานใน 5 ปี



พรรคเพื่อไทย

- ปรับเงินเดือนปริญญาตรี
(ไม่ระบุจำนวน)
- ขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ (ไม่ระบุจำนวน)



ภูมิใจไทย

ทำงานที่บ้าน
1 วันต่อสัปดาห์



ปยุ
พรรคประชาชน
2019-2023

ยกเลิกหักเงิน
ประกันสังคมลูกจ้าง

ให้นายจ้างจ่ายเงินประกันสังคมแทน

เพิ่มค่าจ้างขั้นต่ำเป็น

360 บาท/คน/วัน

ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นของ Stacy Adams

ทางเศรษฐศาสตร์ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน (Turn Over) ว่ามีการขาดทุน
สิ่งที่เขาได้ลงทุนไป (Input) คู่กับสิ่งที่ตอบแทนที่เขาได้รับจากงานและ
องค์การ (Outcome) อย่างไร



ทฤษฎีความเสมอค่า

1. กระบวนการเปรียบเทียบ
2. สิ่งที่ได้ลงทุน
3. สิ่งที่ได้รับตอบแทน



กำไร = รายได้ - รายจ่าย

มาตรการเยียวยา 5,000 บาท (3 เดือน)
ลงทะเบียนเข้าร่วมมาตรการได้ตั้งแต่วันที่ 28 มีนาคม 2563



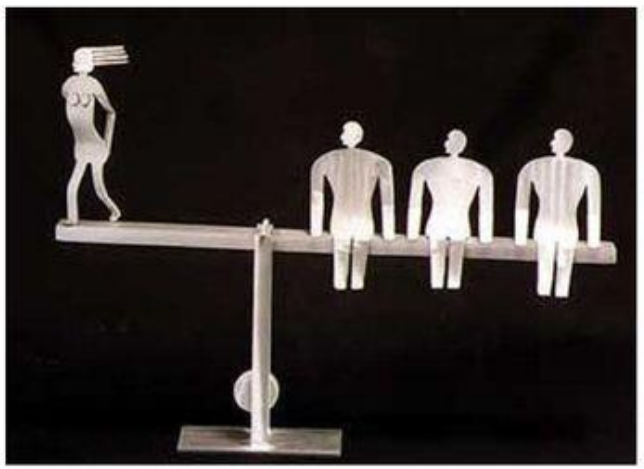
ลงทะเบียนมาตรการขอชดเชยรายได้ >



10 อาชีพ
ไม่มีสิทธิ์รับเงิน 5,000

ทฤษฎีความเสมอภาค

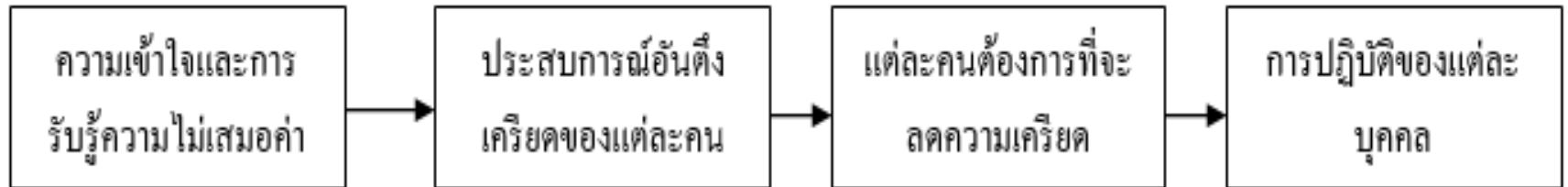
$$\frac{\text{สิ่งที่ตนได้ตอบแทน
จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ตนทำให้กับ
องค์กร}} = \frac{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ตอบแทน
จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นทำให้กับ
องค์กร}}$$





1. บางคนจะเปลี่ยนผลงานให้เหมาะสมกับรางวัลที่ได้รับ
2. บางคนจะพยายามเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงาน
3. หากความพยายามที่จะเปลี่ยนความไม่เสมอค่าที่เกิดขึ้นไม่ประสบผลสำเร็จ
4. บางคนจะละทิ้งหน้าที่นั้นมากกว่าการพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
5. ผู้คนจะยกระดับของกลุ่ม





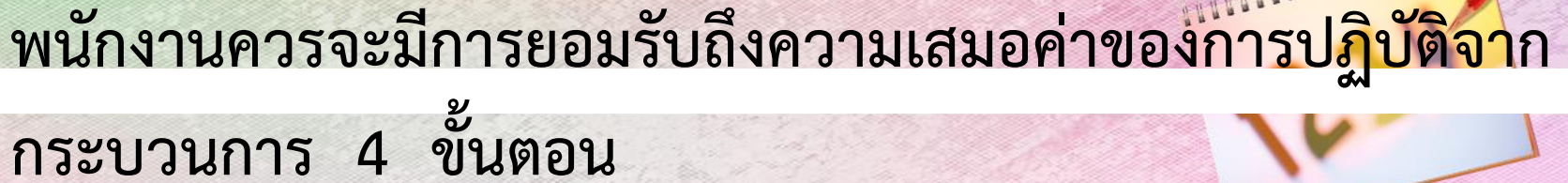
รูปภาพที่ 4-6 แสดงถึงกระบวนการงูใจที่ก่อให้เกิดความไม่เสมอค่า

1. พนักงานควรมีการกระทำแสดงออกถึงความเสมอค่า
2. พนักงานจะต้องรู้จักการตัดสินใจภายใต้ความเสมอค่าระหว่างการเปรียบเทียบ



- ❖ เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ใส่เข้าไป
- ❖ เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ได้รับออกมา
- ❖ การบิดเบือนการรับรู้





พนักงานควรจะมีการยอมรับถึงความเสมอค่าของการปฏิบัติจาก กระบวนการ 4 ขั้นตอน

1. พนักงานจะประเมินว่า เขาได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างไร
2. รูปแบบการยอมรับจากการที่เขาได้รับการปฏิบัติเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นว่าเป็นอย่างไร
3. พนักงานจะเปรียบเทียบภาวะแวดล้อมของเขากับคนอื่น ๆ
4. ขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่เข้มแข็งของตัวพนักงานเอง

ทฤษฎีความคาดหวัง



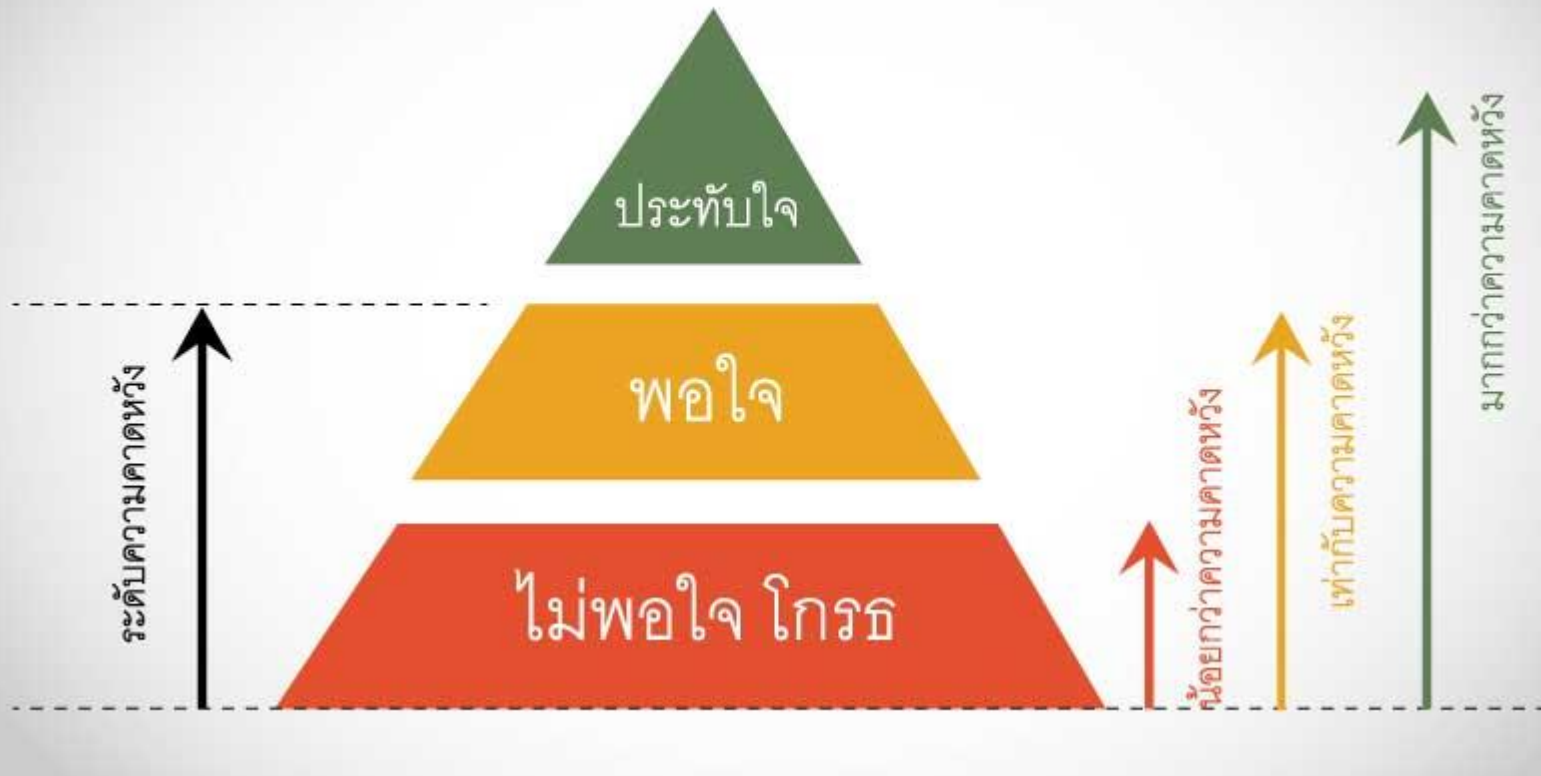
ก่อนที่บุคคลจะได้รับแรงจูงใจให้กระทำสิ่งใด ๆ การจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล

- ทฤษฎีความคาดหวังมุ่งเข้าไปที่ว่าทำอย่างไร (How)
- แสดงพฤติกรรมออกและมีความพยายามมากขึ้น (How Much)
- ระดับความพยายาม (Expectancy)
- เครื่องมือที่มีความเป็นไปได้ในการจูงใจ (Instrumentality)
- ความรุนแรงของความต้องการของบุคคล (Valence)



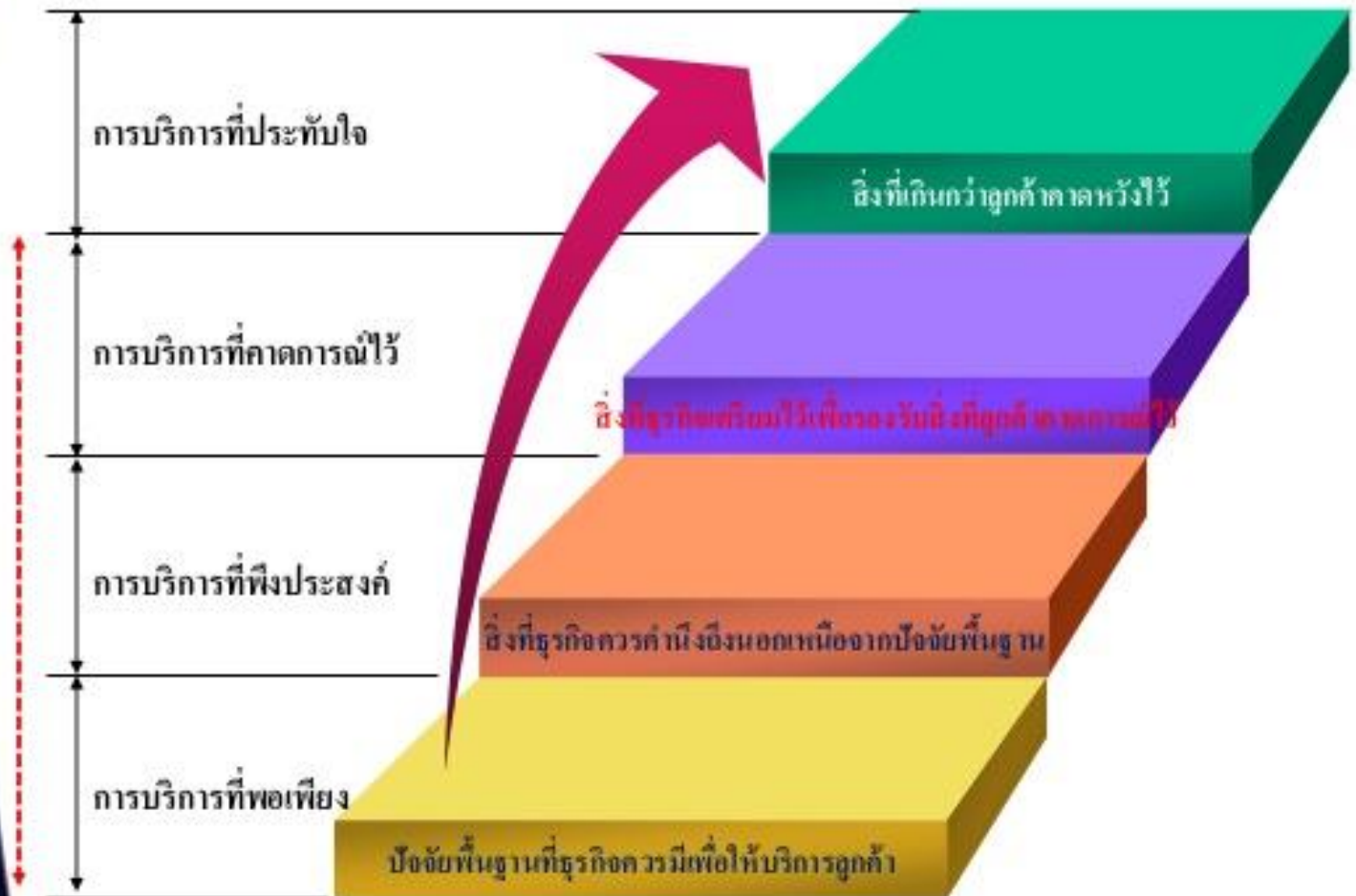
ความคาดหวังของลูกค้า

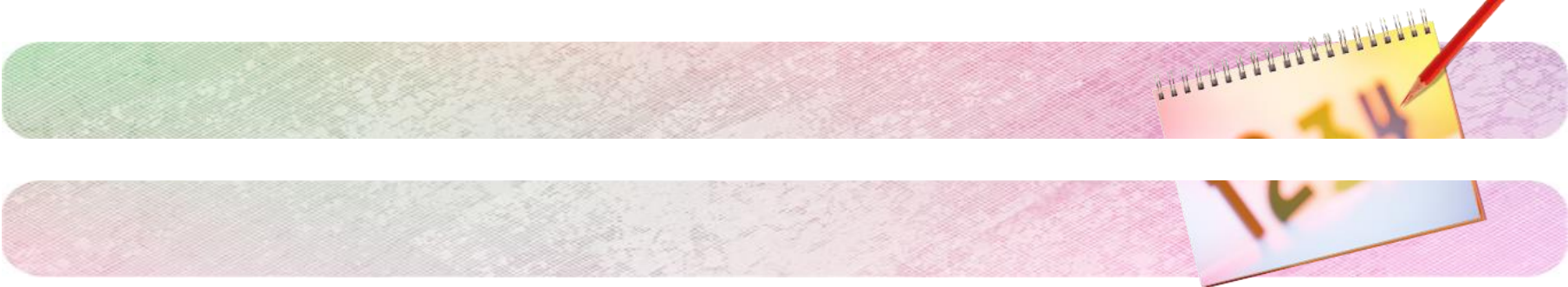
www.impressionconsult.com

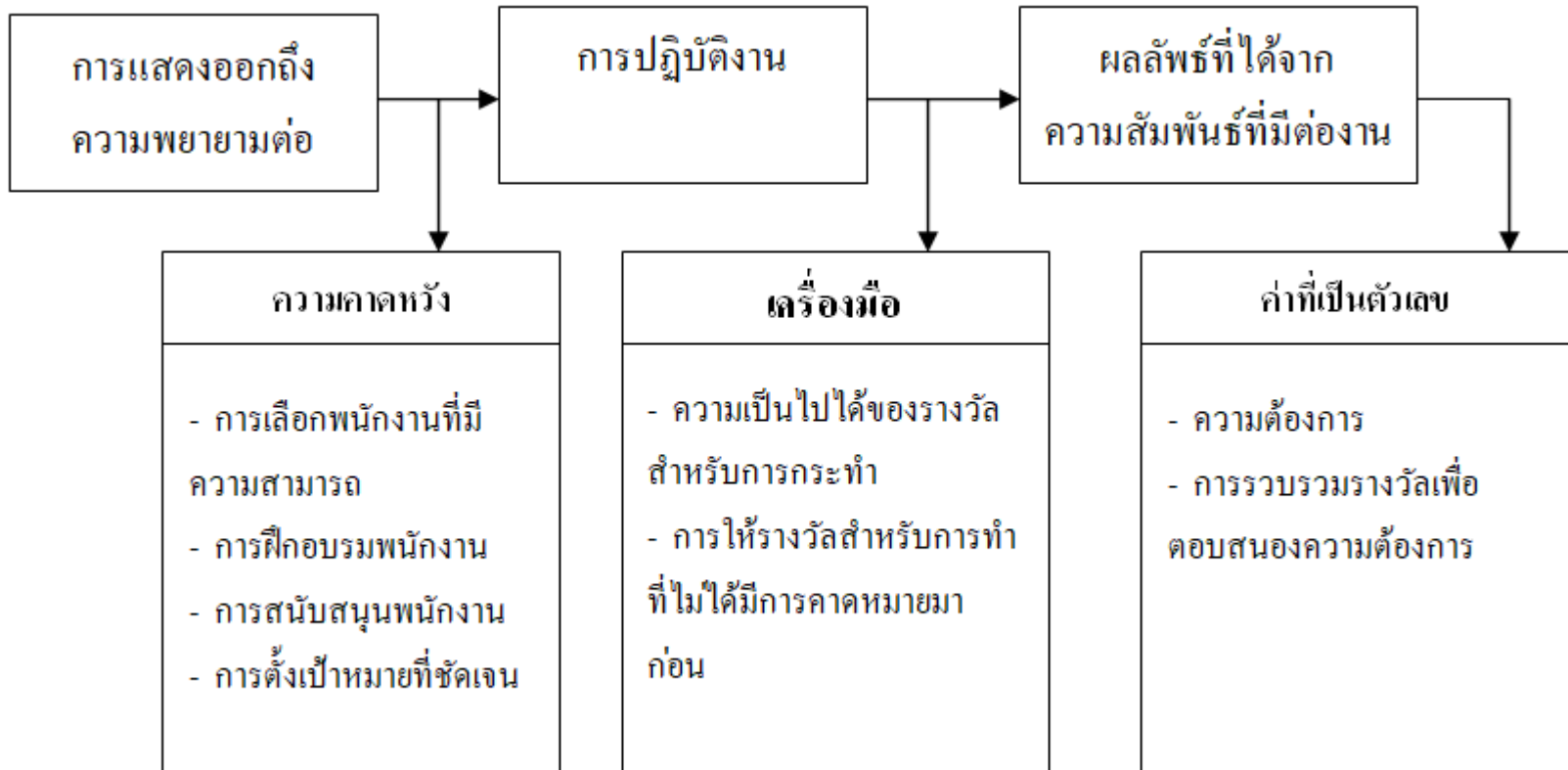


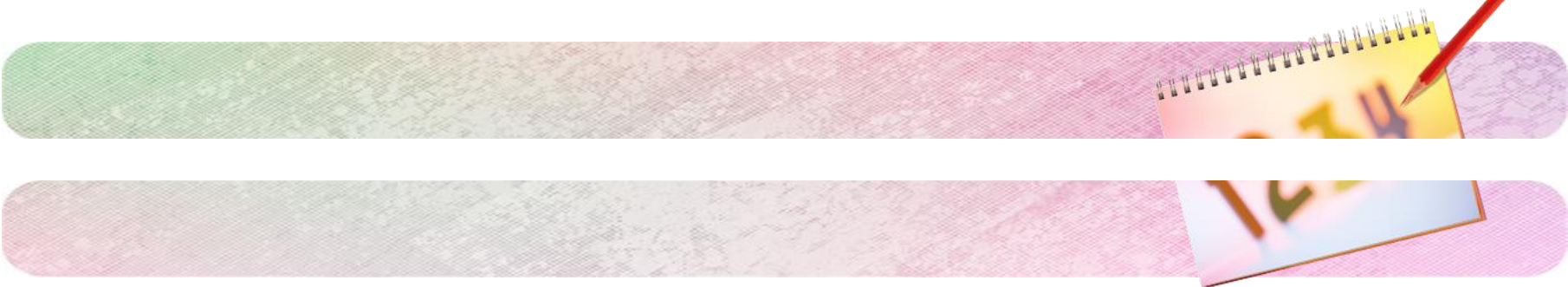
ประสบการณ์ของลูกค้า

ประสบการณ์ของลูกค้าสำคัญต่อความคาดหวังที่ลูกค้ามีต่อธุรกิจ



- 
1. ความสัมพันธ์ของความพยายามกับการกระทำ
 2. ความสัมพันธ์ของการกระทำกับรางวัล
 3. ความสัมพันธ์ของรางวัลกับเป้าหมายส่วนตัว



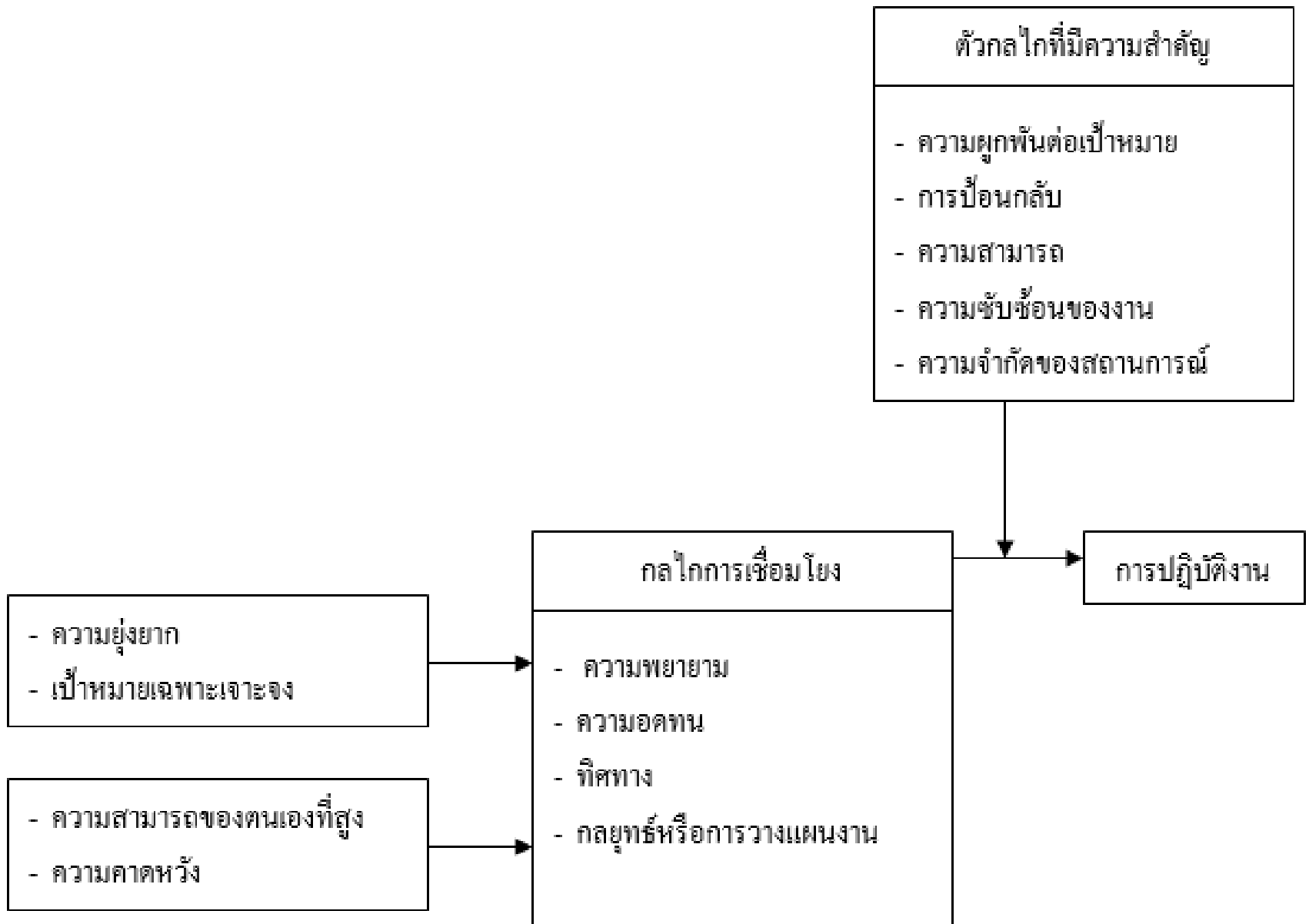
- 
1. การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละคน
 2. ทฤษฎีความคาดหวังช่วยชี้
 3. ทฤษฎีความคาดหวังจะมีคุณลักษณะเป็นศูนย์กลาง

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย



- ❖ มีการพิจารณาและให้ความสนใจต่อความสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้ในการตั้งเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร





รูปภาพที่ 4-9 แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของเอ็ดเวิร์ด ล็อก (Edwin Locke)

เกณฑ์การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Guidelines)

ประการแรก การตั้งเป้าหมายที่ยาก

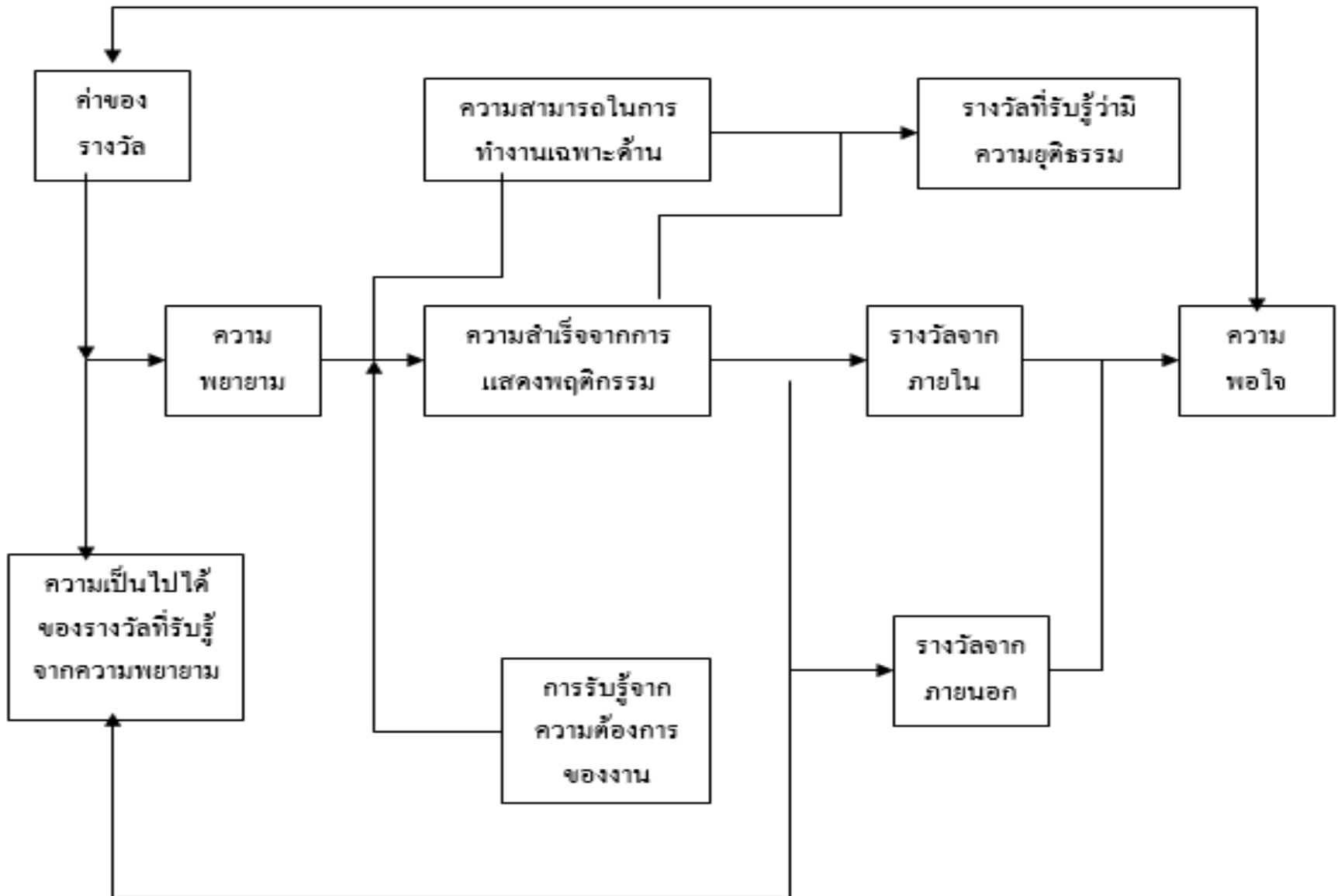
ประการที่สอง เป้าหมายเฉพาะ

ประการที่สาม ข้อมูลป้อนกลับของงาน

ประการที่สี่ เป้าหมายนั้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ประการที่ห้า เป้าหมายเป็นการกระตุ้นให้คนมีการปฏิบัติงานนี้สูงขึ้นมากที่สุด

ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์ - ลอร์เลอร์ (Porter-Lawler's Motivation Theory)



ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์ – ลอร์เลอร์



1. ค่าที่รับรู้จากรางวัลภายนอก
2. ขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคนถูกกำหนดเบื้องต้น
3. ความยุติธรรมที่รับรู้ได้จากรางวัล

Contents

Add your company slogan.

Add a short content slide page.

1

Click to add Title

2

Click to add Title

3

Click to add Title

4

Click to add Title

5

Click to add Title

Hot Tip



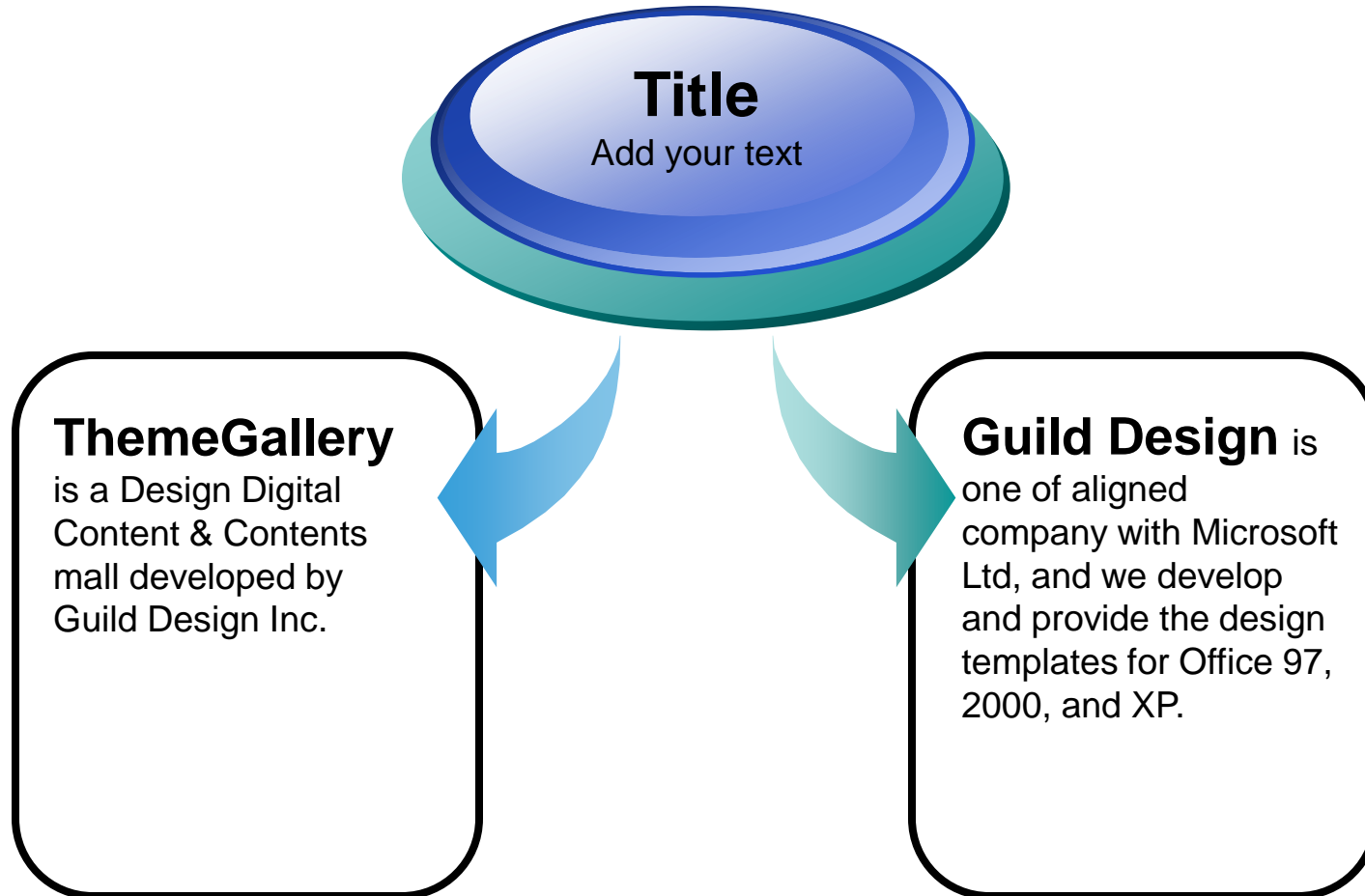
❖ How do I incorporate my logo to a slide that will apply to all the other slides?

- On the [View] menu, point to [Master], and then click [Slide Master] or [Notes Master]. Change images to the one you like, then it will apply to all the other slides.

[Image information in product]

- Title Image : www.multibits.co.kr - CD: People-School (ImageState)
- Note to customers : This image has been licensed to be used within this PowerPoint template only.
You may not extract the image for any other use.

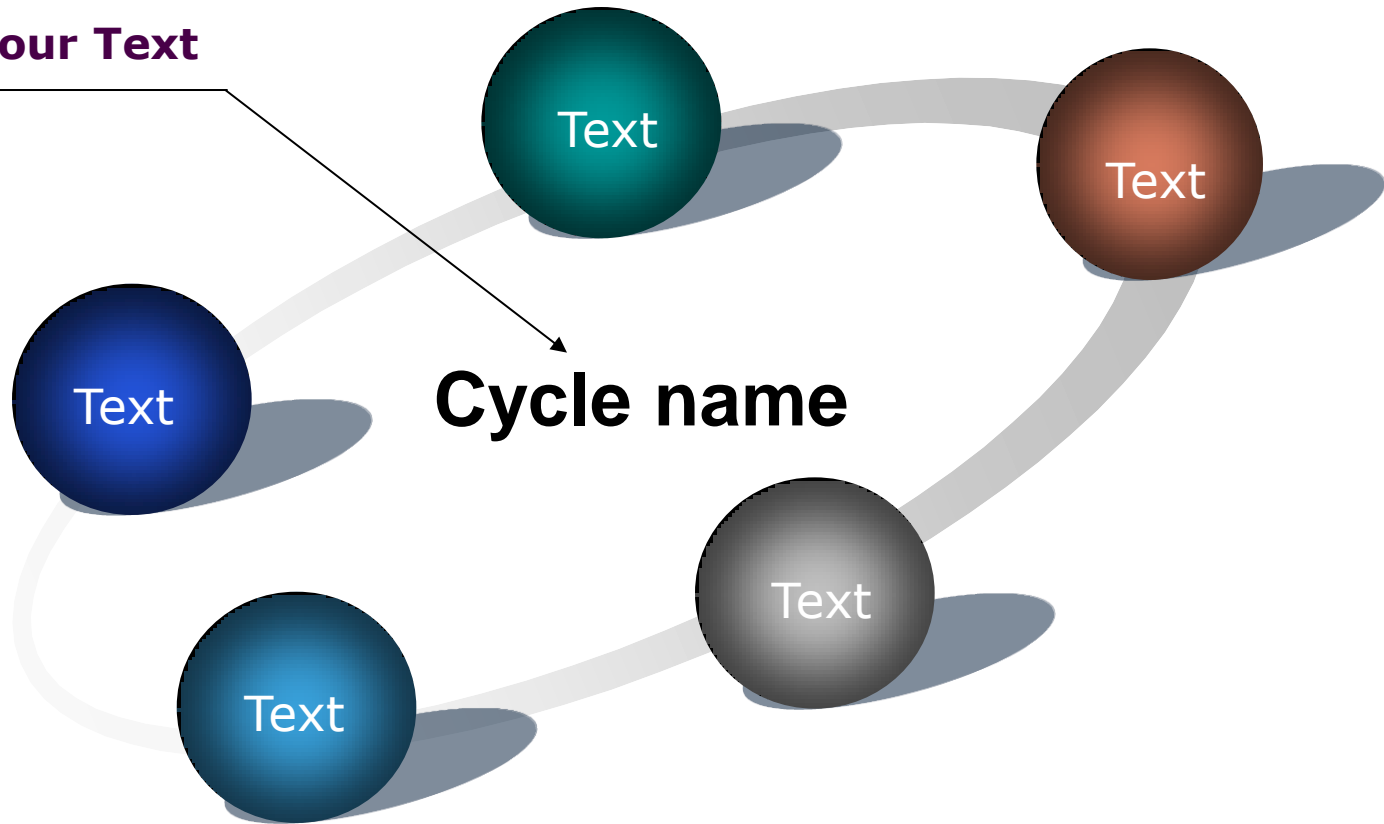
Diagram



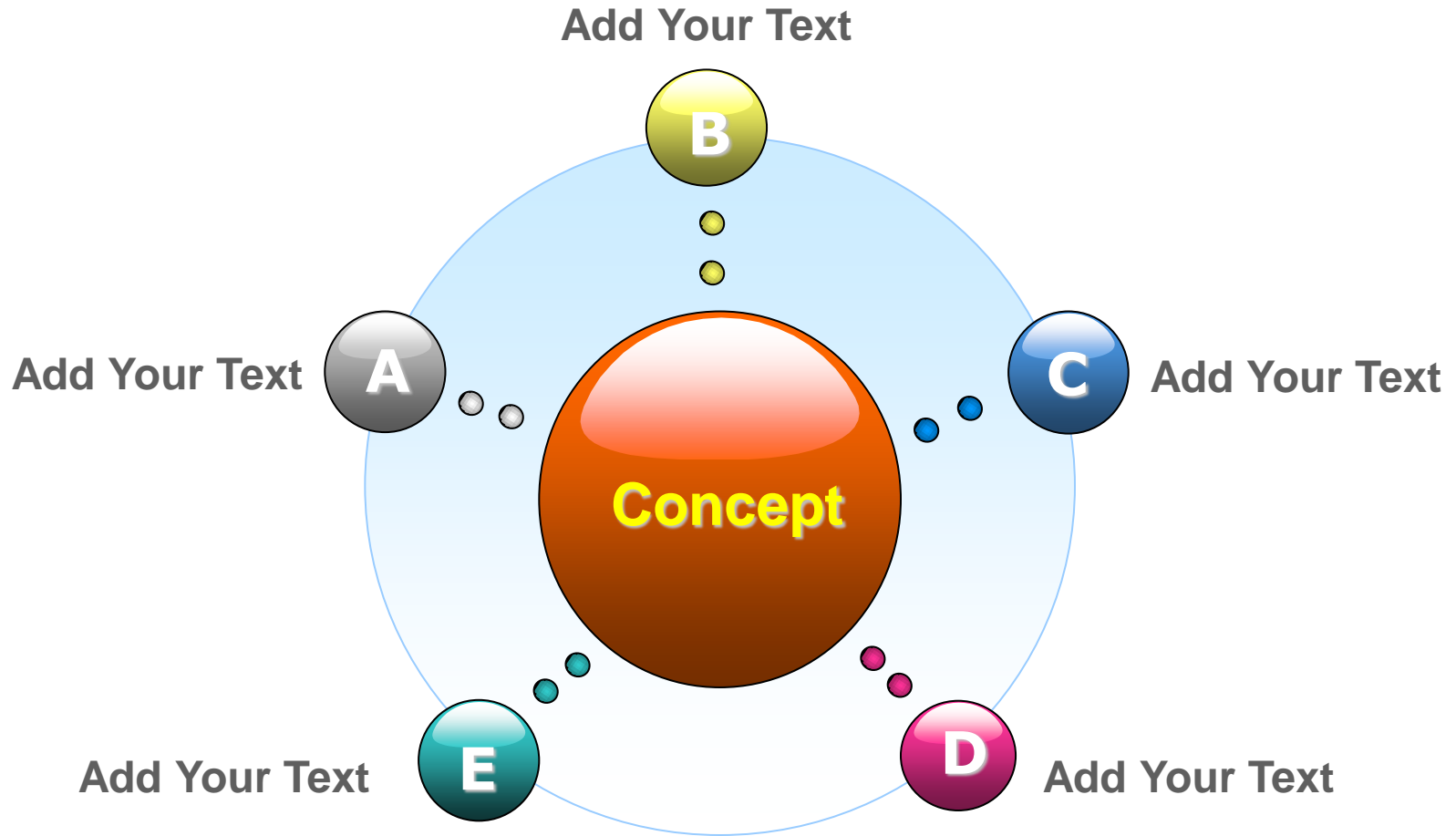
Cycle Diagram



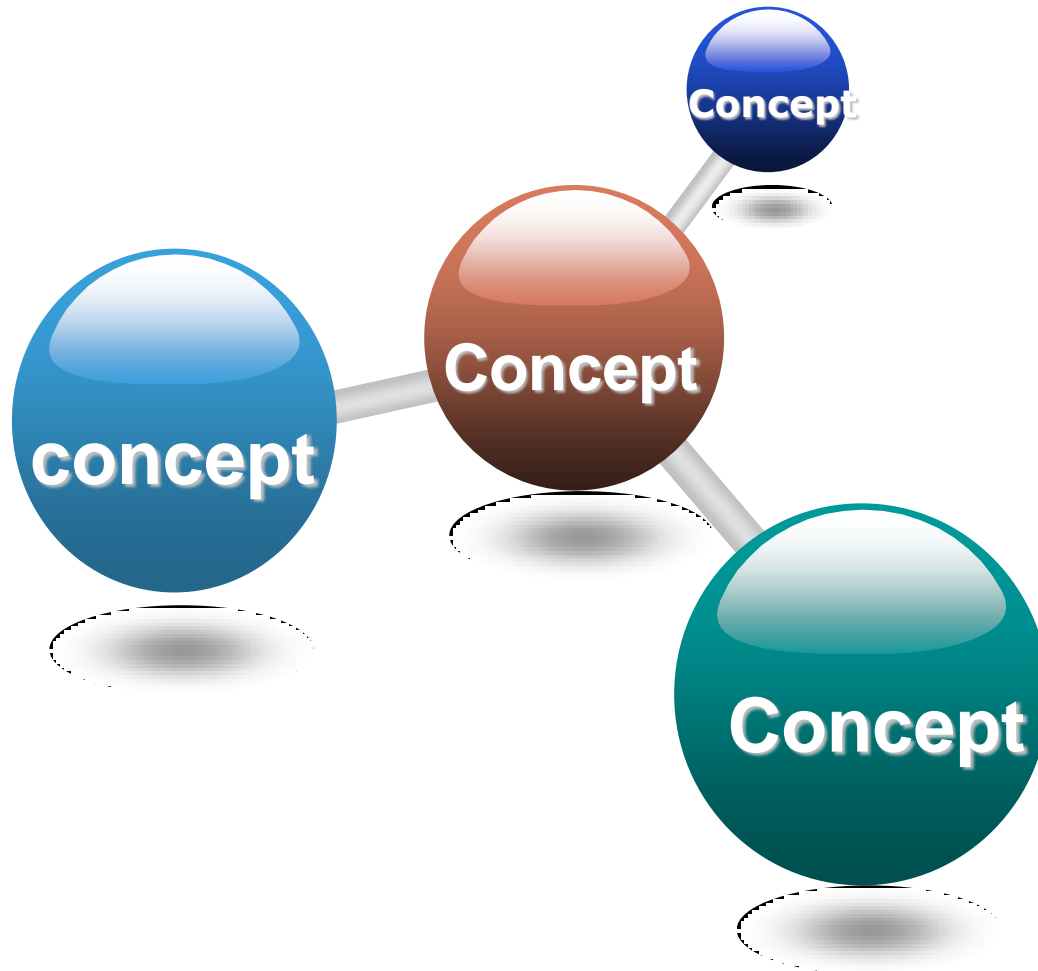
Add Your Text



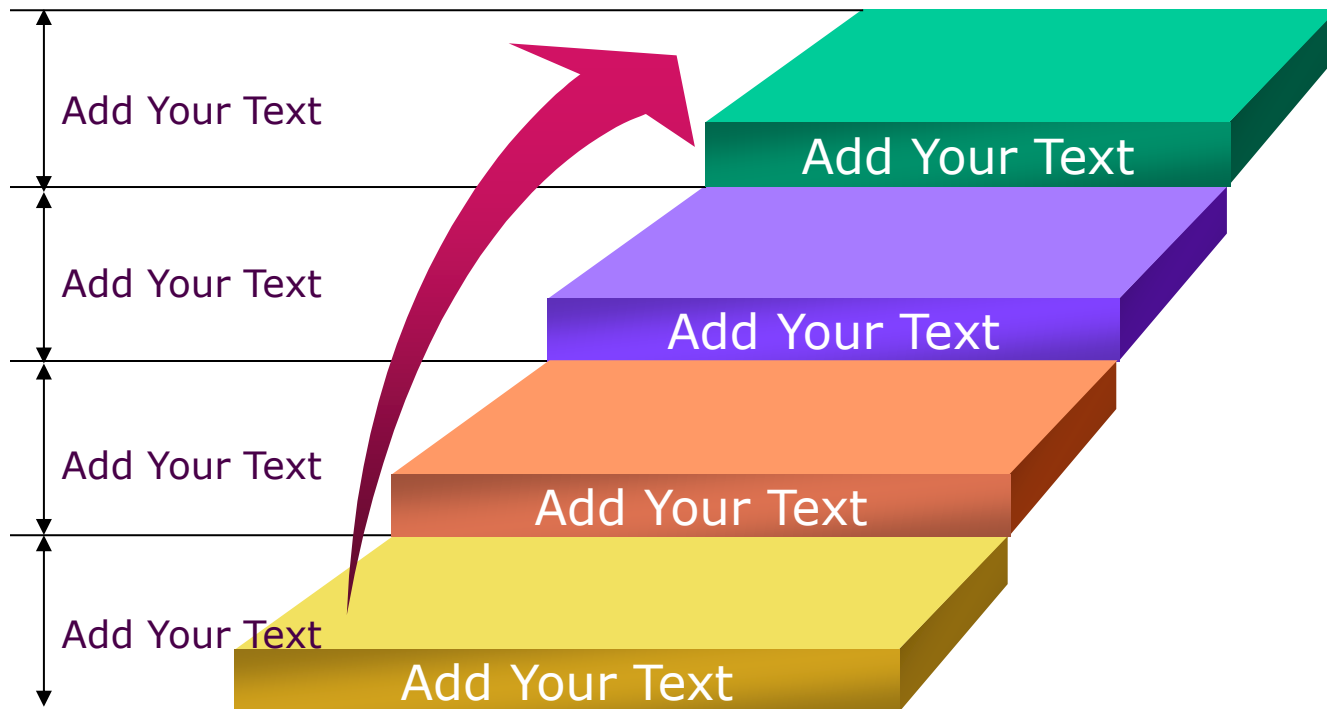
Diagram



Diagram



Diagram



Diagram



Add Your Text

Add Your Text

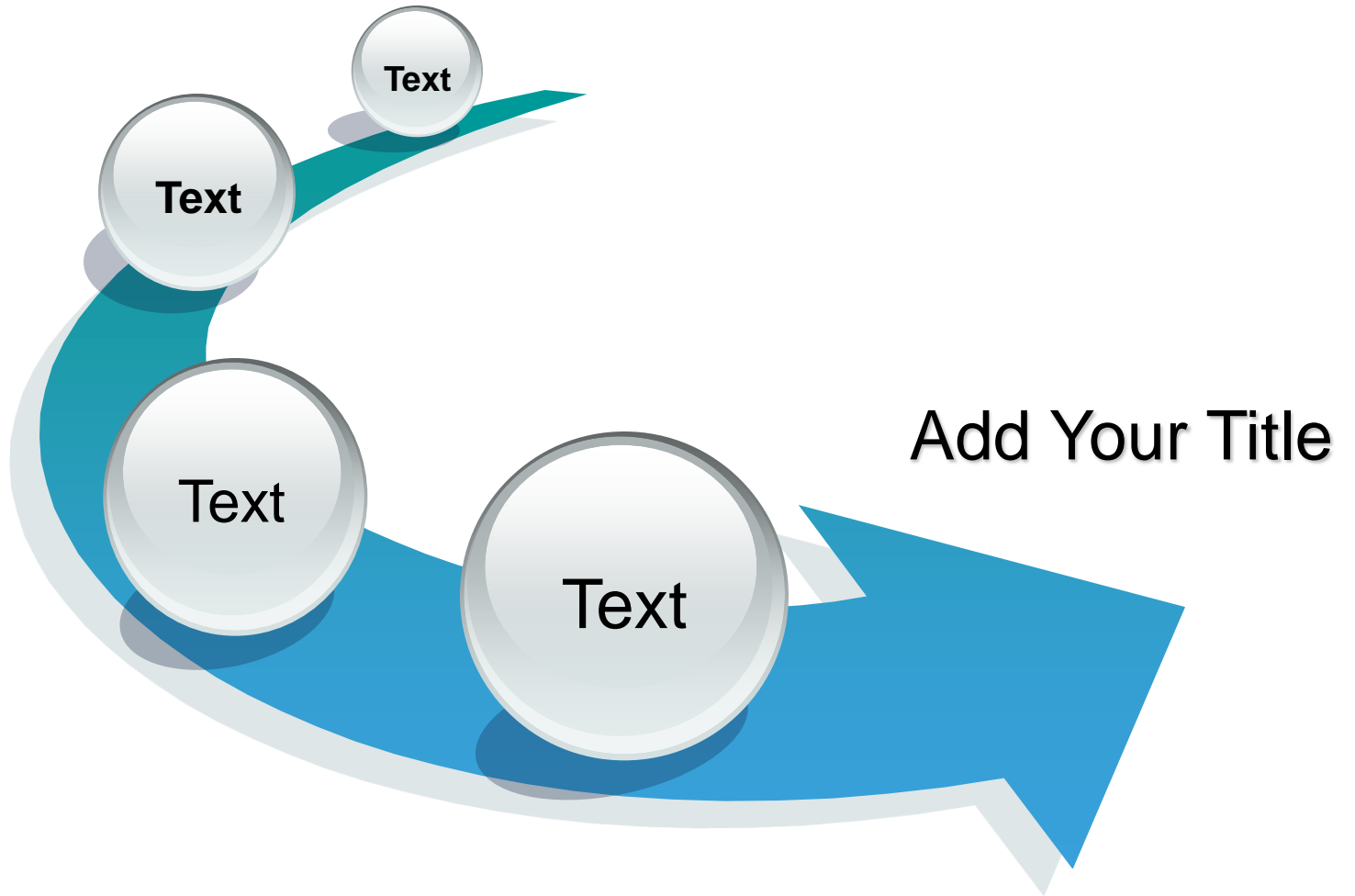
Add Your Text

**Add Your
Title**

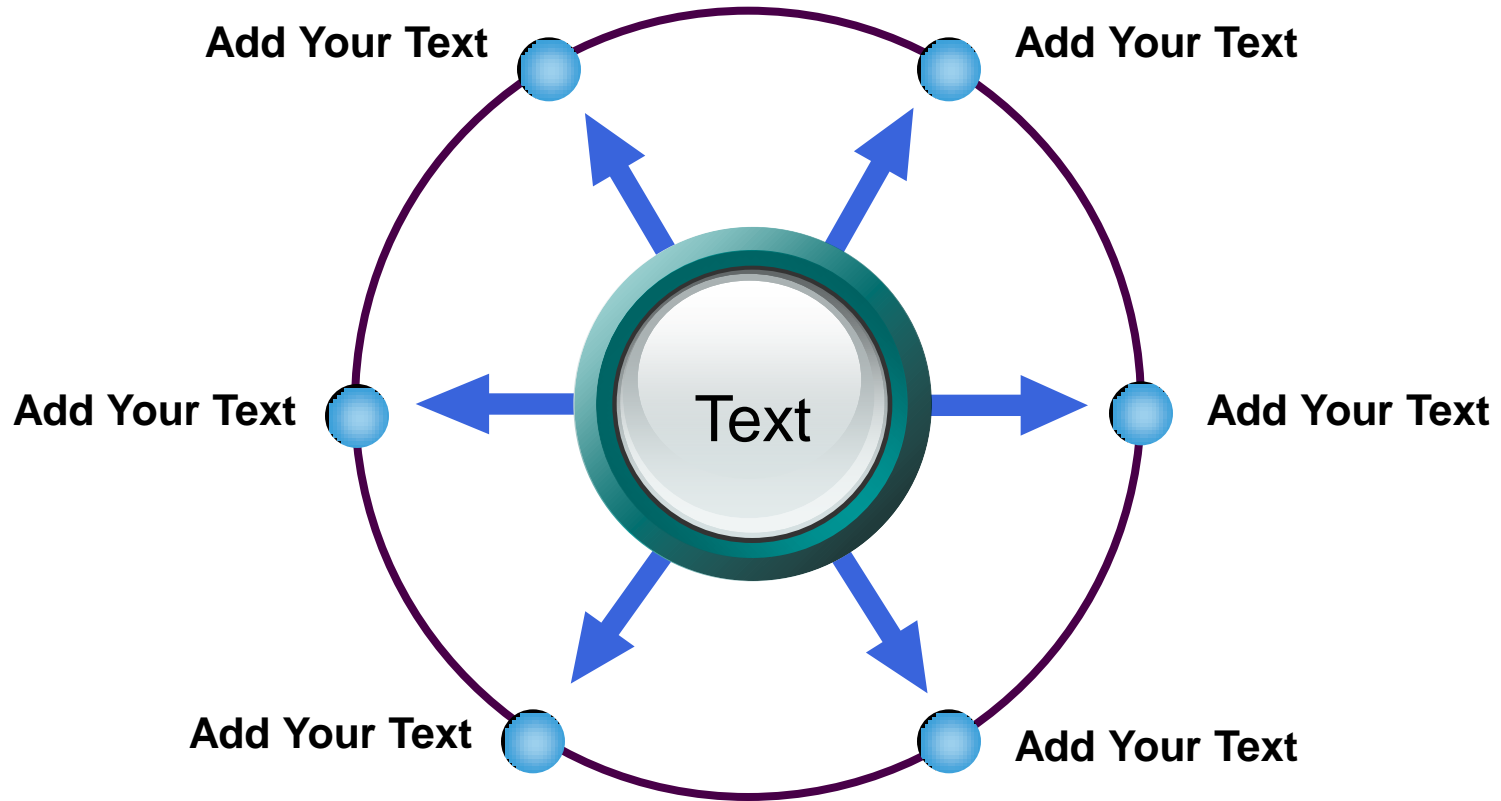
Diagram



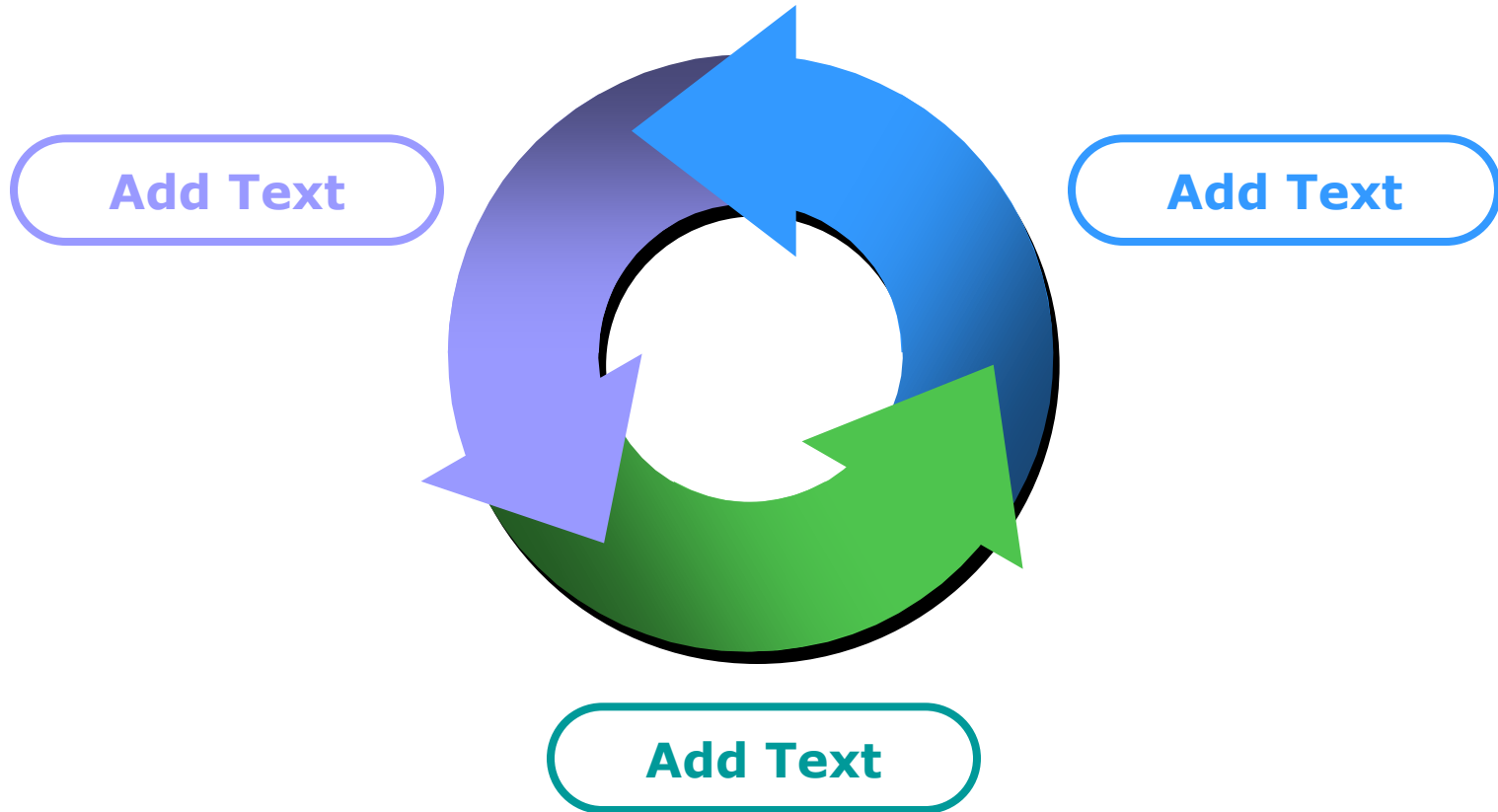
Diagram



Diagram



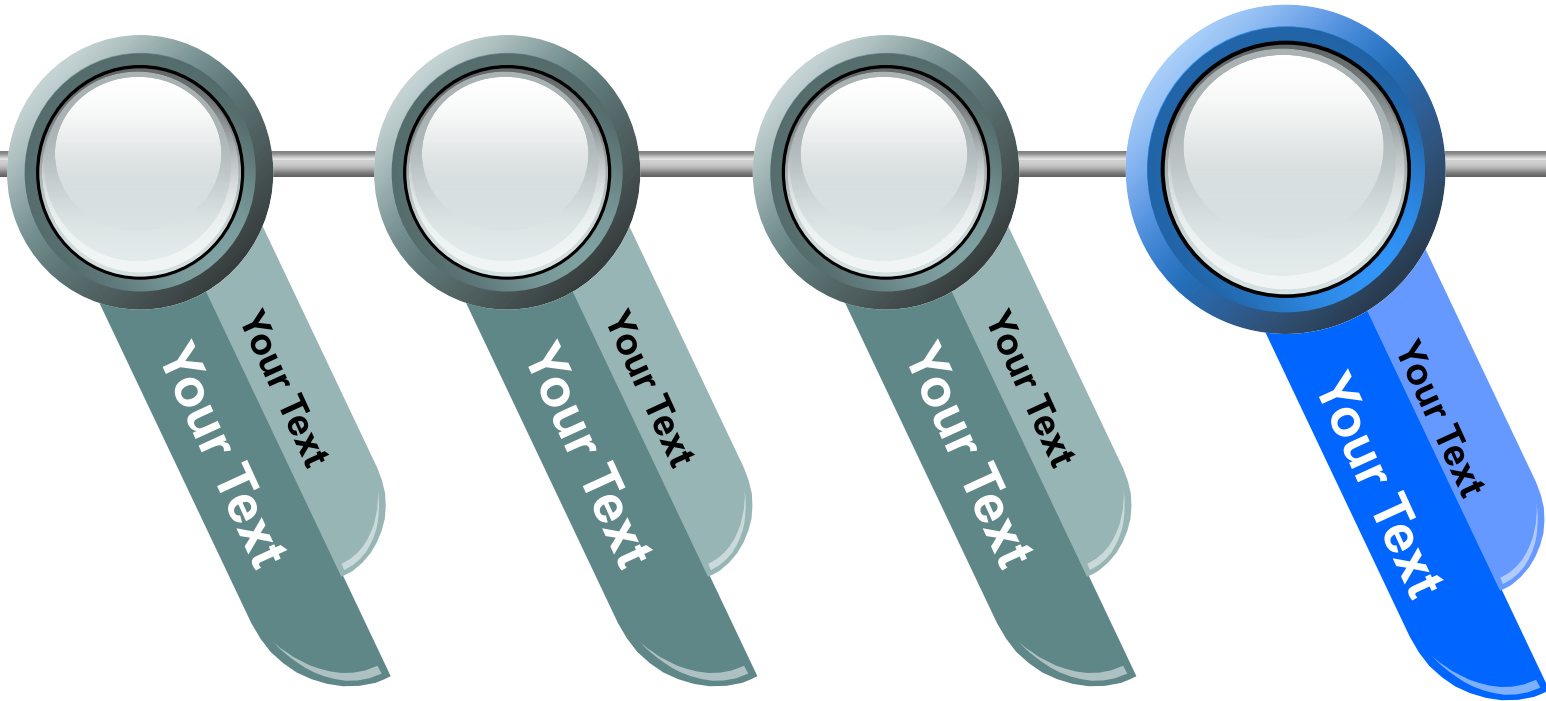
Diagram



Diagram



2001 → 2002 → 2003 → **2004**



Progress Diagram



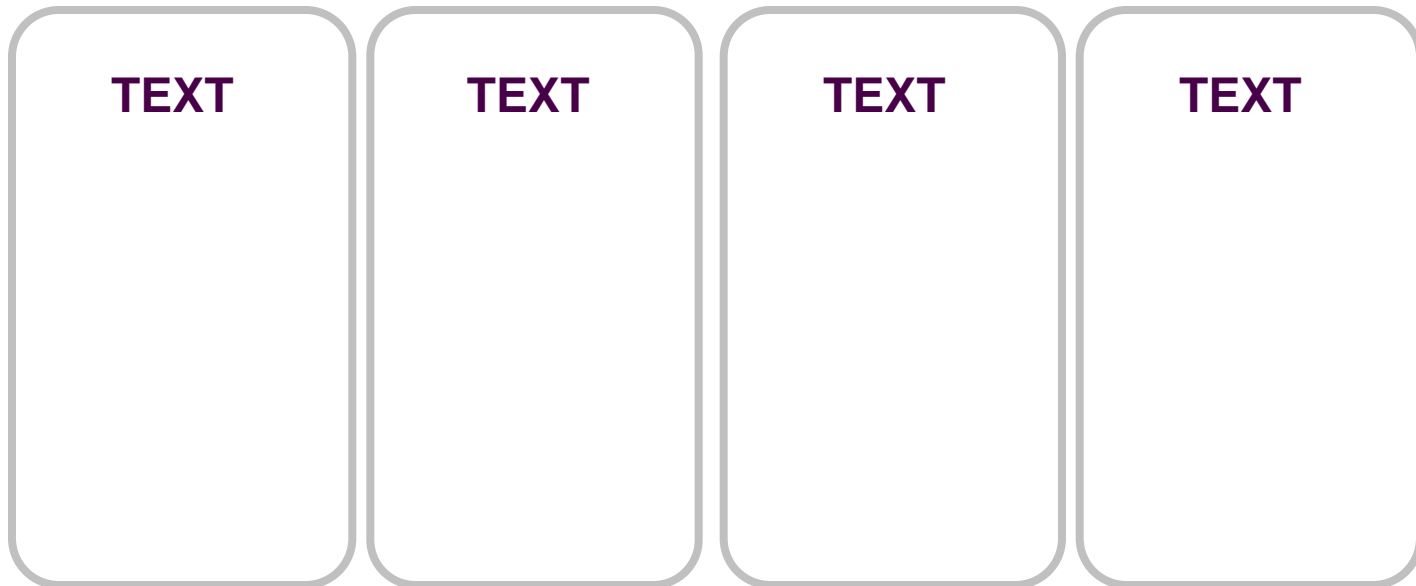
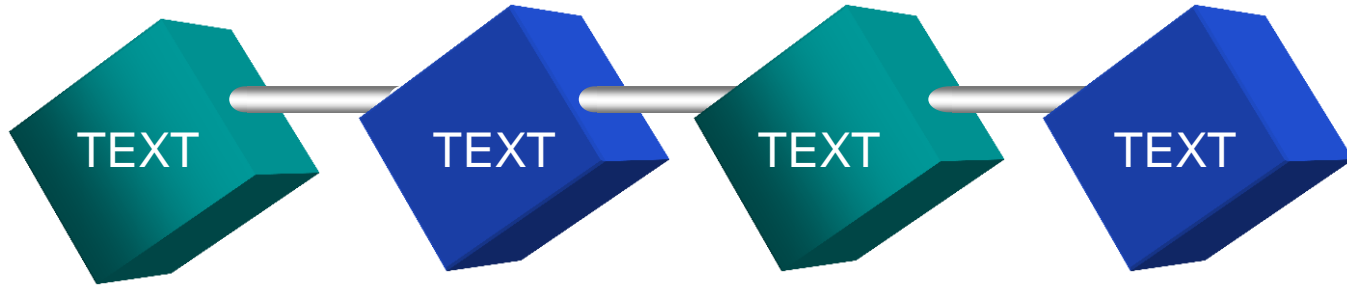
Phase 1

Phase 2

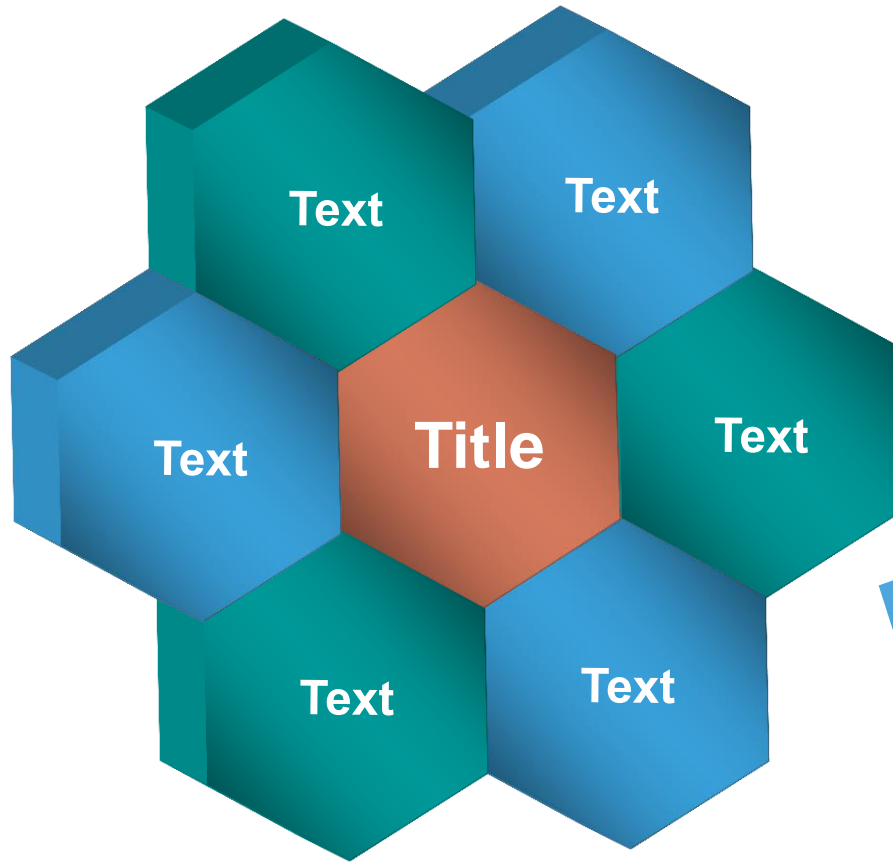
Phase 3



Block Diagram



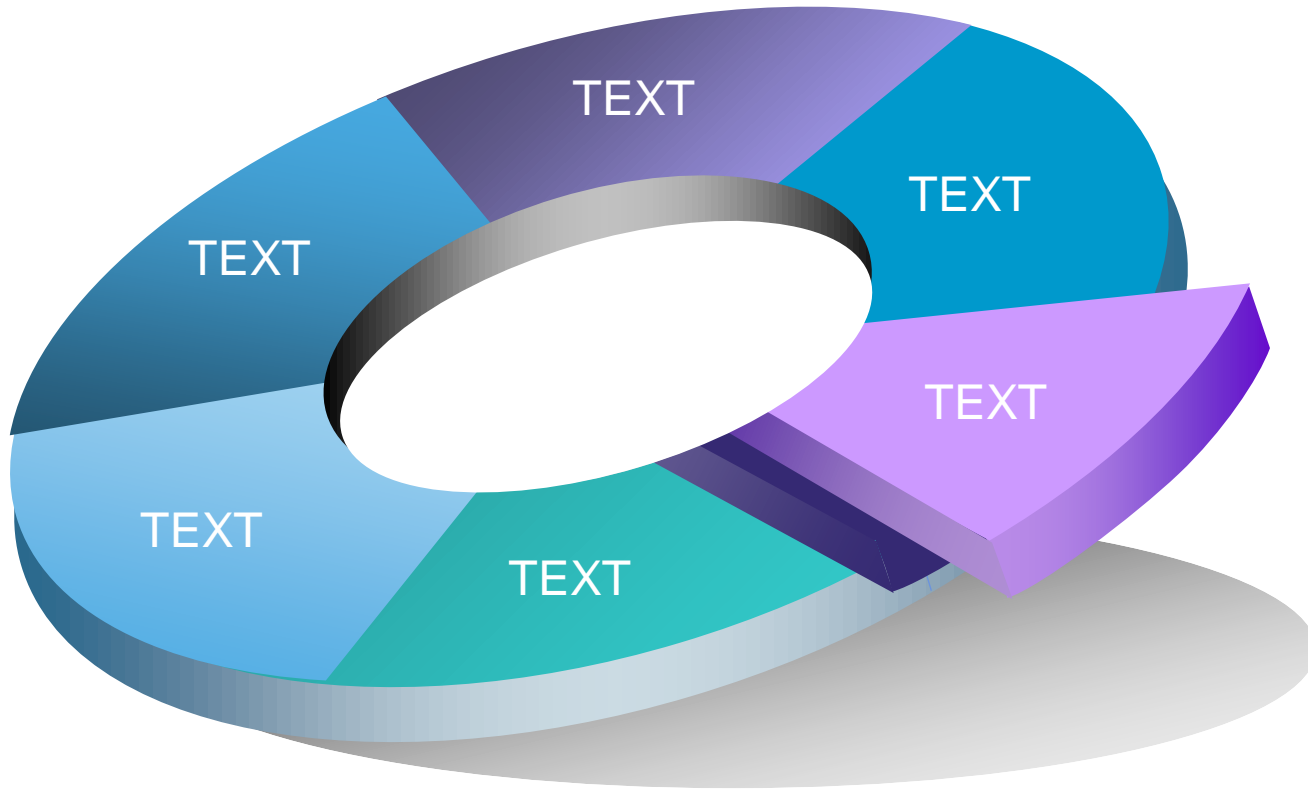
Table



Add Your Text



3-D Pie Chart



Diagram



1

ThemeGallery is a Design Digital Content & Contents mall developed by Guild Design Inc.

2

ThemeGallery is a Design Digital Content & Contents mall developed by Guild Design Inc.

3

ThemeGallery is a Design Digital Content & Contents mall developed by Guild Design Inc.



Thank You !

Add your company slogan

www.themegallery.com

LOGO