

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) โดย Abraham Maslow
2. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)
3. ทฤษฎีให้ได้มาซึ่งความต้องการ (Acquired Need Theory)
4. ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory)
5. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)
6. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)
7. ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์-ลอร์เลอร์ (Porter-Lower's Motivation Theory)

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 1. รางวัลภายในและรางวัลภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Rewards)

ประเภทของรางวัล	ภายนอก *ตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน	ภายใน
แต่ละบุคคล	มีข้อดีเพิ่มขึ้นมาก	ความรู้สึกรับรู้ความสำเร็จด้วยตนเอง
ระบบกลุ่ม	การประกันผลตอบแทน	ความภาคภูมิใจเป็นส่วนหนึ่งของ “การมีชัยชนะ” ในองค์กร



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 1. รางวัลภายในและรางวัลภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Rewards)

การให้รางวัลสามารถให้ได้โดยใช้พื้นฐาน

มาจากระบบกลุ่มหรือแต่ละบุคคล

การให้รางวัลระบบกลุ่ม (System Wide Reward)

จะใช้กับบุคคลทั้งหมดได้ในองค์การหนึ่ง ๆ หรือ

ในแต่ละลำดับชั้นหรือในแต่ละแผนก

การให้รางวัลแต่ละคน (Individual Rewards)

จะแตกต่างกันในหมู่บุคคลในองค์การหรือในแผนก



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 1. รางวัลภายในและรางวัลภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Rewards)

การให้รางวัลภายนอกและการให้รางวัลระบบกลุ่ม ใช้เป็นหลักประกันถึงผลตอบแทนที่แน่นอน หรือมีเวลาหยุดงานที่เหมาะสมที่ได้รับจากองค์กร

การให้รางวัลภายนอกและการให้รางวัลแต่ละคน จะมีข้อดีเพิ่มขึ้นตาม เป็นต้นว่ามีการเลื่อนตำแหน่งหรือมีการให้โบนัส



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 1. รางวัลภายในและรางวัลภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Rewards)

การให้รางวัลภายในและการให้รางวัลระบบกลุ่มจะทำให้บุคคลรู้สึกมีความภูมิใจโดยได้มาจากการสนับสนุนให้เป็น “การมีชัยชนะ” ในองค์การ

การให้รางวัลภายใน และการให้รางวัลแต่ละคนจะมีความรู้สึกในการบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง สืบเนื่องมาจากแรงขับในงานของพวกเขา

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 2. ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของการจูงใจ (Need-Based Theories of Motivation)

ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานจะเน้นถึงความต้องการที่จะจูงใจบุคคล คนเรามีความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหาร ความสำเร็จ หรือรางวัลเป็นเงิน

ความต้องการนี้มีแหล่งที่มาจากรงจับภายในที่สร้างแรงจูงใจในพฤติกรรมที่จะต้องสนองความต้องการความต้องการของแต่ละบุคคลเหมือนกับสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ ซึ่งเขาต้องการจะทำงานเพื่อให้ได้สิ่งนั้นมา

ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในความต้องการของพนักงานและออกแบบระบบการให้รางวัล เพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 3. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) โดย Abraham Maslow



[www.webkal.org](http://www.webkal.org)

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow  
เสนอความคิดเห็นว่ามนุษย์ถูกจูงใจ  
โดยความต้องการหลายอย่าง

ความต้องการเหล่านั้นเป็นไปตามลำดับขั้น  
ความต้องการขั้นสูงไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงความพอใจให้ได้

จนกระทั่งได้รับการสนองจากความต้องการขั้นต่ำก่อน  
Maslow ได้กำหนดว่ามีอยู่ 5 ขั้นตอน  
ของลำดับความต้องการของการจูงใจ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 2. ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของการจูงใจ (Need-Based Theories of Motivation)

เน้นจูงใจบุคคล โดยใช้ความต้องการพื้นฐาน  
เช่น อาหาร ความสำเร็จ รางวัลที่เป็นเงิน  
ของแต่ละบุคคลมาเป็นแรงจูงใจให้ทำงานเพื่อให้ได้สิ่งนั้นมา

ผู้นำต้องเข้าใจสิ่งนี้ เพื่อออกแบบระบบการให้รางวัล เพื่อ  
สนับสนุนพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ  
จุดมุ่งหมายขององค์กร

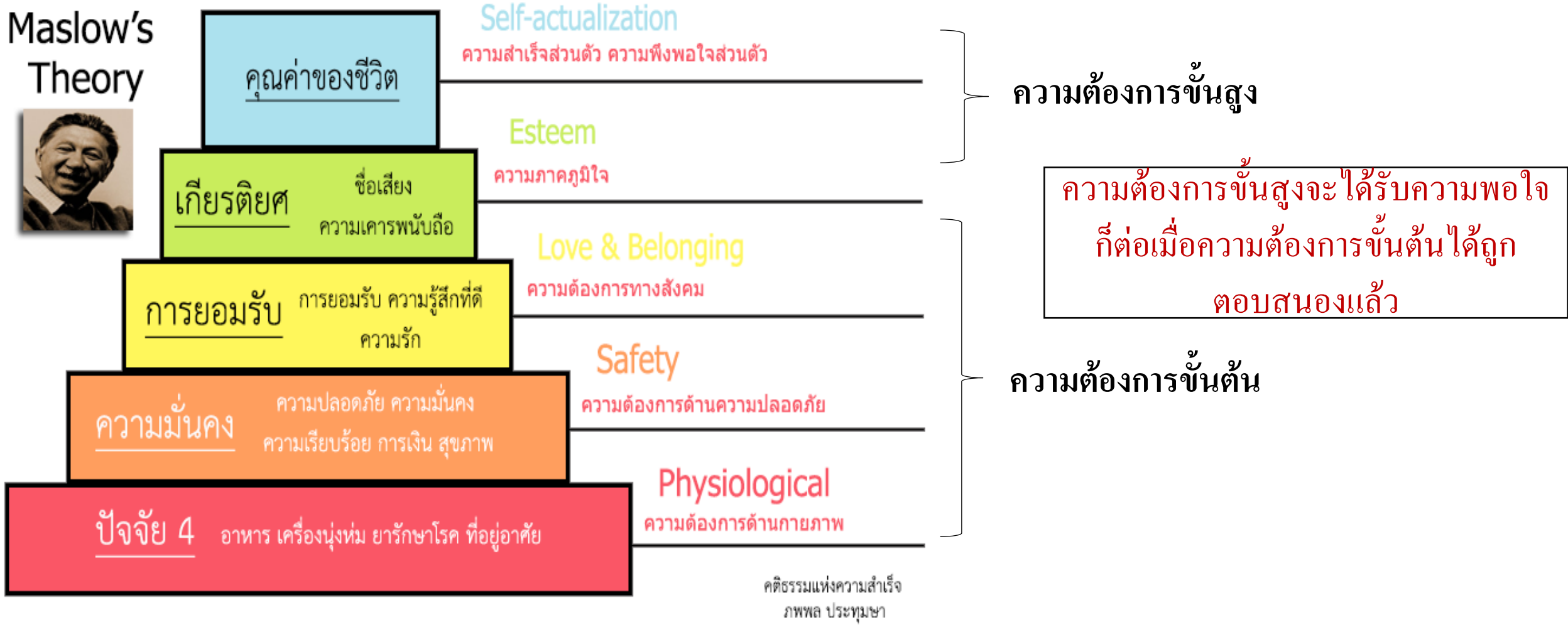




# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 3. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) โดย Abraham Maslow

Maslow's Theory



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 3. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) โดย Abraham Maslow

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

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)



### 1. ปัจจัยด้านสุขอนามัย

ทำให้เกิดความพอใจในงาน  
เช่น สภาพเงื่อนไขในที่ทำงาน  
การจ่ายผลตอบแทน  
นโยบาย  
ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

### 2. ปัจจัยการจูงใจ

เป็นความต้องการระดับสูงที่เติมเต็ม  
ให้กับความต้องการจูงใจของคน เช่น  
ความสำเร็จ การยอมรับ โอกาสในการ  
เจริญก้าวหน้า

เส้นตรงกลางคือ  
คนงานไม่มีความพอใจทั้งสองปัจจัย  
(เกิดจากความแตกต่างจากสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ  
ความพอใจ)

\*เป็นความต้องการระดับต่ำกว่า ความต้องการของปัจจัยการจูงใจ  
หากไม่มี ก็ไม่เกิดความพอใจ  
ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องจัดความไม่พอใจตรงนี้ออกไปเสียก่อน  
แล้วใช้ปัจจัยการจูงใจขับเคลื่อน

\*ความต้องการที่สูงกว่า เพื่อจูงใจให้นำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของบุคคล  
ออกมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร  
เมื่อปัจจัยด้านสุขอนามัยได้รับความพอใจแล้ว ก็ใช้ปัจจัยการจูงใจ  
ขับเคลื่อนให้บุคคลนำศักยภาพออกมาใช้ประโยชน์

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

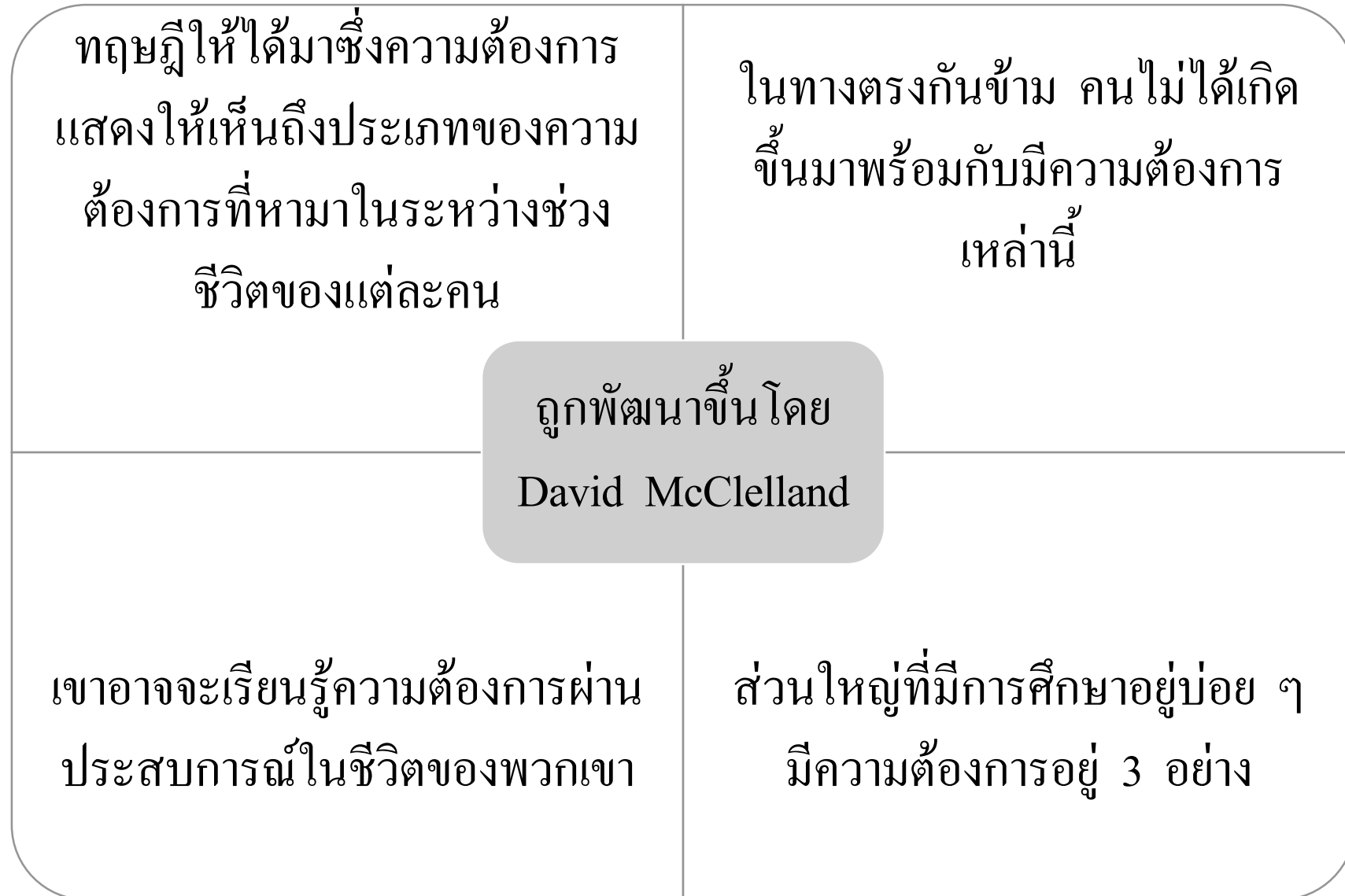


การนำทฤษฎีสองปัจจัยมา  
ประยุกต์ใช้กับผู้นำให้มีความ  
ชัดเจนนั้น บทบาทของผู้นำก็คือ  
จะต้องขจัดความไม่พอใจ

โดยใช้การจูงใจความต้องการใน  
ระดับที่สูง และขับเคลื่อน  
พนักงานให้มีความสำเร็จยิ่งขึ้นไป  
และเกิดความพอใจ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 5. ทฤษฎีให้ได้มาซึ่งความต้องการ (Acquired Need Theory) โดย David McClelland



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 5. ทฤษฎีให้ได้มาซึ่งความต้องการ (Acquired Need Theory) โดย David McClelland

### ความต้องการ

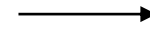
1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need of achievement) คือ การบรรลุศักยภาพของตน เช่น การทำงานยากให้สำเร็จเพื่อจะได้มาซึ่งมาตรฐานของความสำเร็จที่สูง ทำให้มีความชำนาญ

2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) คือ ไม่ขัดแย้งกับคนอื่น ๆ เป็นมิตรกับคนอื่น หรือการมีเพื่อน มีสังคม เป็นต้น

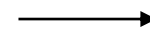
3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) คือ ไม่ขัดแย้งกับคนอื่น ๆ เป็นมิตรกับคนอื่น หรือการมีเพื่อน มีสังคม เป็นต้น



มักทำงานที่มีความรับผิดชอบผู้เดียว  
งานที่ท้าทายความสามารถ



โอกาสทางสังคม



เหนือคนอื่น ชอบการออกคำสั่งและ  
การยอมรับ

สิ่งที่ได้รับ  
เป็นแรงจูงใจ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 5. ทฤษฎีให้ได้มาซึ่งความต้องการ (Acquired Need Theory) โดย David McClelland



1. ความต้องการความ  
สัมฤทธิ์ผล (Need for  
Achievement) ความ  
ปรารถนาที่จะทำบางสิ่งที่ยาก  
ให้สำเร็จลุล่วงและให้ได้มา  
ซึ่งมาตรฐานของความสำเร็จ  
ที่สูง มีความชำนาญในงานที่  
ซับซ้อน และมีความ  
เหนือกว่าคนอื่น ๆ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 5. ทฤษฎีให้ได้ว่าซึ่งความต้องการ (Acquired Need Theory) โดย David McClelland



2. ความต้องการมีมิตร  
สัมพันธ์ (Need for  
Affiliation) ความ  
ปรารถนาที่จะมี  
ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ  
บุคคล หลีกเลียงความ  
ขัดแย้งและสร้างความ  
เป็นมิตรที่อบอุ่น



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 5. ทฤษฎีให้ได้มาซึ่งความต้องการ (Acquired Need Theory) โดย David McClelland



3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) ความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรือบังคับคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบเพื่อคนอื่นและมีอำนาจเหนือคนอื่น ๆ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 6. ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory) โดย Stacy Adams

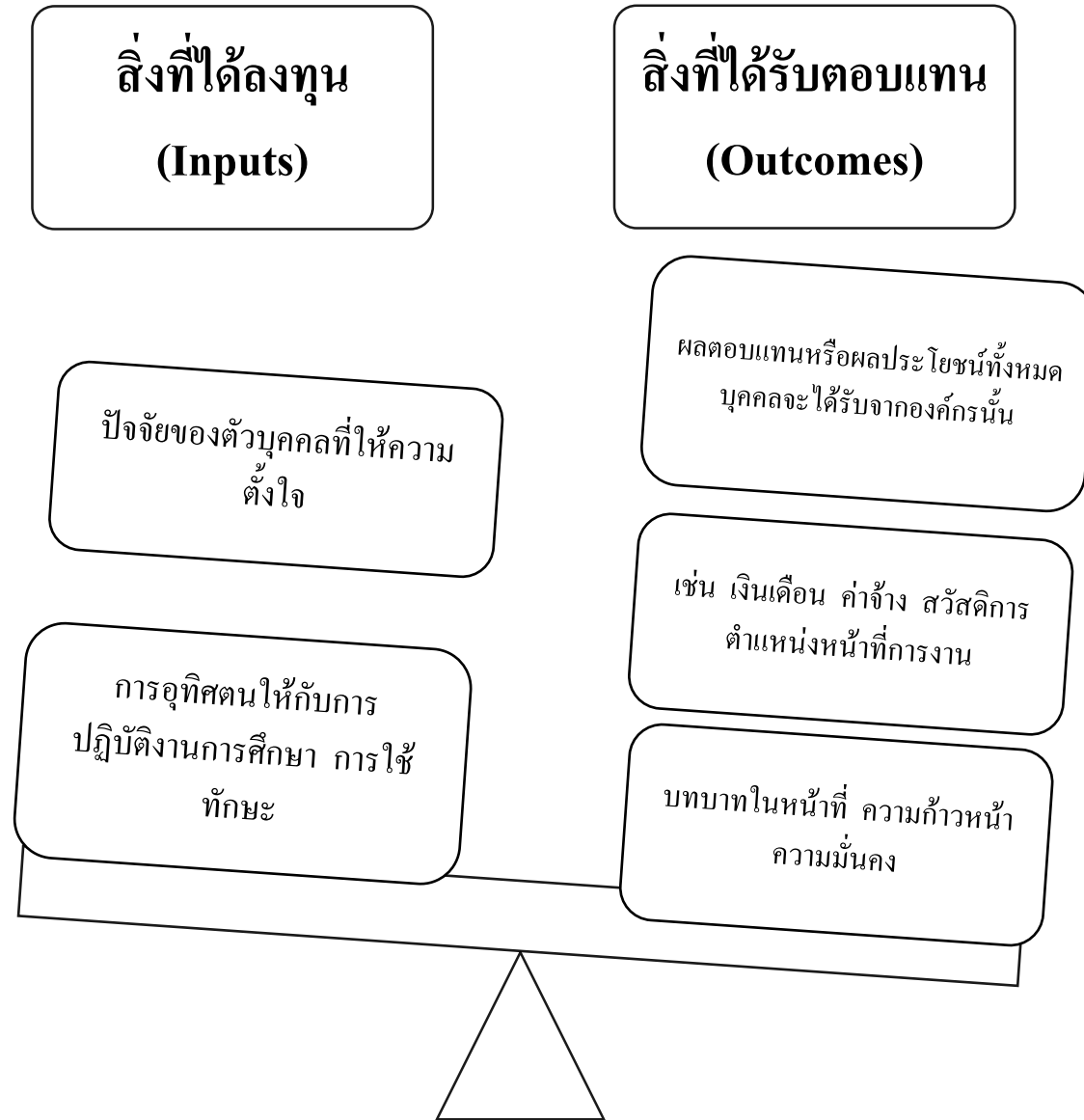
ทฤษฎีนี้เป็นของ Stacy Adams เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดพื้นฐาน  
มาจากการศึกษากระบวนการเปรียบเทียบทางสังคม โดย  
ประเมินถึงความสัมพันธ์ทางสังคมกับสิ่งที่คาดหวังจะได้รับ  
ผลตอบแทนว่า คู่มีค่ากับสิ่งที่เขาได้ลงทุนไปหรือไม่

ซึ่งคล้าย ๆ กับหลักการทางเศรษฐศาสตร์ที่พูดถึงเรื่อง  
ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนกลับมา (Turn Over) ว่า  
มีการขาดทุน หรือกำไรคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่ากับเงินที่ได้  
ลงทุนไป



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 6. ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory) โดย Stacy Adams



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 6. ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory) โดย Stacy Adams

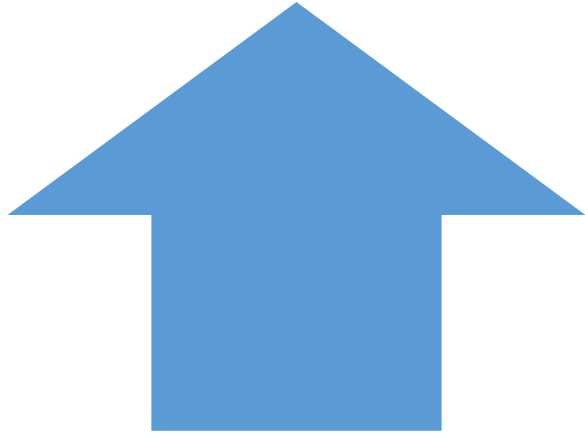
สแตนซี เจ อัดัม Stacy J. Adams

ได้อธิบายรายละเอียดของทฤษฎีความเสมอค่าไว้อย่างน่าสนใจมีดังต่อไปนี้

กระบวนการเปรียบเทียบ (Comparison Process) ซึ่งให้เห็นถึงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการลงทุน (Inputs) ในงานกับสิ่งที่ได้ตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ได้ (Outcomes) เป็นการประเมินเปรียบเทียบความสัมพันธ์โดยยึดในเรื่องสังคม (Social) เป็นมาตรฐาน

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 6. ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory) โดย Stacy Adams



ถ้าหากอัตราส่วนของเราระหว่างผลที่ได้รับกับปัจจัยที่ป้อนเข้าไปในการทำงานมีอัตราส่วนใกล้เคียงกับบุคคลอื่นแล้ว ก็จะเกิดความเสมอค่าเท่ากับบุคคลอื่น ซึ่งหมายความว่า เราจะได้รับปฏิบัติอย่างมีความยุติธรรมมีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่น



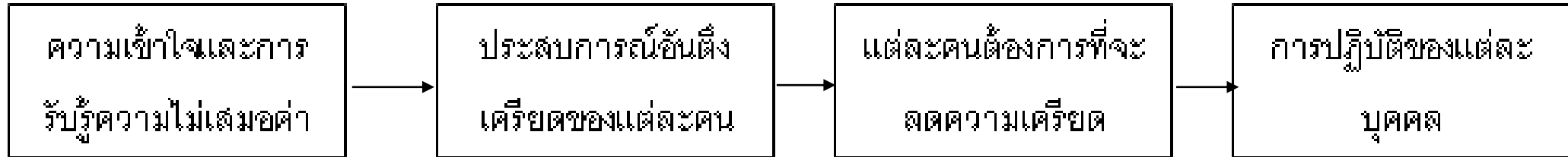
ในทางตรงกันข้าม หากอัตราส่วนระหว่างผลที่ได้รับกับปัจจัยที่ป้อนเข้าไปในการทำงานไม่มีอัตราส่วนใกล้เคียงกับบุคคลอื่นแล้ว ก็จะเกิดความไม่เสมอค่าเกิดขึ้น การปฏิบัติก็จะไม่ได้รับความยุติธรรม ไม่ได้รับความเท่าเทียมกับบุคคลอื่น คนก็จะเบื่อหน่ายและเป็นการทำลายแรงจูงใจในการทำงานลงได้เป็นอย่างมาก

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 6. ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory) โดย Stacy Adams

เพื่อขจัดความรู้สึกของความไม่เสมอค่าและเป็นการแก้ไขความไม่เสมอค่าที่เกิดขึ้น  
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กระบวนการจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่เสมอค่า



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 6. ทฤษฎีความเสมอค่า (Equity Theory) โดย Stacy Adams



**ความเสมอค่า** เปรียบเทียบแล้ว มีค่าเท่ากับลูกจ้างคนอื่น = เป็นแรงจูงใจให้ทำงานต่อ

**ความไม่เสมอค่า** คือ ผลที่ได้มีค่าไม่เท่ากับลูกจ้างคนอื่น เช่น ได้มากกว่า หรือได้น้อยกว่า = เบื่อหน่ายทำลายแรงจูงใจ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 7. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดย Victor Vroom

ทฤษฎีนี้ศึกษารายละเอียดของความสัมพันธ์ 3 องค์ประกอบด้วยกัน  
ซึ่งมีอิทธิต่อแรงจูงใจของคนที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ของความพยายามกับการกระทำ (Effort - Performance Relationship) อาจรับรู้ได้จากการที่คนได้ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการกระทำบางอย่าง

2. ความสัมพันธ์ของการกระทำกับรางวัล (Performance-reward Relationship) ระดับที่คนจะเชื่อว่าการกระทำจะเกิดผลตอบแทนตามที่ปรารถนา

3. ความสัมพันธ์ของรางวัลกับเป้าหมายส่วนตัว (Reward - Personal Goals Relationship) ระดับของรางวัลที่ได้รับสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนตัว หรือความต้องการและรางวัลที่ดึงดูดใจสำหรับบุคคล



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 7. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดย Victor Vroom



บุคคลไม่เพียงแต่ถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้น

ก่อนทำงานบุคคลจะพิจารณาความสามารถของตนว่าความสามารถนี้  
จะทำให้ได้ผลตอบแทนตามที่พึงปรารถนาหรือไม่

ความคาดหวัง = เป็นการจูงใจบุคคลหรือแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดงศักยภาพออกมาและนำไปสู่เป้าหมาย

แรงผลักดันมาก/น้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง  
ความคาดหวัง/ระดับความพยายาม


ถ้ามาก → ความพยายามมาก

เอาความความหวังมาเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 7. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดย Victor Vroom

สรุปแนวคิดในเรื่องความคาดหวังได้ออกเป็น 3 ประการดังต่อไปนี้



1. การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละคน ถ้ามีความคาดหวังมากก็จะมีการใช้ความอุตสาหะเพิ่มมากขึ้น จะเป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งบุคคลทุกคนจะมีความเชื่ออยู่ว่า ถ้าพวกเขาขยันทำงานมากขึ้นก็จะได้รับผลตอบแทนจากผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

2. ทฤษฎีความคาดหวังช่วยชี้ให้เห็นว่า การจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีผลตอบแทนคือรางวัล เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

3. ทฤษฎีความคาดหวังจะมีคุณลักษณะเป็นศูนย์กลางความเชื่อในเรื่องคุณค่าของรางวัลที่ได้จากการคาดหวังนั้นมีค่าสูง ก็จะก่อให้เกิดพลังแรงจูงใจในการทำงานได้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากไม่มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของรางวัลดังกล่าวแล้ว การจูงใจในการทำงานก็จะลดต่ำลง

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 8. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) โดย Edwin Locke



# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 8. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) โดย Edwin Locke



ความสำคัญของการตั้งเป้าหมาย  
สำหรับการปฏิบัติงานอันที่สอง ก็  
คือนำไปสู่ความแน่นอนกับลด  
เงื่อนไขต่าง ๆ ให้เบาบางลง

เช่น ความสามารถในการทำงานและมี  
มีตัวงานที่มีความสมบูรณ์ ดังนั้น  
การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) จึง  
เป็นกระบวนการของการพัฒนา การ  
ปรึกษาหารือและการจัดระเบียบ  
วิธีการของเป้าหมาย

หรือวัตถุประสงค์ว่าใครคนใดเป็น  
ผู้รับผิดชอบที่จะทำงานวันนั้น ให้  
สำเร็จตามเป้าหมาย Win Locke  
และคณะของเขาได้พัฒนาความ  
เข้าใจในขอบเขตของงานที่เชื่อมกับ  
เป้าหมายเพื่อปฏิบัติงาน

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 8. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) โดย Edwin Locke



### การตั้งเป้าหมาย

1. เป้าหมายที่ยาก — นำไปสู่ การทำงานที่ยาก
2. เป้าหมายเฉพาะ — นำไปสู่การทำงานที่สูงกว่าการไม่มีเป้าหมายหรือมีเป้าหมายที่คลุมเครือ
3. ข้อมูลป้อนกลับของงาน — รู้ว่าตัวเองอยู่จุดไหน จะได้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น
4. เป้าหมายจะทำให้การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น — ตั้งเป้าหมายที่เรามั่นใจที่จะทำได้ จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น
5. เป้าหมายเป็นการกระตุ้นให้คนมีการปฏิบัติงานที่สูงมากขึ้นที่สุด — เช่น ความรู้สึกรับผิดชอบเจ้าของ “ของเป้าหมาย” อันนั้น

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 9. ทฤษฎีการจูงใจของ Porter-Lawler's Motivation Theory พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง(ของVroom) และการตั้งเป้าหมาย(ของLocke)

Lyman W. Porter และ Edward E Lawler III ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจมาจากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke เพื่อใช้อธิบายถึงกระบวนการจูงใจให้ได้สมบูรณ์ที่สุด

พอร์เตอร์และลอว์เลอร์ได้เพิ่มองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างเข้ามาภายในทฤษฎีความคาดหวังของวรูมที่มีทั้งความสามารถของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และความชัดเจนของบทบาท การค้นพบของพวกเขายืนยันว่าแรงจูงใจอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้ ถ้าบุคคลขาดความสามารถที่จะปฏิบัติงานหรือไม่มีความชัดเจนต่อบทบาทของพวกเขา

Porter และ Lawler ได้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลจะแยกเป็นรางวัลภายในและรางวัลภายนอกที่เกิดจากผลลัพธ์ที่หลากหลาย และพวกเขาจะเปรียบเทียบรางวัลที่พวกเขาได้รับจริง กับความพยายามที่พวกเขาได้ใช้

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

## 9. ทฤษฎีการจูงใจของ Porter-Lawler's Motivation Theory พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง(ของVroom) และการตั้งเป้าหมาย(ของLocke)



Porter และ Lawler ได้ศึกษาถึงลงไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานที่สูงและความพึงพอใจ

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

9. ทฤษฎีการจูงใจของ Porter-Lawler's Motivation Theory พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง(ของVroom) และการตั้งเป้าหมาย(ของLocke)

**Porter และ Lawler** ได้แนวความคิดว่า

ผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วยตัวเองสามารถนำไปสู่ความพอใจและสร้างแรงจูงใจเพื่อการกระทำในอนาคต เมื่อบุคคลมีผลการปฏิบัติที่สูง พวกเขาจะได้รับรางวัลภายนอก เช่น โบนัส หรือการขึ้นเงินเดือน ผลลัพธ์เหล่านี้มีคุณค่าทางบวก ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการกระตุ้นผลการปฏิบัติงานที่สูงควรจะเสนอรางวัลที่ยุติธรรม และทันเวลา และพวกเขาไม่ควรจะให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ





# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

9. ทฤษฎีการจูงใจของ Portor-Lawler's Motivation Theory พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง(ของVroom) และการตั้งเป้าหมาย(ของLocke)

## ลักษณะ 3 ประการของกระบวนการจูงใจคือ

1. ค่าที่รับรู้จากรางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) และรางวัลภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งเป็นผลจากความพึงพอใจในความต้องการเมื่องานนั้นสำเร็จลง รางวัลภายในมาจากการปฏิบัติงานโดยตรง ในขณะที่รางวัลภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคนถูกกำหนดเบื้องต้น โดยตัวแปรอยู่ 2 ตัว นั่นคือ การรับรู้ของแต่ละคนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้แสดงออกในการทำงาน โดยธรรมชาติแล้วประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จจะเพิ่มขึ้น

3. ความยุติธรรมที่รับรู้ได้จากรางวัล มีอิทธิพลต่อปริมาณของความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากรางวัลเหล่านั้น โดยทั่วไปยิ่งแต่ละคนรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้จากรางวัล ความพึงพอใจที่แต่ละคนจะประสบเมื่อได้รับรางวัลจะยิ่งมีมากขึ้น

# บทที่ 4 ภาวะผู้นำและการจูงใจ

9. ทฤษฎีการจูงใจของ Portor-Lawler's Motivation Theory พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง(ของVroom) และการตั้งเป้าหมาย(ของLocke)

แรงจูงใจอย่างเดียว ไม่สามารถเพิ่มผลการ

ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้

ประเด็นที่ Portor-Lawler เพิ่มเติมคือ

- ความสามารถของบุคคล
- คุณลักษณะของบุคคล
- ความชัดเจนของบทบาท

หากได้รับผลตอบแทนที่สูง ในขณะที่ผลงานไม่มีประสิทธิภาพ ก็ไม่สามารถ จูงใจให้บุคคลพัฒนาผลงานของตน



ดังนั้นผู้นำต้องเสนอรางวัล/ผลตอบแทน ที่ยุติธรรมและทันเวลา และไม่ควรให้รางวัลกับผลงานที่ประสิทธิภาพต่ำ

## กระบวนการจูงใจ 3 ประการ

1. ค่าที่รับรู้จากรางวัลภายนอกและภายใน เช่น ความพึงพอใจและการได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง
2. ขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลถูกกำหนดไว้เบื้องต้น เช่น การรู้ว่าตนเองต้องแสดงศักยภาพขนาดไหนในการทำงาน และ เมื่อมีความเข้าถึงศักยภาพที่จะต้องใช้ในการทำงานถูกต้องกับลักษณะ ก็สามารถแสดงได้เต็มที่
3. ความยุติธรรมที่รับรู้ได้จากรางวัล เช่น รู้สึกได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า