



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



ภาคผนวก ก

ผังการดำเนินเรื่อง

บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่อง การชุงใจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

บทที่ 1 ความหมายของการจูงใจ



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ความหมายของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความหมายของจูงใจ
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: ความหมายของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความหมายของจูงใจ
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: ความหมายของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความหมายของจูงใจ
- เสียงพุดอธิบาย

บทที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความกระบวนการเกิดแรงจูงใจ
- เสียงพูดอธิบาย



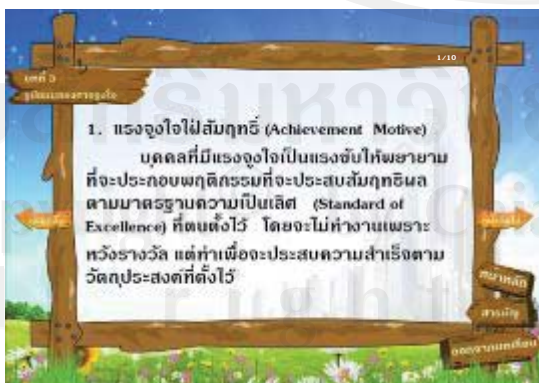
Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความกระบวนการเกิดแรงจูงใจ
- เสียงพูดอธิบาย

บทที่ 3 รูปแบบของการจูงใจ



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- เสียงพูดอธิบาย

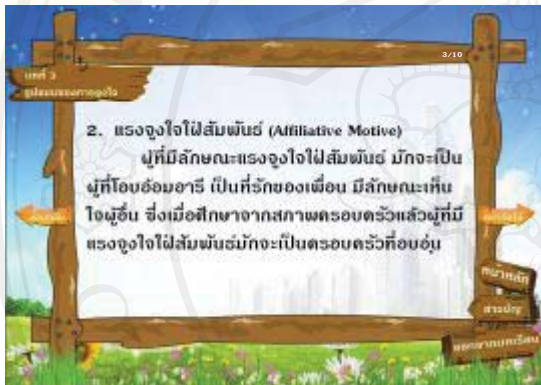


Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 5

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 6

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 7

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 8

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจไฟก้าวร้าว
- เสียงพูดอธิบาย

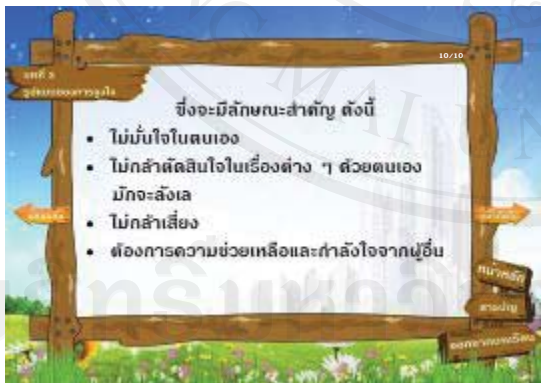


Page No. : 9

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจไฟพึ่งพา
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 10

ชื่อบทเรียน: รูปแบบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแรงจูงใจไฟพึ่งพา
- เสียงพูดอธิบาย

บทที่ 4 องค์ประกอบของการจูงใจ

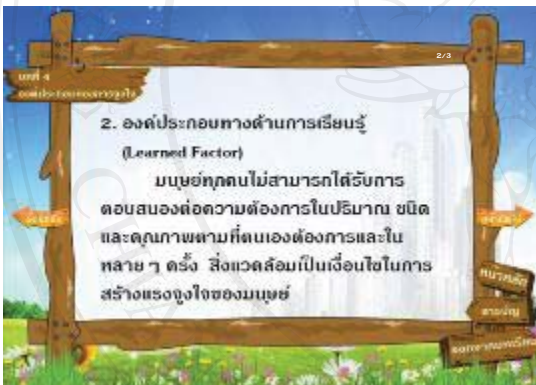


Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: องค์ประกอบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความองค์ประกอบทางด้านกายภาพ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: องค์ประกอบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความองค์ประกอบทางการเรียนรู้
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: องค์ประกอบของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความองค์ประกอบทางด้านความคิด
- เสียงพูดอธิบาย



บทที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีเชิงเนื้อหาสาระ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 5

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการทางกายภาพ

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 6

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการความมั่นคง

และปลอดภัย

- เสียงพุดอธิบาย

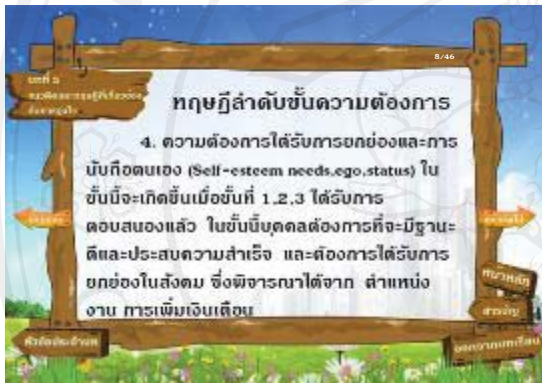


Page No. : 7

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการด้านสังคม
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 8

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 9

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการประจักษ์ตน
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 10

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎี ERG

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 11

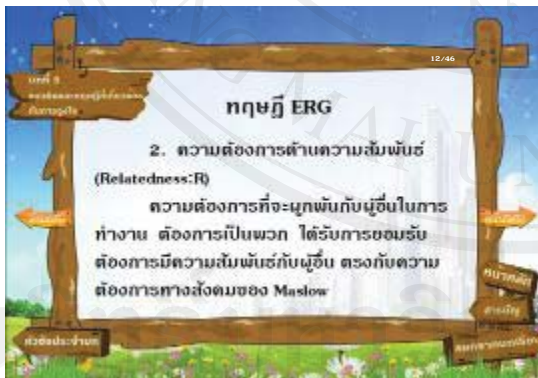
ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการที่จะดำรงชีวิต

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 12

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

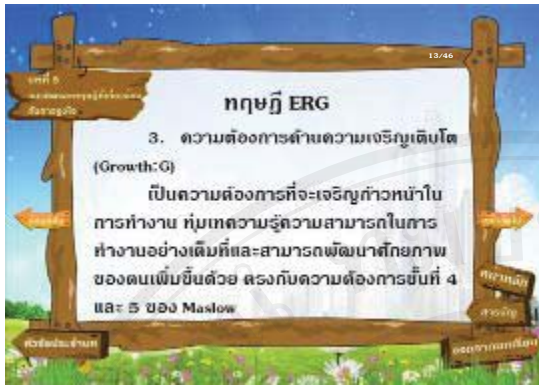
เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการด้าน

ความสัมพันธ์

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 13

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

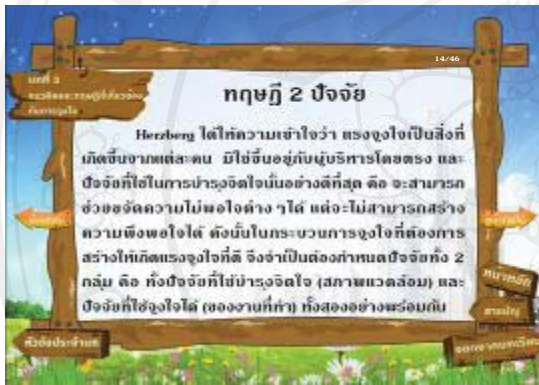
เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความความต้องการด้าน

ความเจริญเติบโต

- เสี่ยงพหุอธิบาย



Page No. : 14

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความทฤษฎี 2 ปัจจัย

- เสี่ยงพหุอธิบาย



Page No. : 15

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความทฤษฎี 2 ปัจจัย

- เสี่ยงพหุอธิบาย



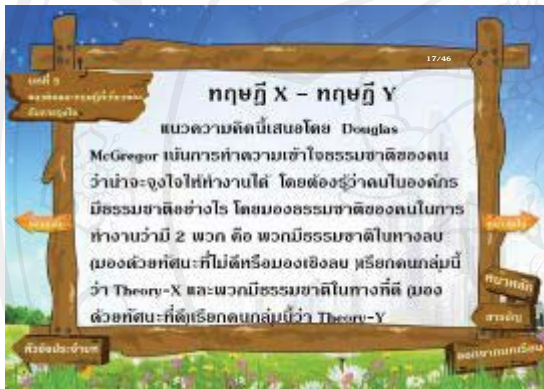
Page No. : 16

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎี 2 ปัจจัย

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 17

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎี X - ทฤษฎี Y

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 18

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎี X - ทฤษฎี Y

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 19

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีความต้องการสามชนิด
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 20

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการประสบความสำเร็จ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 21

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความต้องการด้านสังคม
- เสียงพูดอธิบาย



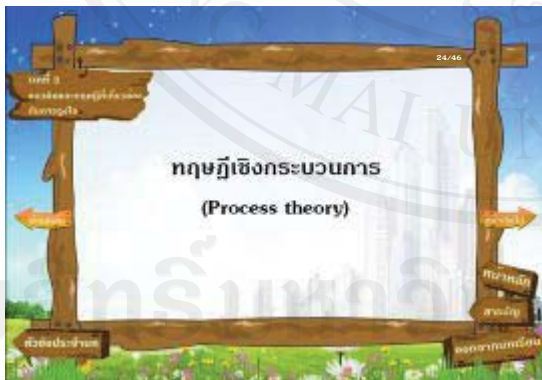
Page No. : 22

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่  
เกี่ยวข้องกับการจูงใจ  
เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง  
- ข้อความความต้องการอำนาจ  
- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 23

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่  
เกี่ยวข้องกับการจูงใจ  
เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง  
- ข้อความทฤษฎีความคาดหวัง  
- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 24

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่  
เกี่ยวข้องกับการจูงใจ  
เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง  
- ข้อความทฤษฎีเชิงกระบวนการ  
- เสี่ยงพูดอธิบาย





Page No. : 25

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีความคาดหวัง
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 26

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความความคาดหวัง
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 27

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความคุณค่าของผลตอบแทน
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 28

ชื่อทฤษฎี: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความการเป็นเครื่องมือ

- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 29

ชื่อทฤษฎี: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความทฤษฎีความคาดหวัง

- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 30

ชื่อทฤษฎี: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความทฤษฎีความเสมอภาค

- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 31

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 32

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 33

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 34

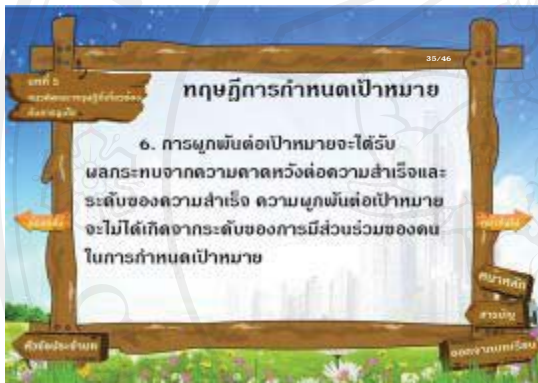
ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 35

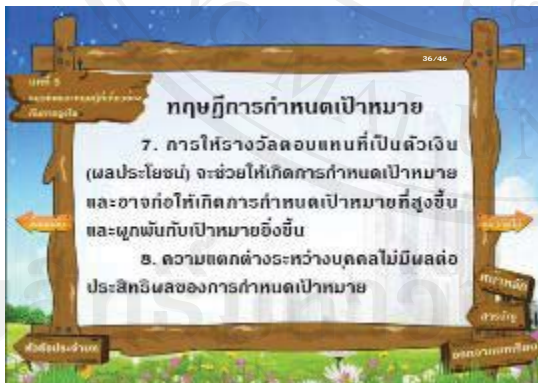
ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 36

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 37

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีอื่นๆของการจูงใจ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 38

ชื่อบทเรียน: ความหมายของการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 39

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 40

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีเสริมแรง

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 41

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความการเสริมแรงทางบวก

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 42

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความการเสริมแรงทางลบ

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 43

ข้อบทรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความการลงโทษ

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 44

ข้อบทรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความการยกเลิก

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 45

ข้อบทรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความทฤษฎีเสริมแรง

- เสียงพุดอธิบาย



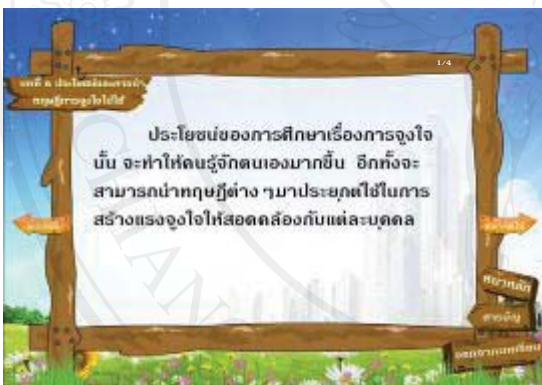
Page No. : 46

ชื่อบทเรียน: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความประเภทของการเสริมแรง
- เสียงพูดอธิบาย

**บทที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้**

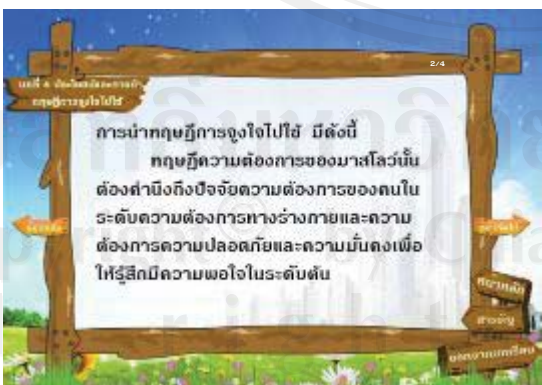


Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้
- เสียงพูดอธิบาย





Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: ประโยชน์และการนำทฤษฎี

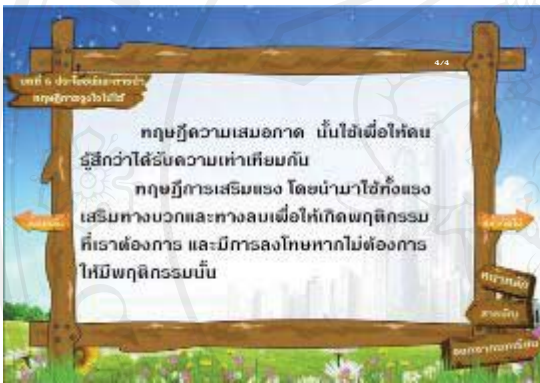
การจูงใจไปใช้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความประโยชน์และการนำทฤษฎี

การจูงใจไปใช้

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: ประโยชน์และการนำทฤษฎี

การจูงใจไปใช้

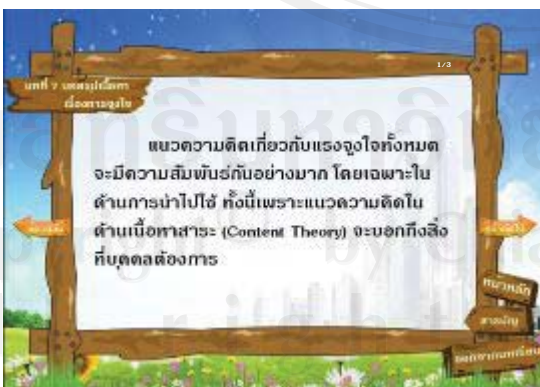
เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความประโยชน์และการนำทฤษฎี

การจูงใจไปใช้

- เสียงพูดอธิบาย

### บทที่ 7 บทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ



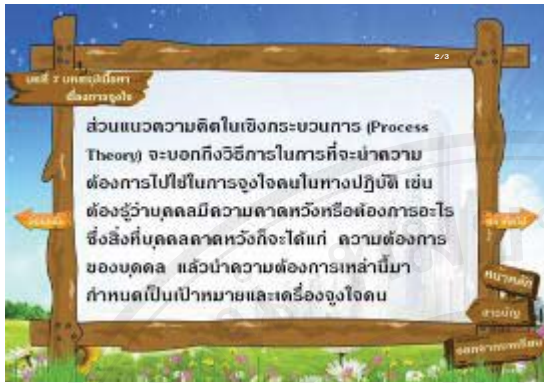
Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: บทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความบทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ

- เสียงพูดอธิบาย

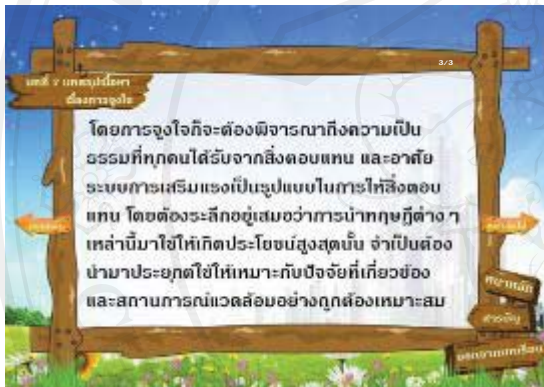


Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: บทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความบทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: บทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความบทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ
- เสียงพูดอธิบาย



ภาคผนวก ข

แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย

เรื่อง การจงใจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

**แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย**  
**เรื่อง การจูงใจ**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการจูงใจ
2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ  
ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน
3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามใน แบบทดสอบ
ตอนที่ 1 ความหมายของการจูงใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 3 รูปแบบของการจูงใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการจูงใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ	10 ข้อ
ตอนที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้	1 ข้อ
ตอนที่ 7 บทสรุปเรื่องการจูงใจ	1 ข้อ

4. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. หลักสูตรที่ท่านกำลังศึกษา

ปริญญาตรี ชั้นปี.....คณะบริหารธุรกิจสาขา.....

ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจสาขา.....

จบปริญญาตรี คณะ.....สาขา.....

## ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน

### ตอนที่ 1 ความหมายของการจูงใจ

1. การแสดงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของบุคคลแต่ละคนนั้นเกิดจากสิ่งใด

1) จุดมุ่งหมาย

2) แรงจูงใจ

3) ความตั้งใจ

4) การเลียนแบบ

2. การจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นอย่างไร

1) การบอกข้อเสียของพนักงาน

2) การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร

3) การให้ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส การให้รางวัล

4) การคาดคะเนความต้องการกำลังคนของธุรกิจไว้ล่วงหน้า

### ตอนที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

1. ข้อใดคือขั้นตอนกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

1) Needs -> Behaviors->Drives-> Drive Reduction

2) Behaviors-> Needs -> Drives-> Needs Satisfactions

3) Needs -> Drives-> Behaviors-> Needs Satisfactions

4) Behaviors-> Needs -> Drives-> Drive Reduction

2. ตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการอยู่ในกระบวนการใด

- 1) พฤติกรรม(Behaviors)
- 2) แรงขับเคลื่อน(Drive Reduction)
- 3) แรงขับ (Drives)
- 4) ขั้วความต้องการ (Needs)

ตอนที่ 3 รูปแบบของการจูงใจ

1. คนที่ทำทุกอย่างเพื่อให้คนอื่นเห็นว่าเขาสามารถช่วยสังคมได้ จักว่ามีแรงจูงใจชนิดใด

- 1) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 4) แรงจูงใจใฝ่กิจกรรม

2. ลักษณะใดต่อไปนี้ไม่ใช่ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

- 1) แสวงหาชื่อเสียง
- 2) ถือความคิดเห็นตนเองเป็นใหญ่
- 3) ชอบเป็นผู้นำ
- 4) มักจะต่อต้านสังคม

ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการจูงใจ

1. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของการจูงใจ

- 1) องค์ประกอบทางด้านกายภาพ
- 2) องค์ประกอบทางด้านสังคม
- 3) องค์ประกอบทางการเรียนรู้
- 4) องค์ประกอบทางด้านความคิด

2. ข้อใดกล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจด้านการเรียนรู้

- 1) พิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4
- 2) กิจกรรมการรับรู้และประสิทธิภาพของการควบคุมตนเอง
- 3) มนุษย์ทุกคนไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และสิ่งแวดล้อมอาจเป็นตัวกำหนดเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจ
- 4) ความเชื่อเกี่ยวกับตนเองที่มีผลต่อพฤติกรรมและอารมณ์เมื่อมีปฏิริยาต่อสถานการณ์ของแต่ละบุคคล

#### ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

1. ตามทฤษฎีลำดับขั้นของ Abraham Maslow ถ้าลูกจ้างมีความต้องการทางด้าน ความมั่นคง ปลอดภัยมาก ผู้บริหารจะให้หลักประกันในเรื่องนี้อย่างไร

- 1) การเสนอการเพิ่มค่าแรง จัดสภาพการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ให้คนงานมีเวลาว่างมากขึ้น
- 2) เปิดโอกาสให้มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างผู้ร่วมงาน
- 3) ปกป้องคุ้มครองลูกจ้างคนงานในเรื่องการจะนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนคนในการทำ อุตสาหกรรม
- 4) การให้โอกาสกับลูกจ้างคนงานได้แสดงฝีมือในการทำงานยากๆ

2. ข้อใดกล่าวถูกต้องตามทฤษฎี X ของ Douglas McGregor

- 1) บทบาทของการบริหารก็คือการบังคับและควบคุมพนักงาน
- 2) คน โดยทั่วไปจะใช้ความพยายามทำงานทั้งร่างกายและจิตใจที่เป็นไปโดยธรรมชาติ
- 3) ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคู่ไปกับความสำเร็จของเขาด้วย
- 4) ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้และแสวงหาความรับผิดชอบ

3. ข้อความใดต่อไปนี้อาจกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์

- 1) หน้าที่ของฝ่ายบริหารตามทฤษฎี y น่าจะได้จัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม
- 2) ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow คือความต้องการทางด้านร่างกาย ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยด้านความรักอาจเปรียบเทียบกับ Hygiene Factors ของ Herzberg
- 3) ความต้องการชื่อเสียงของ Maslow รวมเอาความรู้สึกส่วนตัวในความสำเร็จ และการ ตระหนัก หรือการได้รับการยอมรับจากคนอื่นไว้ด้วย
- 4) มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิภาพในการผลิตน้อย

4. กลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ข้อใดต่อไปนี้อาจข้อสมมติฐานของทฤษฎีดังกล่าว

- 1) เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนอง หรือถูกทำให้พอใจแล้ว ความต้องการนั้น จะไม่เป็นตัวกระตุ้นหรือตัวแรงจูงใจต่อไป
- 2) โครงสร้างหรือข่ายของความต้องการสำหรับคนส่วนใหญ่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน
- 3) ลูกจ้างคนงานในการทำงานจะได้รับการจูงใจเบื้องต้นจากเงินและความต้องการในเรื่อง ความมั่นคงปลอดภัยและสภาพการทำงานที่ดี
- 4) มีวิธีการต่าง ๆ มากมายที่จะทำให้ความต้องการในระดับสูงได้รับการตอบสนองมากกว่า ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า

5. ทฤษฎี x และ y ของ McGregor เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งเกี่ยวกับการจูงใจของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานใดต่อไปนี้เป็นสมมติฐานของทฤษฎี y

- 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงถ้าเขาทำได้



- 2) มนุษย์ทั่วไปไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด
- 3) มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะได้รับคำสั่ง
- 4) ภายใต้อาณัติของชีวิตอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์ โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วน

6. ตามความหมายในทฤษฎีการจูงใจของ Fredrick Herzberg นั้นพูดถึงเรื่องใด

- 1) สิ่งกระตุ้นภายในและสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอก
- 2) ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
- 3) ลักษณะมนุษย์ที่แยกออกเป็น X และ Y
- 4) ความสำคัญของเงินและเกียรติยศ

7. ข้อใดกล่าวถึงทฤษฎี ERG (Alderfers ERG Theory) ไม่ถูกต้อง

- 1) ERG เชื่อว่าความต้องการของคนสามารถไม่เกิดขึ้นพร้อมๆกันได้ จำเป็นต้องเกิดทีละขั้น
- 2) ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการอยู่ในสังคมด้วยดี
- 3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
- 4) แนวความคิดนี้เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G

8. คนงานที่มีลักษณะมีความต้องการสูง โดยพยายามที่จะใช้พลังที่ดีขององค์กรในทฤษฎีการจูงใจของ McClelland เป็นคนที่ลักษณะความต้องการด้านใด

- 1) ตำแหน่งหน้าที่
- 2) ความเชี่ยวชาญ
- 3) ส่วนบุคคล
- 4) ทางสังคม

9. ทฤษฎีใดของการจูงใจที่เปรียบเทียบระหว่างบุคคลว่ามีความเท่าเทียมกันเพียงใด โดยเฉพาะในด้านสิ่งที่ใช้ในการปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ

- 1) ทฤษฎี ERG
- 2) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ
- 3) ทฤษฎี 2 ปัจจัย
- 4) ทฤษฎีความเสมอภาค

10. ในทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ ได้เสนอรูปแบบการจูงใจอย่างไร

- 1) Motivation = Expectancy x Rewards x Valence
- 2) Motivation = Expectancy x Instrumentality x Valence
- 3) Motivation = Expectancy x Equity x Instrumentality
- 4) Motivation = Expectancy x Rewards x Instrumentality

ตอนที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้

1. การที่จะสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้นั้น ต้องเข้าใจในกระบวนการคิดและการรับรู้ก่อน เป็นการนำทฤษฎีการจูงใจใดมาประยุกต์ใช้

- 1) ทฤษฎีสองปัจจัย
- 2) ทฤษฎีการเสริมแรง
- 3) ทฤษฎีความคาดหวัง
- 4) ทฤษฎีความต้องการ

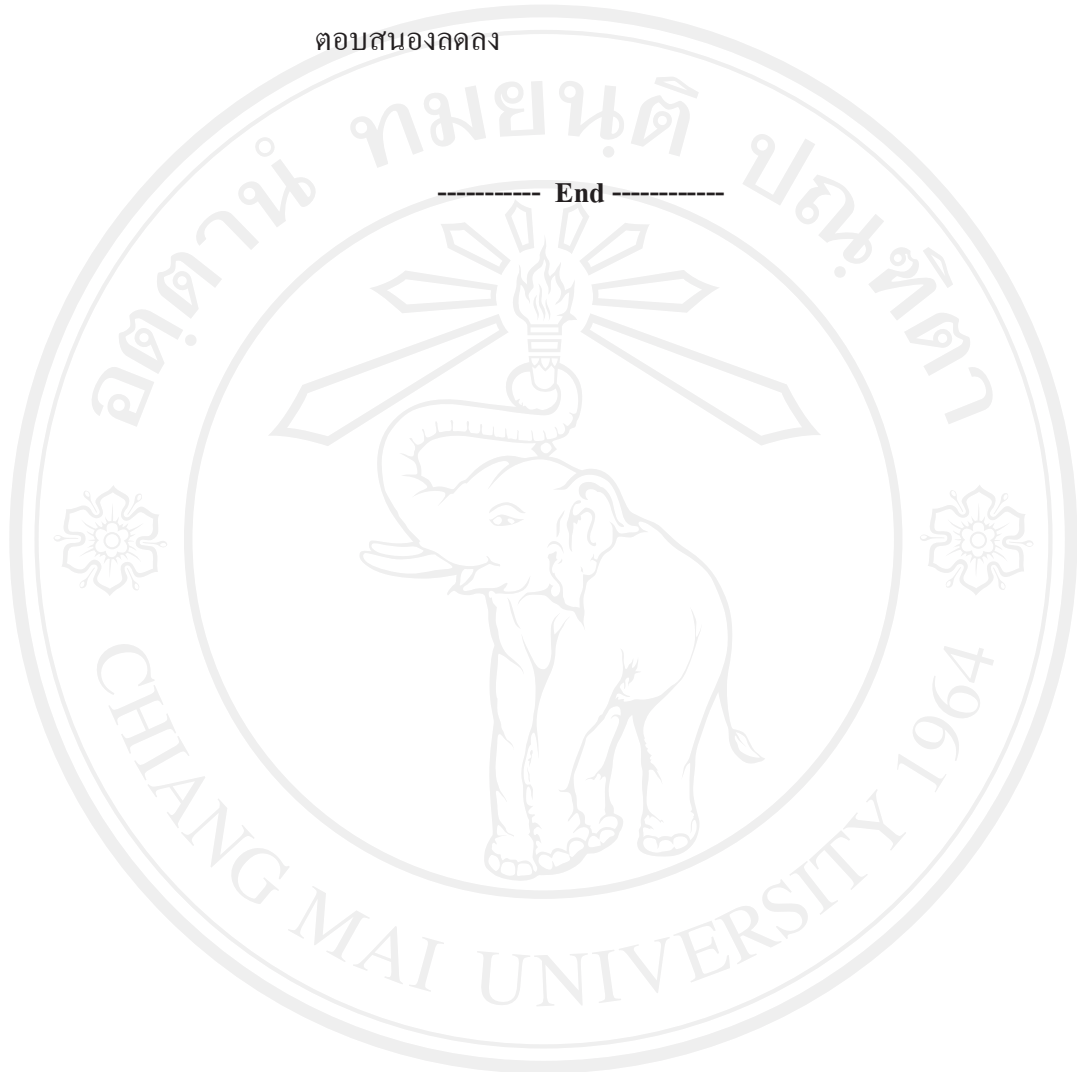
ตอนที่ 7 บทสรุปเรื่องการจูงใจ

1. ข้อใดกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจไม่ถูกต้อง

- 1) เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและยาก จะก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำกวมหรือไม่มีเป้าหมาย
- 2) คุณค่าและขนาดของการเสริมแรงไม่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ
- 3) ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงานปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์กร

- 4) การเสริมแรงภายใน (Intrinsic Reinforcement) หากมีการเสริมแรงเกิดขึ้นการตอบสนองจะสูงขึ้น ถ้าลดการเสริมแรงจะทำให้การตอบสนองลดลง

----- End -----



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## เฉลยแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้

### ตอนที่ 1 ความหมายของการจูงใจ

#### ข้อ 1) เฉลย: 2

คำอธิบาย การจูงใจเกี่ยวกับการกระทำ เป็นเหตุผลของการกระทำและสิ่งโน้มน้าวทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเลือกของบุคคลในการกระทำ

---

#### ข้อ 2) เฉลย: 3

คำอธิบาย การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน(ผลประโยชน์) จะช่วยให้เกิดการกำหนดเป้าหมายและอาจก่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นและผูกพันกับเป้าหมายยิ่งขึ้น

---

### ตอนที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

#### ข้อ 1) เฉลย: 3

คำอธิบาย บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้ต้องมีสิ่งเร้ามากระตุ้น ทั้งความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ โดยแรงขับจะเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งที่ต้องการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองพึงพอใจแล้ว แรงขับก็จะลดลง

---

#### ข้อ 2) เฉลย: 3

คำอธิบาย แรงขับ (Drives) เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ

---

### ตอนที่ 3 รูปแบบของการจูงใจ

#### ข้อ 1) เฉลย: 2

คำอธิบาย ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่นซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ คือ เมื่อทำอะไร เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

ข้อ 2) เฉลย: 2

คำอธิบาย ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ คือ ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น มักจะต่อต้านสังคม แสวงหาชื่อเสียง ชอบเป็นผู้นำ

ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการจูงใจ

ข้อ 1) เฉลย: 2

คำอธิบาย องค์ประกอบของการจูงใจ ได้แก่

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor)
2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor)
3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor)

ข้อ 2) เฉลย: 3

คำอธิบาย องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) มนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ข้อ 1) เฉลย: 3

คำอธิบาย ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง ในขั้นนี้บุคคลจะต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

**ข้อ 2) เฉลย: 1**

**คำอธิบาย** Theory-X เป็นการมองธรรมชาติของคน เมื่อธรรมชาติของคนไม่ชอบงาน ดังนั้นเพื่อให้คนปฏิบัติงานให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ (coerced) ควบคุม(controlled) กำกับ(directed) หรือ ข่มขู่(threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ

---

**ข้อ 3) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** แนวความคิดมีความเชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใต้ออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลมีมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถจะทำให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลว่าให้คุณค่ากับรางวัลมากน้อยเพียงใด หากบุคคลรับรู้ว่ารางวัลมีคุณค่าก็จะนำไปสู่ความพยายามและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

---

**ข้อ 4) เฉลย: 3**

**คำอธิบาย** ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่นความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต

---

**ข้อ 5) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** Theory-Y เชื่อว่าโดยธรรมชาติคนทุกคนเป็นคนดี ซึ่งมีลักษณะดังนี้

ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงาน คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสันทานและเป็นสิ่งที่ทำให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆจะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองถึงจิตใจของคนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับ จะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

---

**ข้อ 6) เฉลย: 1**

**คำอธิบาย** Fredrick Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คน และจะมีขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใญ่นั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

**ข้อ 7) เฉลย: 1**

**คำอธิบาย** แนวความคิด ERG เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขึ้นจาก E ไปสู่ R และ G โดยเชื่อว่าความต้องการของคนสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆกันได้ ไม่จำเป็นต้องเกิดทีละขั้น

**ข้อ 8) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** ความต้องการด้านสังคม (Need for Affiliation: n-Aff) ความต้องการที่จะมีความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น มีเพื่อน มีลักษณะ ต้องการเป็นที่รักของผู้อื่น ต้องการเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มและสังคม

**ข้อ 9) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** ทฤษฎีความเสมอภาคเสนอโดย James Stacy Adams เชื่อว่าแรงจูงใจเป็นความรู้สึกเป็นธรรมของแต่ละคน เปรียบเทียบงานที่ทำกับสิ่งที่ได้รับ ความพอใจของคนงาน เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่า เกี่ยวข้องกับระดับของการเรียนรู้ (Perceptions) ว่าในอัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้น (Input) เหมาะสมเสมอภาคกันหรือไม่

ข้อ 10) เฉลย: 2

คำอธิบาย แนวความคิดนี้เสนอโดย Victor Vroom อธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าการที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมจะต้องมีเป้าหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดนี้เสนอรูปแบบการจูงใจ ดังนี้

$$\text{Motivation} = E \times V \times I \text{ (Expectancy} \times \text{Valence} \times \text{Instrumentality)}$$

ตอนที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้

ข้อ 1) เฉลย: 3

คำอธิบาย ทฤษฎีความคาดหวัง จะนำมาใช้เพราะว่าการจะชักจูงให้คนทำงานได้ ต้องเข้าใจกระบวนการความคิดและการรับรู้ก่อน

ตอนที่ 7 บทสรุปเรื่องการจูงใจ

ข้อ 1) เฉลย: 2

คำอธิบาย พฤติกรรมของมนุษย์หรือสิ่งที่แสดงออกนั้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แสดงออกและผลของพฤติกรรมดังกล่าว การเสริมแรงเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของคนในองค์กรได้





ภาคผนวก ค

แบบประเมินคุณภาพบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย

เรื่อง การจูงใจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

**แบบทดสอบหลังเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย**  
**เรื่อง การงูใจ**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการงูใจ
2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน  
ส่วนที่ 2 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย
3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามใน แบบทดสอบ
ตอนที่ 1 ความหมายของการงูใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 2 กระบวนการเกิดแรงงูใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 3 รูปแบบของการงูใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการงูใจ	2 ข้อ
ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการงูใจ	10 ข้อ
ตอนที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการงูใจไปใช้	1 ข้อ
ตอนที่ 7 บทสรุปเรื่องการงูใจ	1 ข้อ

4. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

## ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน

### ตอนที่ 1 ความหมายของการจูงใจ

1. การแสดงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของบุคคลแต่ละคนนั้นเกิดจากสิ่งใด
  - 1) จุดมุ่งหมาย
  - 2) แรงจูงใจ
  - 3) ความตั้งใจ
  - 4) การเลียนแบบ
2. การจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นอย่างไร
  - 1) การบอกข้อเสียของพนักงาน
  - 2) การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
  - 3) การให้ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส การให้รางวัล
  - 4) การคาดคะเนความต้องการกำลังคนของธุรกิจไว้ล่วงหน้า

### ตอนที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

1. ข้อใดคือขั้นตอนกระบวนการเกิดแรงจูงใจ
  - 1) Needs -> Behaviors->Drives-> Drive Reduction
  - 2) Behaviors-> Needs -> Drives-> Needs Satisfactions
  - 3) Needs -> Drives-> Behaviors-> Needs Satisfactions
  - 4) Behaviors-> Needs -> Drives-> Drive Reduction
2. ตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการอยู่ในกระบวนการใด
  - 1) พฤติกรรม(Behaviors)
  - 2) แรงขับลดลง(Drive Reduction)
  - 3) แรงขับ (Drives)
  - 4) ชั้นความต้องการ (Needs)

### ตอนที่ 3 รูปแบบของการงูใจ

1. คนที่ทำทุกอย่างเพื่อให้คนอื่นเห็นว่าเขาสามารถช่วยสังคมได้ จัดว่ามีแรงงูใจชนิดใด
  - 1) แรงงูใจใฝ่อำนาจ
  - 2) แรงงูใจใฝ่สัมพันธ์
  - 3) แรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์
  - 4) แรงงูใจใฝ่กิจกรรม
2. ลักษณะใดต่อไปนี้ไม่ใช่ลักษณะของผู้มีแรงงูใจใฝ่อำนาจ
  - 1) แสวงหาชื่อเสียง
  - 2) ถือความคิดเห็นตนเองเป็นใหญ่
  - 3) ชอบเป็นผู้นำ
  - 4) มักจะต่อต้านสังคม

### ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการงูใจ

1. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของการงูใจ
  - 1) องค์ประกอบทางด้านกายภาพ
  - 2) องค์ประกอบทางด้านสังคม
  - 3) องค์ประกอบทางการเรียนรู้
  - 4) องค์ประกอบทางด้านความคิด
2. ข้อใดกล่าวถึงองค์ประกอบของแรงงูใจด้านการเรียนรู้
  - 1) พิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4
  - 2) กิจกรรมการรับรู้และประสิทธิภาพของการควบคุมตนเอง
  - 3) มนุษย์ทุกคนไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และสิ่งแวดล้อมอาจเป็นตัวกำหนดเงื่อนไขในการสร้างแรงงูใจ
  - 4) ความเชื่อเกี่ยวกับตนเองที่มีผลต่อพฤติกรรมและอารมณ์เมื่อมีปฏิริยาต่อสถานการณ์ของแต่ละบุคคล

### ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

1. ตามทฤษฎีลำดับขั้นของ Abraham Maslow ถ้าลูกจ้างมีความต้องการทางด้าน ความมั่นคง ปลอดภัยมาก ผู้บริหารจะให้หลักประกันในเรื่องนี้อย่างไร

- 1) การเสนอการเพิ่มค่าแรง จัดสภาพการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ให้คนงานมีเวลาว่างมากขึ้น
- 2) เปิดโอกาสให้มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างผู้ร่วมงาน
- 3) ปกป้องคุ้มครองลูกจ้างคนงานในเรื่องการจะนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนคนในการทำ อุตสาหกรรม
- 4) การให้โอกาสกับลูกจ้างคนงานได้แสดงฝีมือในการทำงานยากๆ

2. ข้อใดกล่าวถูกต้องตามทฤษฎี X ของ Douglas McGregor

- 1) บทบาทของการบริหารก็คือการบังคับและควบคุมพนักงาน
- 2) คนโดยทั่วไปจะใช้ความพยายามทำงานทั้งร่างกายและจิตใจที่เป็นไปโดยธรรมชาติ
- 3) ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคู่ไปกับความสำเร็จของเขาด้วย
- 4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้และแสวงหาความรับผิดชอบ

3. ข้อความใดต่อไปนี้กล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์

- 1) หน้าที่ของฝ่ายบริหารตามทฤษฎี y น่าจะได้จัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เหมาะสม
- 2) ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow คือความต้องการทางด้านร่างกาย ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยด้านความรักอาจเปรียบเทียบกับได้กับ Hygiene Factors ของ Herzberg

- 3) ความต้องการชื่อเสียงของ Maslow รวมเอาความรู้สึกส่วนตัวในความสำเร็จ และการ ตระหนัก หรือการได้รับการยอมรับจากคนอื่นไว้ด้วย
  - 4) มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิภาพในการผลิตน้อย
4. กลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่ข้อสมมติฐานของทฤษฎีดังกล่าว
- 1) เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนอง หรือถูกทำให้พอใจแล้ว ความต้องการนั้น จะไม่เป็นตัวกระตุ้นหรือตัวแรงจูงใจต่อไป
  - 2) โครงสร้างหรือข่ายของความต้องการสำหรับคนส่วนใหญ่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน
  - 3) ลูกจ้างคนงานในการทำงานจะได้รับการจูงใจเบื้องต้นจากเงินและความต้องการในเรื่อง ความมั่นคงปลอดภัยและสภาพการทำงานที่ดี
  - 4) มีวิธีการต่างๆมากมายที่จะทำให้ความต้องการในระดับสูงได้รับการตอบสนองมากกว่า ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า
5. ทฤษฎี x และ y ของ McGregor เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งเกี่ยวกับการจูงใจของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานใดต่อไปนี้เป็นสมมติฐานของทฤษฎี y
- 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงถ้าเขาทำได้
  - 2) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด
  - 3) มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะได้รับคำสั่ง
  - 4) ภายใต้อาณัติของชีวิตอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์ โดยทั่วไปถูก นำมาใช้เพียงบางส่วน
6. ตามความหมายในทฤษฎีการจูงใจของ Fredrick Herzberg นั้นพูดถึงเรื่องใด
- 1) สิ่งกระตุ้นภายในและสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอก

- 2) ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
- 3) ลักษณะมนุษย์ที่แยกออกเป็น X และ Y
- 4) ความสำคัญของเงินและเกียรติยศ

7. ข้อใดกล่าวถึงทฤษฎี ERG (Alderfers ERG Theory) ไม่ถูกต้อง

- 1) ERG เชื่อว่าความต้องการของคนสามารถไม่เกิดขึ้นพร้อมๆกันได้ จำเป็นต้องเกิดทีละขั้น
- 2) ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการอยู่ในสังคมด้วยดี
- 3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
- 4) แนวความคิดนี้เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G

8. คนงานที่มีลักษณะมีความต้องการสูง โดยพยายามที่จะใช้พลังที่ดีขององค์กรในทฤษฎีการจูงใจของ McClelland เป็นคนที่ลักษณะความต้องการด้านใด

- 1) ตำแหน่งหน้าที่
- 2) ความเชี่ยวชาญ
- 3) ส่วนบุคคล
- 4) ทางสังคม

9. ทฤษฎีใดของการจูงใจที่เปรียบเทียบระหว่างบุคคลว่ามีความเท่าเทียมกันเพียงใด

โดยเฉพาะในด้านสิ่งที่ใช้ในการปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ

- 1) ทฤษฎี ERG
- 2) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ
- 3) ทฤษฎี 2 ปัจจัย
- 4) ทฤษฎีความเสมอภาค

10. ในทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ ได้เสนอรูปแบบการจูงใจอย่างไร

- 1) Motivation = Expectancy x Rewards x Valence
- 2) Motivation = Expectancy x Instrumentality x Valence
- 3) Motivation = Expectancy x Equity x Instrumentality
- 4) Motivation = Expectancy x Rewards x Instrumentality

ตอนที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้

1. การที่จะสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้นั้น ต้องเข้าใจในกระบวนการคิด และการรับรู้ก่อน เป็นการนำทฤษฎีการจูงใจใดมาประยุกต์ใช้

- 1) ทฤษฎีสองปัจจัย
- 2) ทฤษฎีการเสริมแรง
- 3) ทฤษฎีความคาดหวัง
- 4) ทฤษฎีความต้องการ

ตอนที่ 7 บทสรุปเรื่องการจูงใจ

1. ข้อใดกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจไม่ถูกต้อง

- 1) เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและยาก จะก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำกวมหรือไม่มีเป้าหมาย
- 2) คุณค่าและขนาดของการเสริมแรงไม่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ
- 3) ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความ

พยายามในการทำงานปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์กร

- 4) การเสริมแรงภายใน (Intrinsic Reinforcement) หากมีการเสริมแรงเกิดขึ้นการตอบสนองจะสูงขึ้น ถ้าลดการเสริมแรงจะทำให้การตอบสนองลดลง



**ส่วนที่ 2** แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	พอใช้ 2	ปรับปรุง 1
<b>1. ด้านการออกแบบการสอน</b>					
1.1 โครงสร้างเนื้อหาชัดเจน มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง					
1.2 เนื้อหาที่นำเสนอตรงและครอบคลุมตามจุดประสงค์					
1.3 ใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสม					
1.4 เนื้อหา มีความเหมาะสมกับระดับผู้เรียน					
<b>2. ด้านการออกแบบหน้าจอ</b>					
2.1 การจัดวางองค์ประกอบได้สัดส่วนสวยงาม ง่ายต่อการใช้งาน					
2.2 รูปแบบตัวอักษรมีขนาด สี ชัดเจน อ่านง่าย และเหมาะสมกับผู้เรียน					
2.3 การเลือกใช้สีมีความเหมาะสมและกลมกลืน					
2.4 การสื่อความหมายสอดคล้องกับแนวของเนื้อหา					
2.5 เสียงดนตรี หรือเสียงบรรยายมีความชัดเจนและถูกต้อง					
<b>3. ด้านการใช้งาน</b>					
3.1 บทเรียนใช้งานง่ายและสะดวก					

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ดีมาก 5	ดี 4	ปาน กลาง 3	พอใช้ 2	ปรับปรุง 1
3.2 ภาพและเสียงที่ใช้ประกอบแสดงผลได้ ถูกต้อง รวดเร็ว					
3.3 การเชื่อมโยง (link) ไปยังจุดต่างๆ หรือ ไฟล์ต่างๆ ถูกต้อง					
4. ด้านเนื้อหา					
4.1 เนื้อหามีส่วนเพิ่มพูนความรู้ให้กับ ผู้เรียน					
4.2 แบบทดสอบก่อนเรียนทำให้เกิดการ เรียนรู้					
4.3 แบบทดสอบหลังเรียนสามารถวัด ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนได้					
4.4 กระฉับกระเฉงและวิทัศน์มีความ สอดคล้อง เสริมความเข้าใจในเนื้อหา บทเรียน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

--- สิ้นสุดการประเมิน ---

## เฉลยแบบทดสอบหลังการเรียนรู้

### ตอนที่ 1 ความหมายของการจูงใจ

#### ข้อ 1) เฉลย: 2

**คำอธิบาย** การจูงใจเกี่ยวกับการกระทำ เป็นเหตุผลของการกระทำและสิ่งโน้มน้าวทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเลือกของบุคคลในการกระทำ

---

#### ข้อ 2) เฉลย: 3

**คำอธิบาย** การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน(ผลประโยชน์) จะช่วยให้เกิดการกำหนดเป้าหมายและอาจก่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นและผูกพันกับเป้าหมายยิ่งขึ้น

---

### ตอนที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

#### ข้อ 1) เฉลย: 3

**คำอธิบาย** บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้ต้องมีสิ่งเร้ามากระตุ้น ทั้งความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ โดยแรงขับจะเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งที่ต้องการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว แรงขับก็จะลดลง

---

#### ข้อ 2) เฉลย: 3

**คำอธิบาย** แรงขับ (Drives) เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ

---

### ตอนที่ 3 รูปแบบของการจูงใจ

#### ข้อ 1) เฉลย: 2

**คำอธิบาย** ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่นซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ คือ เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

ข้อ 2) เฉลย: 2

คำอธิบาย ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ คือ ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น มักจะต่อต้านสังคม แสวงหาชื่อเสียง ชอบเป็นผู้นำ

ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการจูงใจ

ข้อ 1) เฉลย: 2

คำอธิบาย องค์ประกอบของการจูงใจ ได้แก่

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor)
2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor)
3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor)

ข้อ 2) เฉลย: 3

คำอธิบาย องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) มนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ข้อ 1) เฉลย: 3

คำอธิบาย ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง ในขั้นนี้บุคคลจะต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

**ข้อ 2) เฉลย: 1**

**คำอธิบาย** Theory-X เป็นการมองธรรมชาติของคน เมื่อธรรมชาติของคนไม่ชอบงาน ดังนั้นเพื่อให้คนปฏิบัติงานให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้จึงต้องใช้วิธีการบังคับ (coerced) ควบคุม(controlled) กำกับ(directed) หรือ ข่มขู่(threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ

---

**ข้อ 3) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** แนวความคิดมีความเชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใต้ออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลมีมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถจะทำให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลว่าให้คุณค่ากับรางวัลมากน้อยเพียงใด หากบุคคลรับรู้ว่ารางวัลมีคุณค่าก็จะนำไปสู่ความพยายามและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

---

**ข้อ 4) เฉลย: 3**

**คำอธิบาย** ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต

---

**ข้อ 5) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** Theory-Y เชื่อว่าโดยธรรมชาติคนทุกคนเป็นคนดี ซึ่งมีลักษณะดังนี้

ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงาน คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆจะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองถึงจิตใจของคนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับ จะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

---

**ข้อ 6) เฉลย: 1**

**คำอธิบาย** Fredrick Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คน และจะมีขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใญ่นั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

**ข้อ 7) เฉลย: 1**

**คำอธิบาย** แนวความคิด ERG เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G โดยเชื่อว่าความต้องการของคนสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆกันได้ ไม่จำเป็นต้องเกิดทีละขั้น

**ข้อ 8) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** ความต้องการด้านสังคม (Need for Affiliation: n-Aff) ความต้องการที่จะมีความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น มีเพื่อน มีลักษณะ ต้องการเป็นที่รักของผู้อื่น ต้องการเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มและสังคม

**ข้อ 9) เฉลย: 4**

**คำอธิบาย** ทฤษฎีความเสมอภาคเสนอโดย James Stacy Adams เชื่อว่าแรงจูงใจเป็นความรู้สึกเป็นธรรมของแต่ละคน เปรียบเทียบงานที่ทำกับสิ่งที่ได้รับ ความพอใจของคนงาน เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่า เกี่ยวข้องกับระดับของการเรียนรู้ (Perceptions) ว่าในอัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้น (Input) เหมาะสมเสมอภาคกันหรือไม่

## ข้อ 10) เฉลย: 2

**คำอธิบาย** แนวความคิดนี้เสนอโดย Victor Vroom อธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าการที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมจะต้องมีเป้าหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดนี้เสนอรูปแบบการจูงใจ ดังนี้

$$\text{Motivation} = E V I (\text{Expectancy} \times \text{Valence} \times \text{Instrumentality})$$

## ตอนที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้

## ข้อ 1) เฉลย: 3

**คำอธิบาย** ทฤษฎีความคาดหวังจะนำมาใช้เพราะว่าการจะชักจูงให้คนทำงานได้ ต้องเข้าใจกระบวนการความคิดและการรับรู้ก่อน

## ตอนที่ 7 บทสรุปเรื่องการจูงใจ

## ข้อ 1) เฉลย: 2

**คำอธิบาย** พฤติกรรมของมนุษย์หรือสิ่งที่แสดงออกนั้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แสดงออกและผลของพฤติกรรมดังกล่าว การเสริมแรงเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของคนในองค์กรได้



ภาคผนวก ง

คะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้  
ของผู้ตอบแบบทดสอบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



ตารางที่ 1 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

คนที่	คะแนน Pre-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	6	30	16	80	ผ่าน
2	8	40	16	80	ผ่าน
3	5	25	17	85	ผ่าน
4	11	55	15	75	ไม่ผ่าน
5	7	35	16	80	ผ่าน
6	10	50	18	90	ผ่าน
7	9	45	16	80	ผ่าน
8	8	40	16	80	ผ่าน
9	11	55	16	80	ผ่าน
10	8	40	17	85	ผ่าน
11	10	50	16	80	ผ่าน
12	7	35	17	85	ผ่าน
13	10	50	16	80	ผ่าน
14	8	40	17	85	ผ่าน
15	9	45	17	85	ผ่าน
16	11	55	16	80	ผ่าน
17	7	35	16	80	ผ่าน
18	12	60	16	80	ผ่าน
19	9	45	16	80	ผ่าน
20	9	45	17	85	ผ่าน
21	9	45	15	75	ไม่ผ่าน
22	7	35	17	85	ผ่าน
23	6	30	14	70	ไม่ผ่าน
24	8	40	16	80	ผ่าน

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

คนที่	คะแนน Pre-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
25	6	30	16	80	ผ่าน
26	10	50	14	70	ไม่ผ่าน
27	8	40	16	80	ผ่าน
28	12	60	16	80	ผ่าน
29	9	45	15	75	ไม่ผ่าน
30	8	40	16	80	ผ่าน
<b>เฉลี่ย</b>	<b>8.67</b>	<b>43.33</b>	<b>16.03</b>	<b>80.17</b>	<b>ผ่าน 25 คน (83.33%)</b>

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

คนที่	คะแนน Pre-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	7	35	16	80	ผ่าน
2	10	50	16	80	ผ่าน
3	9	45	17	85	ผ่าน
4	13	65	16	80	ผ่าน
5	11	55	16	80	ผ่าน
6	12	60	16	80	ผ่าน
7	10	50	16	80	ผ่าน
8	10	50	17	85	ผ่าน
9	7	35	13	65	ไม่ผ่าน
10	9	45	16	80	ผ่าน
11	7	35	17	85	ผ่าน
12	10	50	16	80	ผ่าน

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

คนที่	คะแนน Pre-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
13	7	35	18	90	ผ่าน
14	8	40	16	80	ผ่าน
15	8	40	16	80	ผ่าน
16	11	55	17	85	ผ่าน
17	9	45	16	80	ผ่าน
18	8	40	16	80	ผ่าน
19	11	55	16	80	ผ่าน
20	9	45	15	75	ไม่ผ่าน
21	7	35	16	80	ผ่าน
22	10	50	17	85	ผ่าน
23	9	45	16	80	ผ่าน
24	10	50	16	80	ผ่าน
25	9	45	18	90	ผ่าน
26	12	60	15	75	ไม่ผ่าน
27	8	40	16	80	ผ่าน
28	9	45	16	80	ผ่าน
29	10	50	17	85	ผ่าน
30	7	35	16	80	ผ่าน
<b>เฉลี่ย</b>	<b>9.37</b>	<b>46.83</b>	<b>16.17</b>	<b>80.83</b>	<b>ผ่าน 27 คน (90%)</b>



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## บทที่ 1 ความหมายของการจูงใจ

Andrew J. DuBrin (1984) ได้ให้ความหมายว่าการจูงใจมีความหมายเป็น 2 นัยคือ เป็นกิจกรรมของผู้บริหารที่ต้องกระทำ และเป็นการทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือทำให้งานสำเร็จ

T. R. Mitchell (1982) ได้ให้ความหมายว่าการจูงใจสามารถนิยามโดยทั่วไปได้ว่า ความใส่ใจซึ่งการจูงใจอยู่ภายใต้การควบคุมและพฤติกรรมก็แสดงออกโดยได้รับอิทธิพลมาจากการจูงใจของพนักงาน

จุดประสงค์ของทฤษฎีการจูงใจ คือการคาดเดาพฤติกรรมบุคคล การจูงใจไม่ใช่พฤติกรรมของบุคคลและไม่ใช้รูปแบบ การจูงใจเกี่ยวกับการกระทำ เป็นเหตุผลของการกระทำและสิ่งโน้มน้าวทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเลือกของบุคคลในการกระทำ

## บทที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ขั้นความต้องการ (Needs) บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้ต้องมีสิ่งเร้ามากระตุ้น ทั้งความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ

แรงขับ (Drives) เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ

พฤติกรรม(Behaviors) เมื่อบุคคลมีความต้องการและเกิดแรงขับ แรงขับก็จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล

ความต้องการได้รับการตอบสนอง(Needs Satisfaction) หรือแรงขับลดลง (Drive Reduction) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองพึงพอใจแล้ว แรงขับก็จะลดลง แต่หากยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการนั้น บุคคลอาจจะเลือกวิธีการเปลี่ยนความต้องการใหม่ ความต้องการเดิมก็จะไม่ส่งผลให้เกิดแรงขับเพื่อแสดงพฤติกรรม แต่ความต้องการใหม่ก็จะมาแทนที่

### บทที่ 3 รูปแบบของการจูงใจ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจเป็นแรงขับให้พยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ โดยจะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

- มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) กลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)
- มีความทะเยอทะยานสูง
- ตั้งเป้าหมายสูง ตั้งระดับความคาดหวังสูง
- มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
- มีความอดทนในการทำงาน
- รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
- มีการวางแผนในการทำงาน

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอ้อ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น ซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
- ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
- ตั้งเป้าหมายต่ำ
- หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเองขาดในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็นปมด้อย เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้างปมเด่น ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาดซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
- มักจะต่อต้านสังคม

- แสวงหาชื่อเสียง
- ชอบเสียง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ
- ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวมักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป หรือเนื่องมาจากการเลี้ยงดูแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
- ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเองซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- ไม่มั่นใจในตนเอง
- ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล
- ไม่กล้าเสี่ยง
- ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

#### บทที่ 4 องค์ประกอบของการจูงใจ

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้

2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) มนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง ถึงแวดล้อมเป็นเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

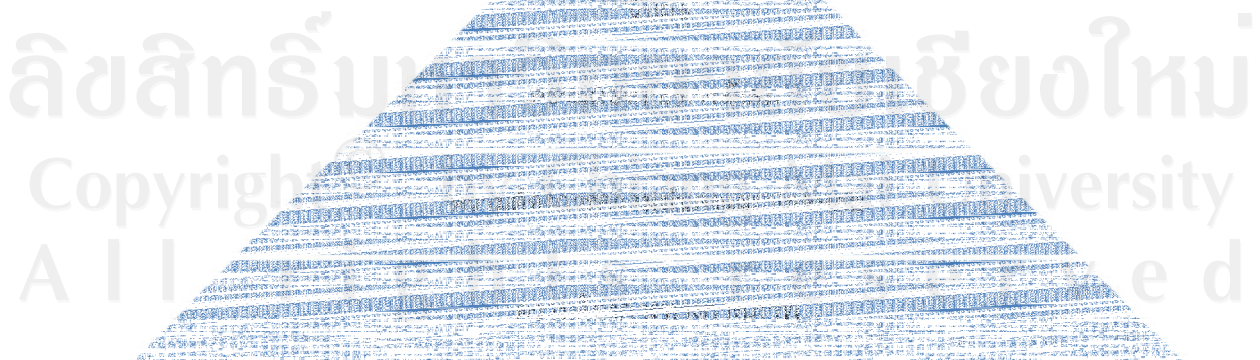
3. องค์ประกอบทางด้านการคิด (Cognitive Factor) กิจกรรมการรับรู้และประสิทธิภาพของการควบคุมตนเองและความเชื่อเกี่ยวกับตนเองที่มีผลต่อพฤติกรรมและอารมณ์เมื่อมีปฏิกริยาต่อสถานการณ์ของแต่ละบุคคล

### บทที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ทฤษฎีเชิงเนื้อหาสาระ (Content Theory)	ทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Theory)	ทฤษฎีอื่นๆของการจูงใจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ</li> <li>- ทฤษฎี ERG</li> <li>- ทฤษฎี 2 ปัจจัย</li> <li>- ทฤษฎี x - ทฤษฎี y</li> <li>- ทฤษฎีความต้องการสามชนิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทฤษฎีความคาดหวัง</li> <li>- ทฤษฎีความเสมอภาค</li> <li>- ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทฤษฎีทางคู่เป้าหมาย</li> <li>- ทฤษฎีเสริมแรง</li> </ul>

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

แนวความคิดนี้เสนอโดย Abraham H. Maslow เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ชั้น





1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่นความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต
2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง ในขั้นนี้บุคคลจะต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs Belongingness and Love needs) เมื่อบุคคลรู้สึกปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการมีเพื่อน ต้องการความรัก และความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น
4. ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs, ego, status) ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อขั้นที่ 1, 2, 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้บุคคลต้องการที่จะมีฐานะดีและประสบความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ซึ่งพิจารณาได้จากตำแหน่งงาน การเพิ่มเงินเดือน
5. ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่บุคคลต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง และใช้ศักยภาพตนเองอย่างเต็มความสามารถ ความต้องการขั้นนี้ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้าและความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ปัจจัยทั่วไป	ระดับของความต้องการ	ปัจจัยในการทำงาน
ความเติบโต ความก้าวหน้า ความสำเร็จ	ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization)	งานที่ท้าทาย ความคิดริเริ่ม ความก้าวหน้าในองค์การ ความสำเร็จในการทำงาน
การยอมรับ สถานภาพ การได้รับการเคารพ การนับถือตัวเอง	ความต้องการได้รับการยก ย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs, ego, status)	ชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ
การเป็นพวกเดียวกัน ความรัก	ความต้องการด้านสังคม (Social needs)	คุณภาพของการบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในกลุ่มงาน

มิตรภาพ	Belongingness and Love needs)	มิตรภาพในเพื่อนร่วมอาชีพ
<b>ปัจจัยทั่วไป</b>	<b>ระดับของความต้องการ</b>	<b>ปัจจัยในการทำงาน</b>
ความปลอดภัย ความมั่นคง ความเสมอภาพ เสถียรภาพ	ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs)	ความปลอดภัยในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน การเพิ่มเงินเดือนทั่วไป ความมั่นคงในงาน
อากาศ อาหาร การพักผ่อน เพศ	ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs)	สภาพอากาศในการทำงาน สภาพการทำงาน เงินเดือนพื้นฐาน สภาพโรงอาหาร

แสดงแนวความคิดลำดับขั้นของแรงจูงใจ

### ทฤษฎี ERG (Alderfers ERG Theory)

แนวความคิดนี้เสนอโดย Clayton Alderfer ซึ่งกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในองค์การ แบ่งความต้องการมนุษย์เป็น 3 ระดับ

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการอยู่ในสังคมด้วยดี ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ความต้องการในลำดับที่ 1 และ 2 ของแนวความคิด ลำดับขั้นความต้องการ Maslow

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) ความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับ ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตรงกับความต้องการทางสังคมของ Maslow

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ทุ่มหาความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของ Maslow

แนวความคิดนี้เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G ซึ่งแนวคิด ERG ได้มีการปรับปรุงจากแนวความคิดของ Maslow โดยจะแตกต่างจากแนวคิดของ Maslow ในแง่ที่ความต้องการสามารถที่จะลดหรือถดถอยลงได้ ไม่เพียงแต่มีความต้องการจากต่ำ

ไปสูงเท่านั้น แต่จะสามารถลดจากลำดับสูงกลับมามีความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่าได้ และ ERG เชื่อว่าความต้องการของคนสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆกันได้ ไม่จำเป็นต้องเกิดทีละขั้นเช่นเดียวกับ Maslow

### ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herbergs Two-factor Theory)

Fredrick Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใญนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน จึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคนในการทำงาน เป็นปัจจัยที่หากขาดไปคนจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน
2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงานปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์กร

ปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ (ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม)	ปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายและการให้บริการ</li> <li>- การบังคับบัญชา</li> <li>- สภาพการทำงาน</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>- เรื่องราวส่วนตัว</li> <li>- เงิน ฐานะ ความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จในงานที่ทำ</li> <li>- การยอมรับ</li> <li>- ความท้าทายของงาน</li> <li>- ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> <li>- การเติบโตของแต่ละบุคคล</li> </ul>

รูปแสดงปัจจัยสองกลุ่มที่เปรียบเทียบกัน

## ทฤษฎี x - ทฤษฎี y

แนวความคิดนี้เสนอโดย Douglas McGregor เน้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของคนว่าน่าจะจูงใจคนให้ทำงานได้ โดยต้องรู้ว่าคนในองค์กรมีธรรมชาติอย่างไร โดยมองธรรมชาติของคนในการทำงานว่ามี 2 พวก คือ พวกมีธรรมชาติในทางลบ (มองด้วยทัศนคติที่ไม่ดีหรือมองเชิงลบ) เรียกคนกลุ่มนี้ว่า Theory-X และพวกมีธรรมชาติในทางที่ดี (มองด้วยทัศนคติที่ดี) เรียกคนกลุ่มนี้ว่า Theory-Y

Theory-X เป็นการมองธรรมชาติของคนว่า

- ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส
- เมื่อธรรมชาติของคนไม่ชอบงาน ดังนั้นเพื่อที่จะให้คนปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ(coerced) ควบคุม(controlled) กำกับ(directed) หรือ ข่มขู่(threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ
- คนทั่วไปมักอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่างๆ
- สิ่งที่คุณส่วนใหญ่ต้องการและให้ความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ฯลฯ
- คนส่วนใหญ่จะขาดความทะเยอทะยานและกระตือรือร้น

Theory-Y เชื่อว่าโดยธรรมชาติคนทุกคนเป็นคนดีและมีลักษณะดังนี้

- ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงาน คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆจะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสมก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับจะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน
- การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ ไม่ใช่วิธีที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ควรที่จะเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้คุณพินิจของตนเอง(self-

direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง (self-control) ตามที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

- ถ้าหากงานต่างๆ ได้รับการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานจะรู้เป้าหมายของตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ และจะพยายามทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จะรับผิดชอบงานดังกล่าวและอยากจะทำในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย
- การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายองค์กร จึงมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่บุคคลดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของตนเองด้วย
- ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคน โดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดีเลิศ คือ มีความคิดความอ่านที่ดี ฉลาด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร ได้อย่างดี

### ทฤษฎีความต้องการสามชนิด (Three Needs Theory)

แนวความคิดนี้เสนอโดย David McClelland ซึ่งเห็นว่าคนมีความต้องการที่มีการเรียนรู้จากสังคม และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น คนจะมีความต้องการพื้นฐาน 3 ด้านคือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement: n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ พวกที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- ต้องการมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่างๆ
- เน้นการบรรลุเป้าหมาย
- แสวงหาความท้าทาย
- ต้องการทราบข้อมูลการป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ทำไปแล้ว
- มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและมีพลังงานในการทำงานสูง

2. ความต้องการด้านสังคม (Need for Affiliation: n-Aff) ความต้องการที่จะมีความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น มีเพื่อน มีลักษณะ

- มุ่งแสวงหารักษามิตรภาพ
- ต้องการเป็นที่รักของผู้อื่น
- ชอบเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม

- ต้องการเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มและสังคม

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power: n-Pow) ต้องการควบคุมหรือชี้นำให้คนปฏิบัติตาม ประารถนาที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีลักษณะดังนี้

- ให้ความสนใจเกี่ยวกับแสวงหาอำนาจหรืออิทธิพล
- ต้องการแข่งขันกับผู้อื่น
- ชอบเผชิญหน้ากับผู้อื่น

ความต้องการที่จะมีอำนาจนั้นจะมีอำนาจทั้งในทางที่ดี (Positive power) คือต้องการอำนาจที่จะทำให้การทำงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และความต้องการอำนาจในทางที่ไม่ดี (Negative power) ซึ่งเป็นความต้องการอำนาจเพื่อสนองผลประโยชน์ของตนเอง

#### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

แนวความคิดนี้เสนอโดย Victor Vroom อธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าการที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมจะต้องมีเป้าหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดนี้เสนอรูปแบบการจูงใจ ดังนี้

$$\text{Motivation} = E \times V \times I \text{ (Expectancy} \times \text{Valence} \times \text{Instrumentality)}$$

ความคาดหวัง (E: Expectancy) คือการรับรู้ของบุคคลถึงความน่าจะเป็น (ความเป็นไปได้) ที่ความพยายามจะนำไปสู่ผลงาน ความคาดหวังจะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1

คุณค่าของผลตอบแทน (V: Valence) คือการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้น บุคคลมีความชอบและความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีคุณค่าทั้งทางบวกและลบ

การเป็นเครื่องมือ (I: Instrumentality) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานจะนำไปสู่ผลที่ต้องการ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดขึ้นและรางวัลซึ่งจะเป็นผลระดับที่ 1 และระดับที่ 2 (ผลระดับที่ 1 คือผลที่เกิดจากการพยายามในการทำงานหรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ส่วนผลระดับที่ 2 คือ ผลที่เกิดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่นความก้าวหน้า การได้เลื่อนตำแหน่งหรือรับรางวัล) ซึ่งในทางสถิติ ค่าของ Instrumentality จะอยู่ระหว่าง -1 ถึง

แนวความคิดมีความเชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมได้ออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลมีมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถจะทำให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน ผลงานจะถือเป็นผลลัพธ์ระดับที่ 1 ซึ่งจะเป็นเครื่องมือไปสู่การได้รับรางวัล อันเป็นผลระดับที่ 2 และผลระดับที่ 2 นี้จะขึ้นอยู่กับบุคคลว่าคุณค่ากับรางวัลมากน้อยเพียงใด หากบุคคลรับรู้ว่ารางวัลมีคุณค่าก็จะนำไปสู่ความพยายาม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาคเสนอโดย James Stacy Adams เชื่อว่าแรงจูงใจเป็นความรู้สึกเป็นธรรมของแต่ละคน เปรียบเทียบงานที่ทำกับสิ่งที่ได้รับ ความพอใจของคนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่า เกี่ยวข้องกับระดับของการเรียนรู้ (Perceptions) ว่าในอัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้น (Input) เหมาะสมเสมอภาคกันหรือไม่ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ จะเป็นสิ่งที่ความรู้สึกและมองในเชิงเปรียบเทียบ ความรู้สึก (Feeling) หรือการรับรู้ (Perceptions) ของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้นประเมินศักยภาพในการทำงานของตนกับค่าจ้างที่ได้รับ และแน่นอน ความรู้สึกเหล่านี้ย่อมได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐาน (Norms) ภายในองค์กร และกลุ่มวิชาชีพด้วย ซึ่งความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเสมอภาคหรือไม่เสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นทฤษฎีนี้ พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Output) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากมิติด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) แต่กระนั้น กลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจ ยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ไม่แพร่หลายมากนัก

### ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีความคาดหวังและความเท่าเทียม โดยเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสนับสนุนปัจจัยนำเข้าแก่งานและองค์การ

Edwin Locke & Gary Latham เชื่อว่าเป้าหมายต่างๆ ที่บุคลากรมีความมุ่งมั่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จถือเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจและผลงานที่ดีที่สุด ซึ่งประเด็นสำคัญในการ

กำหนดเป้าหมายต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย โดยได้แสดงแนวทางซึ่งเป็นหลักในการกำหนดเป้าหมายไว้ 8 ประการ คือ

1. เป้าหมายที่ยากจะก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย (เป้าหมายที่กำหนดไว้กลางๆ ก็จะก่อให้เกิดผลงานระดับปานกลาง)
2. เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและยาก จะก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำกวมหรือไม่มีเป้าหมาย
3. สิ่งที่ทำให้เป้าหมายเป็นเครื่องมือหรือส่งผลกระทบต่อผลงาน ได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดความพยายาม (mobilizing effort) เป็นทิศทางของการกระทำเป็นการเพิ่มความพยายามและเป็นแรงจูงใจที่จะแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการปฏิบัติ
4. การได้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานและกำหนดเป้าหมาย เพราะจะทำให้สามารถเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายผลงานปัจจุบันได้
5. การผูกพันกับเป้าหมายเป็นสิ่งที่จะต้องก่อให้เกิดผลงาน
6. การผูกพันต่อเป้าหมายจะได้รับผลกระทบจากความคาดหวังต่อความสำเร็จและระดับของความสำเร็จ ความผูกพันต่อเป้าหมายจะไม่ได้เกิดจากระดับของการมีส่วนร่วมของคนในการกำหนดเป้าหมาย
7. การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (ผลประโยชน์) จะช่วยให้เกิดการกำหนดเป้าหมายและอาจก่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นและผูกพันกับเป้าหมายยิ่งขึ้น
8. ความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของการกำหนดเป้าหมาย

### ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

Robert J. House สมมติฐานของทฤษฎีเส้นทางไปสู่เป้าหมาย (path-goal theory) ได้ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายโดย

- คั่นหารางวัลหรือ ผลได้ ที่บุคลากรต้องการได้รับจากงานและองค์การ
- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ตลอดจนสร้างการรับรู้ว่าการบรรลุเป้าหมายจะทำให้ได้รับรางวัลตามที่ต้องการ
- สร้างความชัดเจน ในเส้นทางที่จะบรรลุเป้าหมายให้กับบุคลากร ซึ่งขึ้นกับตัวแปรเชิงสถานการณ์



วิธีนี้มีผลอย่างยิ่งในแง่ของประสิทธิภาพการจูงใจเน้นเป็นพื้นฐานของการตรวจสอบของแรงจูงใจและวิธีที่วินิจัยดังกล่าวจะมีผลกับทางผู้ดำเนินการแนวคิดพื้นฐานคือคนตัดสินใจที่สะท้อนถึงความต้องการของพวกเขาในแง่ของความสัมพันธ์หรือประโยชน์ของพวกเขาจึงแนะนำตามทฤษฎีการคาดหวังบุคคลจะกระตุ้นให้เกิดเมื่อพวกเขาเห็นว่าความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จและการบรรลุผลของรางวัลที่ต้องการความพยายามในการจัดการเพื่อกระตุ้นจึงควรเน้นการทำความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาของเส้นทางไปยังเป้าหมายที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์

### ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

เป็นแนวความคิดที่พัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการวางเงื่อนไขในการเรียนรู้ของ B.F. Skinner โดยแนวความคิดนี้เชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์หรือสิ่งที่แสดงออกนั้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แสดงออกและผลของพฤติกรรมดังกล่าว การเสริมแรงเป็นเครื่องมือในการกระตุ้น และเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของคนในองค์กรได้ โดยมีความเชื่อพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เน้นย้ำพฤติกรรมของบุคคลโดยการให้รางวัล หรือสิ่งที่บุคคลต้องการเมื่อเขาแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กร
2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement Avoidance learning) การที่พนักงานหลีกเลี่ยงผลของการกระทำที่ไม่พึงปรารถนา โดยแสดงพฤติกรรมที่ต้องการออกมา เป็นการเรียนรู้ที่จะประพฤติตนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์
3. การลงโทษ (Punishment) เป็นการเสริมแรงเพื่อหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาโดยการลงโทษ โดยให้ผลทางลบสำหรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนามากขึ้น
4. การยกเลิก (Extinction) เป็นการหยุดการเสริมแรงที่จัดให้ โดยเฉพาะการเสริมแรงทางบวก ทำให้การเสริมแรงไม่ต่อเนื่องในระยะยาว อาจนำไปสู่การยกเลิกพฤติกรรมนั้นในอนาคตเพราะไม่ได้รับการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีการเสริมแรงให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พฤติกรรมที่สามารถสังเกต การเสริมแรงทางบวกจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี และในการเสริมแรงจะต้องเกิดขึ้นทันที (Immediate of Reinforcement) ภายหลังที่ผู้เรียนได้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้ถูกต้อง การเสริมแรงแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเสริมแรงภายนอก (Extrinsic Reinforcement) เช่น คำชม การยอมรับ การกล่าวขวัญถึง เสี่ยงปรบมือ
2. การเสริมแรงภายใน (Intrinsic Reinforcement) ได้แก่ ความภูมิใจ มีการเสริมแรงเกิดขึ้นอัตราการตอบสนองจะสูงขึ้นด้วย ถ้าลดการเสริมแรงจะทำให้การตอบสนองลดลง

#### บทที่ 6 ประโยชน์และการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้

ประโยชน์ของการศึกษาเรื่องการจูงใจนั้น จะทำให้คนรู้จักตนเองมากขึ้น อีกทั้งจะสามารถนำทฤษฎีต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคล

การนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ มีดังนี้

- ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยความต้องการของคนในระดับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง เพื่อให้รู้สึกมีความพอใจในระดับต้น
- ทฤษฎีสองปัจจัย เน้นปัจจัยธรรมาภิบาลเพื่อช่วยให้คนทำงานอยู่ได้ เช่น ภาวะการทำงานและค่าตอบแทนการทำงานที่เหมาะสม และใช้ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น เช่น การยอมรับนับถือจากผู้อื่นและลักษณะงานที่น่าสนใจ
- ทฤษฎีความคาดหวัง นำมาใช้เพราะว่าการจะชักจูงให้คนทำงานได้ ต้องเข้าใจกระบวนการความคิดและการรับรู้ก่อน
- ทฤษฎีความเสมอภาค นั้นใช้เพื่อให้คนรู้สึกว่าได้รับความเท่าเทียมกัน
- ทฤษฎีการเสริมแรง โดยนำมาใช้ทั้งแรงเสริมทางบวกและทางลบเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่เราต้องการ และมีการลงโทษหากไม่ต้องการให้มีพฤติกรรมนั้น

#### บทที่ 7 บทสรุปเนื้อหา เรื่องการจูงใจ

แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งหมดจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านการนำไปใช้ ทั้งนี้เพราะแนวความคิดในด้านเนื้อหาสาระ (Content Theory) จะบอกถึงสิ่งที่บุคคลต้องการส่วนแนวความคิดในเชิงกระบวนการ (Process Theory) จะบอกถึงวิธีการในการที่จะนำความต้องการไปใช้ในการจูงใจคนในทางปฏิบัติ เช่นต้องรู้ว่าบุคคลมีความคาดหวังหรือต้องการอะไรซึ่งสิ่งที่บุคคลคาดหวังก็จะได้แก่ ความต้องการของบุคคล แล้วนำความต้องการ

เหล่านี้มากำหนดเป็นเป้าหมายและเครื่องจูงใจคน โดยการจูงใจก็ต้องพิจารณาถึงความเป็นธรรม  
ที่ทุกคนได้รับจากสิ่งตอบแทน และอาศัยระบบการเสริมแรงเป็นรูปแบบในการให้สิ่งตอบแทน  
โดยต้องระลึกลักษณะของการนำทฤษฎีต่างๆเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นต้อง  
นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และสถานการณ์แวดล้อมอย่างถูกต้องเหมาะสม



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



ภาคผนวก จ

กรณีศึกษา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

## กรณีศึกษา (Case study) เรื่องการจูงใจ (Motivation)

### ยุทธปัจจัยเกี่ยวกับความสำคัญของพฤติกรรมภายในองค์กร การสร้างแรงจูงใจของนักเรียนทุน Rhodes Scholar

Frances Mead ผู้ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนของบริษัท พูม่า รู้สึกพอใจที่เธอเพิ่งจะตัดสินใจว่าจ้างบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งนักบริหารวิเคราะห์ผลประโยชน์ และ Dan Coggin ก็คือบุคคลที่เวลานั้น Dan สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะบัญชีและการเงินจากมหาวิทยาลัยชิคาโก โดยคว้ารางวัลเกียรติยศอันหนึ่ง หลังจากนั้นไม่นานเขาก็ได้รับทุนจาก Rhodes Scholar เพื่อศึกษาต่อที่ประเทศอังกฤษ ในภายหลังจากสำเร็จการศึกษาและได้กลับมาจากประเทศอังกฤษ เขาก็เข้าทำงานในธนาคารเพื่อการลงทุนแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลาหนึ่งปี ต่อมาจึงได้ตอบรับเข้าทำงานที่บริษัทพูม่าในตำแหน่งนักบริหารเกี่ยวกับผลประโยชน์ ซึ่งสำนักงานใหญ่นั้นได้ตั้งอยู่ที่ Salt Lake City ในรัฐ Utah

เนื่องจากเขาได้รับค่าตอบแทนสูง อีกทั้งยังได้ทำงานในตำแหน่งงานที่ดีทำให้ Dan ชอบงานที่เขาทำอยู่ ที่สำคัญที่สุดงานที่เขาทำนี้อยู่ในรัฐ Utah โดยส่วนตัวแล้ว Dan เป็นคนที่ชอบทำกิจกรรมกลางแจ้ง เช่น ตั้งแคมป์, ปีนเขา Salt lake city เป็นเมืองที่เขาชอบจริงๆเขามีความสุขในการทำงานและพร้อมที่จะรับภารกิจใหม่ๆ เนื่องจากเขามีพื้นฐานความรู้ในด้านการเงิน เขาจึงนำมาประยุกต์ใช้กับงานใหม่ๆซึ่งเขาต้องดูแลทั้งในเรื่องของแผนการพัฒนารวมไปถึงแผนการบริหารงานของบริษัท การดำรงชีวิตและการประกันสุขภาพ แผนการจัดซื้อสินค้าของพนักงาน และผลประโยชน์อื่นๆที่พนักงานจะได้รับ Dan ใช้เวลาเพียงแค่หนึ่งเดือน ก็สามารถที่จะเรียนรู้รายละเอียดงานทุกอย่างรวมถึงสามารถที่จะทำงานได้อย่างราบรื่น Frances รู้สึกพึงพอใจที่การเลือกสรรนักบริหารเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เธอเลือกในความเป็นจริงแล้ว Frances คาดว่า Dan จะขยับเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว Dan ยังคงสนุกกับสิ่งที่เขาทำอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาที่เขามีโอกาสได้ไปเที่ยวแถบเทือกเขา สิ่งที่เขากังวลดูเหมือนจะมีเพียงเรื่องเดียวคือเขาเกรงว่าเขาจะไม่มีเวลาได้ออกไปทำสิ่งที่เขาชอบนั่นก็คือการออกไปทำกิจกรรมกลางแจ้ง 6 เดือนผ่านไปงานที่เขาได้รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เขาเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นมาก ทว่างานที่เขาทำก็ไม่ค่อยมีความท้าทายต่อเขามากมายนัก

Frances จำความอัจฉริยะของ Dan ได้ เธอจึงอยากให้เขาเข้ามาช่วยพิจารณา ประเมินในส่วนของแผนผลประโยชน์คุ้มครองที่บริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บ้าง Frances เชื่อว่าแผนเดิมที่บริษัทมีอยู่นั้นค่อนข้างล้าสมัย ต้องนำกลับมาคิดวิเคราะห์กันใหม่อีกครั้ง ด้วยความสามารถที่มีของ Dan Frances เชื่อว่า Dan จะสามารถวิเคราะห์ปรับเปลี่ยนให้มันดีขึ้นโดยไม่จำเป็นที่จะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาดูแลในเรื่องนี้ Frances ยังพูดคุยกับ Dan ในหลายๆเรื่อง เพื่อโน้มน้าวให้ Dan มาช่วยพิจารณาประเมินเรื่อง ผลประโยชน์ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ในสิ้นปีของการทำงาน การพิจารณาประเมินผลของ Dan บรรลุผลสำเร็จเพียงเล็กน้อย แต่ Dan ก็เหมือนจะคอยเอาเวลามัวแต่นั่งคิดและพูดถึงเรื่องกิจกรรม กลางแจ้งเสมอ ซึ่งนั่นทำให้ Frances เริ่มจะกังวลว่า Dan จะเริ่มไม่สนใจในหน้าที่การงานที่เขา จะต้องกระทำ

ในไม่กี่เดือนภายหลัง สักยภาพในการทำงานของ Dan เริ่มถดถอยลง เขากลายเป็นคนไม่กระตือรือร้น หลังจากที่เขามาทำงาน เขาทำให้ทุกๆแผนกทำงานราบรื่นเป็นพักๆ แต่ก็มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากพนักงานในเรื่องข้อผิดพลาดต่างๆ และการเคลมประกันที่ชำระรวมถึงการจัดซื้อสินค้าที่เริ่มจะมีปัญหามากขึ้นเรื่อยๆ Dan ยังเลิกคิดหากระบวนการขั้นตอนในการพิจารณาประเมินผลเรื่องผลประโยชน์ และยังเลิกคิดค้นแผนใหม่ๆ อีกด้วย นอกเหนือจากนั้นเขาเริ่มที่จะโทรมาลาป่วยเป็นพัก ๆ แต่ที่น่าสังเกตก็คือ Dan มักจะโทรมาลาป่วยในวันศุกร์หรือไม่กี่วันจันทร์ เพื่อให้มีวันหยุดในช่วงสุดสัปดาห์ 3 วัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว Dan เป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานอีกทั้งยังมีการกิจที่ทำหลายอย่างมากมาย อย่างไรก็ตาม Frances เริ่มจะเป็นกังวลและเริ่มคิดว่าเธอควรจะทำอะไรสักอย่าง

### จงอภิปรายคำถามต่อไปนี้

1. จงใช้ทฤษฎีความต้องการ จากนั้นจึงอธิบายถึงเหตุผลที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ซึ่งได้บรรยายไว้ในบทความนี้
2. จงใช้ทฤษฎีเป้าหมาย เพื่อวิเคราะห์และอธิบายเหตุผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
3. จงใช้ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจที่พูดถึงในบทความนี้ อธิบายว่ามีสิ่งใดบ้างที่ Frances ควรทำและไม่ควรทำ



ภาคผนวก ช

แบบทดสอบประเมินตนเอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**แบบทดสอบประเมินตัวเอง (Self-assessment)****เรื่องการจูงใจ (Motivation)**

1. จงอธิบายรูปแบบของการจูงใจ และ องค์ประกอบของการจูงใจ
2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มีกี่ลำดับขั้นอะไรบ้าง จงอธิบายโดยละเอียด
3. ความต้องการ แรงจูงใจ และพฤติกรรม มีความสัมพันธ์กันอย่างไร จงอธิบาย
4. จงอธิบายเปรียบเทียบความเหมือนหรือแตกต่างของแนวคิดและผลลัพธ์การจูงใจโดยใช้ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีกระบวนการ
5. นักศึกษามีวิธีใช้แรงจูงใจอะไรที่ทำให้เกิดความสำเร็จในทุกๆด้านในอดีตที่ผ่านมา จงเสนอแนะจากประสบการณ์ตรงที่ได้รับและได้เห็นมา



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นางสาววันรพี เพ็ชรสันทัต
วัน เดือน ปีเกิด	7 สิงหาคม 2522
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2544 - 2550 เจ้าหน้าที่รับประกันภัยอาวุโส บริษัท ไทยพานิชประกันภัย จำกัด พ.ศ. 2550 - ปัจจุบัน รักษาการหัวหน้ารับประกันภัย บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved