

การจูงใจพนักงานในองค์การสำหรับการจัดการสมัยใหม่

Motivating Employees in the Organization for Modern Management

ลลิตา สิริพัชรนันท์¹ เพ็ญศรี ฉิรินัง² อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ³ และวรเดช จันทรศร⁴

Lalita Siripatcharanan¹ Pensri Chirinang² Udomvit Chaisakunkiat³

and Voradej Chandarasorn⁴

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

^{2, 4} อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

³ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

¹ Doctor of Public Administration Program, College of Innovation Management,

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

^{2, 4} Lecturer of the Doctor of Public Administration Program, College of Innovation Management,

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

³ College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: siripatcharanan@hotmail.com, pensri.chi@rmutr.ac.th, kudomvit@hotmail.com, vchandarasorn@yahoo.com

Received: Feb 10, 2021; Revised: Dec 15, 2022; Accepted: Jan 9, 2023

บทคัดย่อ

การจูงใจพนักงานในองค์การสำหรับการจัดการสมัยใหม่จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้เกิดการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์การ รวมถึงการพัฒนาให้พนักงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น และการจูงใจพนักงานในองค์กรยังส่งผลต่อการดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอศึกษาความสำคัญของการจูงใจพนักงาน และนำเสนอแนวทางจูงใจพนักงานสำหรับการจัดการสมัยใหม่ ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานในองค์การ ความพึงพอใจและความต้องการของพนักงานในการจัดการสมัยใหม่ และได้อธิบายถึงรูปแบบการจูงใจพนักงานในองค์การสำหรับการจัดการสมัยใหม่ การให้ความสำคัญกับข้อมูลมากกว่าความรู้สึกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจยังอยู่ในรูปของการมอบหมายให้รับผิดชอบ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และมีความมั่นคง เพื่อให้ผู้ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การจัดและปรับปรุงสถานที่ทำงานให้รู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น มีสถานที่ทำงานที่ทันสมัย นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน และเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน 2) มีสวัสดิการที่ดีควบคู่ไปกับการมีแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาความรู้และแนวทางการเติบโตสายงานที่เหมาะสม 3) สร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และ 4) ลดช่องว่างระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาร่วมกันมากกว่าการตัดสินใจหรือสั่งการจากหัวหน้าเท่านั้น

คำสำคัญ: การจูงใจพนักงาน องค์การ การจัดการสมัยใหม่

Abstract

Motivating employees in the organization for modern management is therefore important. in order to maintain good and talented people with the organization Including the development of employees to have higher potential. And incentivizing employees in the organization also affects attracting talented people to work with the organization. This article aims to study the importance of employee motivation. and presenting employee incentives for modern management. The authors gathered information from literature reviews and research related to employee motivation in organizations. Satisfaction and needs of employees in modern

management. And describes the organizational employee motivation model for modern management. Emphasis on information over sentiment, effective performance appraisals. Including the creation of motivation is also in the form of assignment of responsibility. building relationships within the organization Have a good working environment and have stability for those who are interested to apply as follows: 1) Create a good working atmosphere Organizing and improving the workplace to feel more relaxed Have a modern workplace Bring technology to help work. and is more conducive to expressing opinions and working together than arranging different workplaces. 2) There is good welfare along with ways to promote knowledge development and appropriate career paths. 3) Balancing work and personal life. and 4) Reduce the gap between supervisors and employees. To lead to solving problems together rather than making decisions or directing only from boss only

Keywords: Motivating employees, Organization, Modern management

บทนำ

ในสังคมปัจจุบัน การจูงใจให้คนทำงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ปัจจัยเฉพาะเงินเดือนและความมั่นคงคงไม่เพียงพอต่อการจูงใจให้คนทำงานให้องค์กรได้ หรืออาจไม่เป็นแรงดึงดูดให้คนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กรได้อีกต่อไป ปัจจัยส่วนหนึ่งเกิดจากความก้าวหน้าในเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้เกิดการเปิดการรับรู้ที่ง่ายและรวดเร็วขึ้น รวมถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตและการดำรงชีวิตประจำวันของคนมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายไม่ใช่แค่เป้าหมายในการประสบความสำเร็จตามรูปแบบเดิม เช่น การเป็นหัวหน้างาน การมีหน้าที่การงานและรายได้ที่มั่นคง หรือการทำงานกับองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น แต่มีความสนใจในการทำงานอย่างมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างลึกซึ้งมากขึ้น และที่สำคัญคือมีอิสระไม่ถูกควบคุม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ การเปิดกว้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างๆ มากมาย เช่น อินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการรับรู้องค์ความรู้ต่างๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติต่อพนักงานขององค์กร พนักงานมีอำนาจต่อรองที่มากขึ้น จากเดิมที่พนักงานเป็นเพียงสมบัติ ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานและผู้นำน้ององค์กรเท่านั้น หรือแนวทางการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นระยะเวลายาวนานแสดงถึงการเป็นคนจงรักภักดี หรือเป็นคนมีความอดทน ถูกทำทนายและเปลี่ยนแปลงความคิดไปจากเดิม ในสมัยปัจจุบันพนักงานที่ได้รับการยอมรับไม่จำเป็นต้องประสบความสำเร็จในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น แต่วัดความสำเร็จจากความสามารถ คนที่เปลี่ยนแปลงองค์กรบ่อยๆ ไม่ถูกสังคมมองในเชิงลบอีกต่อไป การย้ายงานย้ายองค์กรเป็นเรื่องปกติ ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายได้นั้น ล้วนต้องมาจากการมีพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

โดยปัจจุบันแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มากขึ้น เนื่องจากหลักการและแนวคิดที่มีต่อพนักงานในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จากการนำแนวคิดที่ว่าทรัพยากรในองค์กรที่ดีจะมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเหมือนกับองค์กรในต่างประเทศ รวมไปถึงการเข้ามาของหลักการและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานขององค์กรในต่างประเทศที่มุ่งวัดผลพนักงานจากความสำเร็จ ไม่ใช่วัดผลการปฏิบัติงานจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเชื่อฟังหัวหน้างานเป็นหลักเหมือนในอดีตอีกต่อไป

การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กร การแข่งขันในองค์กร รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปล้วนเกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมดิจิทัล พนักงานในองค์กรสามารถเข้าถึงช่องทางสื่อสารสังคมออนไลน์ได้ง่ายมากขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้และรับทราบข้อมูลข่าวสารมากขึ้นและกว้างขึ้น ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการจูงใจขององค์กรอื่นๆ ได้มากขึ้น ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ และการรับรู้ความสำเร็จของหลายๆ คนที่ไม่ได้จำกัดของการเป็นแค่พนักงานในองค์กรเท่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จ หรือการได้เห็นหลายๆ คนที่ประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องทำงานใน

องค์กรใดองค์กรหนึ่งยาวนานเท่านั้น รวมไปถึงการนำเสนอการค้นคว้าตัวตนจนกว่าจะเจองานที่ใช้ ไม่จำเป็นต้องผินทำในสิ่งที่ไม่ชอบ ทนทำงานไปเพื่อไม่ให้ถูกคนรอบตัว มองว่าเป็นคนไม่อดทนเหมือนในอดีต ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ทำให้เกิดการโยกย้ายงานที่มากขึ้น รวมไปถึงการออกจากระบบขององค์กรไปสู่การเป็นเจ้านายตนเองที่มากขึ้นตามไปด้วย การรักษาและจุดใจพนักงานในองค์กรสำหรับการบริหารจัดการในยุคใหม่จึงมีความสำคัญมากขึ้นตามไปด้วย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจุดใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้เกิดการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาให้พนักงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น และการจุดใจพนักงานในองค์กรยังส่งผลต่อการดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กรได้อีกด้วย ความสำคัญของการจุดใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่ จึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มองว่าพนักงานขององค์กรเป็นเพียงต้นทุนที่เป็นภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรไปสู่การยอมรับว่าพนักงานเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ทำให้การจัดการหรือการบริหารงานต่างๆ ต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การจุดใจให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารองค์กรจากการบริหาร การตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายต่างๆ ภายในองค์กรเป็นเรื่องของฝ่ายจัดการเท่านั้น ไปสู่การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญต่อบริบทและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน มีสวัสดิการที่เหมาะสม และมีแนวทางในการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอศึกษาความสำคัญของการจุดใจพนักงาน และนำเสนอแนวทางจุดใจพนักงานสำหรับการจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำเสนอรูปแบบและวิธีการจุดใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่

ความสำคัญของการจุดใจพนักงาน

ในสังคมสมัยใหม่ที่เป็นยุคดิจิทัล นอกจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรไปสู่การให้ความสำคัญและการมีส่วนร่วมของพนักงานแล้ว ยังต้องดำเนินการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการจุดใจและรักษาพนักงานไว้กับองค์กร เพราะองค์กรในยุคใหม่ พนักงานคาดหวังกับองค์กรเช่นเดียวกันกับที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน องค์กรยังต้องมีภารกิจสำคัญในการสร้างให้พนักงานเกิดพลังในการทำงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพราะแรงจูงใจจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมาผ่านการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การจุดใจพนักงานในองค์กรยังรวมถึงการจัดการความต้องการด้านต่างๆ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานอีกด้วย เช่น การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และสังคม นอกจากการจุดใจพนักงานในเรื่องของจิตใจและความมุ่งมั่นในการทำงานแล้วนั้น ยังต้องจูงใจในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานอยากทำงานให้องค์กรอยากเติมใจองค์กรมีการให้รางวัลเพื่อจูงใจอย่างเหมาะสมอีกด้วย

การจัดการสมัยใหม่มองพนักงานขององค์กรอยู่ในฐานะทุนมนุษย์ (Human Capital) มีผลทำให้องค์กรต้องมีแนวการบริหารจัดการที่กำหนดรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในลักษณะการสั่งการหรือกำหนดมาจากบนลงสู่ผู้ปฏิบัติในระดับปฏิบัติการระดับล่างจะไม่ใช่ที่ยอมรับ และไม่สามารถส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรสร้างสรรค์และผลิตผลงานที่มีคุณค่าให้กับองค์กรได้ ดังนั้นการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงานที่ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า เป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ทำให้การจุดใจพนักงานเป็นสิ่งสำคัญตามมาด้วย โดยการจุดใจที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การผลักดันให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ได้ องค์กรใดที่ไม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ และไม่มี ความมุ่งมั่นในการสร้างความสำเร็จให้องค์กรก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบัน

เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต หรือคาดหวังจากองค์กรในการนำความสำเร็จมาให้ หลักการบริหารจัดการในองค์กรจึงต้องทำงานในเชิงรุก ตั้งแต่การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองทั้งในทักษะเรื่องงานและทักษะเรื่องอื่นๆ การสร้างสวัสดิการที่จูงใจ รวมไปถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วม องค์กรต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย

เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งการจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความการจูงใจและแรงจูงใจของพนักงานต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับการเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรและมนุษย์ทั่วไป เพราะพฤติกรรมต่างๆ ที่พนักงานแสดงออกมานั้น ส่วนมากมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจูงใจตามหลักจิตวิทยา เพราะมนุษย์พร้อมที่จะทำในสิ่งต่างๆ หากได้รับตามปรารถนาหรือความต้องการ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นความหลากหลายของพนักงานในองค์กรที่เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำขององค์กรต้องพยายามทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน ดังนั้นการเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

แนวคิดการสร้างแรงจูงใจ

Daniel Pink นักวิจัยและนักเขียนผู้เชี่ยวชาญเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ได้สรุปเรื่องแรงจูงใจในหนังสือ Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (2011) ว่า แรงจูงใจในการทำงานนั้นมาจาก 3 ปัจจัยด้วยกันได้แก่ เป้าหมาย (Purpose) ความชำนาญ (Mastery) และความไม่ถูกควบคุม (Autonomy)

1) เป้าหมาย (Purpose) คือ เชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นมีความหมายในทางใดทางหนึ่ง เช่น กรณีที่กำลังหลงรักใครสักคนหนึ่งก็ต้องการแสดงออกความรู้สึกของความรักนั้นออกมาโดยใช้ดนตรีเป็นสื่อ ฉะนั้นการแต่งเพลงจนจบทำให้คุณรู้สึกดีที่ได้เติมเต็มความต้องการนั้น การกระทำนั้นจึงมีแรงจูงใจเพราะมีเป้าหมายที่ชัดเจน หรือบางครั้งเพลงที่แต่งขึ้นมาเองอาจมีความหมายมากขึ้นเป็นพิเศษ เพราะคนรอบข้างให้ความสำคัญ เช่น เกิดความรู้สึกภูมิใจตอนที่ได้เล่นเพลงที่เพิ่งแต่งเสร็จให้เพื่อนๆ ฟังแล้วทุกคนกล่าวชื่นชม หรือตอนที่โพสต์ข้อมูลต่างๆ ลงสื่อสังคมออนไลน์แล้วมีคนเข้ามาดูหรือแสดงสัญลักษณ์ชื่นชอบเป็นจำนวนมาก การกระทำนั้นย่อมที่มีความหมายและมีแรงจูงใจให้กระทำต่อไป

2) ความชำนาญ (Mastery) คือ สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดการทำงานได้อย่างหนึ่ง เพราะหากเป็นงานที่ทำแล้วมีความเหมาะสมกับความสามารถของเรา ไม่ยากเกินไปจนน่าเบื่อหรือไม่ยากเกินไปจนรู้สึกท้อ ก็ช่วยให้เราอยากทำงาน รวมไปถึงเรื่องความคาดหวังในงานก็มีส่วนต่อการสร้างแรงจูงใจ เพราะหากเป็นงานที่ถูกกดดันหรือคาดหวังให้ออกมาดีมาก ๆ จนเกินไปจะส่งผลต่อความรู้สึกว่าเป็นงานที่ยากและจะไม่กล้าลงมือทำ ในขณะที่งานที่ง่ายจนเกินไปก็จะทำให้รู้สึกน่าเบื่อและไม่ช่วยให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าต่างๆ อีกด้วย

3) ความไม่ถูกควบคุม (Autonomy) คือ การมีอิสระในการทำงาน การที่ได้ทำงานในสิ่งที่อยากจะทำ จะทำให้เกิดแรงจูงใจและมีความสุขที่ได้ทำ ในทางกลับกันหากต้องทำเพราะถูกบังคับ พฤติกรรมส่วนมากส่วนมากจะรู้สึกต่อต้านและกดดัน และเมื่อถูกควบคุมก็จะรู้สึกไม่อยากจะทำขึ้นมา เกิดพฤติกรรมต่อต้านหรือทำตรงกันข้ามแทนก็เป็นได้

นอกจากนี้ Daniel Pink ยังได้นำเสนอวิธีคิดที่จะทำให้มีความสุข ประสบความสำเร็จ และเป็นที่เคารพรักของคนรอบข้างในหนังสือเรื่อง A Whole New Mind โดยหลักการในการสร้างความสำเร็จมีหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Design) สามารถออกแบบนวัตกรรมหรือสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาด โดยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นจะเกิดขึ้นจากการตั้งคำถามต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เช่น สินค้าของเราแพงไปหรือไม่ ใช้สะดวกหรือไม่ รูปลักษณ์น่าใช้หรือไม่ หรือใช้แล้วคุ้มหรือไม่ เป็นต้น คำถามเหล่านี้จะต้องเกิดจากความรู้สึกที่ว่าถ้าเราเป็นลูกค้า เราจะรู้สึกอย่างไร ซึ่งเป็นการทำงานของสมองข้างขวานั้นเอง

2) เป็นนักเล่าเรื่อง (Story) การจะเป็นผู้นำที่มีบุญญาบารมี พูดแล้วมีคนฟัง เป็นที่น่าจดจำ และมีคนนำไปปฏิบัติตาม จะต้องรู้จักถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ โดยการผูกเป็นเรื่องราว ให้น่าติดตาม น่าสนใจ และเข้าใจง่าย โดยการเล่าควรเล่าสั้น ๆ มีการขมวดมวนให้ผู้ฟังได้ติดตาม และที่สำคัญจะต้องกระตุ้นอารมณ์ของผู้ฟังให้รู้สึกคล้อยตามในสิ่งที่เราพูด ตระหนักถึงความสำคัญในสิ่งที่เราพูด และนำไปปฏิบัติตามทันที ซึ่งการกระทำเช่นนี้เป็นการทำงานของสมองข้างขวา โดยผู้พูดจะต้องสร้างมโนภาพก่อนที่จะเล่าเรื่องนั่นเอง

3) ผสานสิ่งที่แตกต่างให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี (Symphony) ในกรณีที่ผู้ร่วมงานไม่ลงรอยกัน หรือมีความสามารถแตกต่างกัน แต่จำเป็นต้องทำงานร่วมกัน ผู้นำที่เก่งจริงจะต้องมองข้ามคำว่า "เป็นไปไม่ได้" และสามารถผสมผสานสิ่งที่แตกต่างให้

เกิดความลงตัว มีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด มีความไว้วางใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นทีมเวิร์คขึ้นในองค์กร นอกจากนั้น ผู้นำจะต้องรู้จักคิดนอกกรอบ นอกกฎเกณฑ์ หรือนอกตำราบ้าง เพื่อสร้างความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4) เข้าใจในจิตใจของผู้อื่น (Empathy) การเอาใจเขามาใส่ใจเราสามารถทำได้โดยการสร้างมโนภาพว่า ถ้าเราเป็นอีกฝ่าย ทำไม่เราจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นออกมา เพราะเหตุใด เมื่อเราเข้าใจอีกฝ่ายจะทำให้เราเห็นอกเห็นใจคน ๆ นั้นไปโดยปริยาย ดังนั้น ผู้นำที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าเคารพรักและศรัทธาจากบุคคลรอบข้าง จะต้องมีความเข้าใจลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า เป็นต้น

5) มีความสุขในการทำงาน (Play) การจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ลูกน้องรักใคร่ปรองดอง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้นำจะต้องสร้างความรัก ความพอใจในงาน ให้เกิดขึ้นในจิตใจของลูกน้อง และในจิตใจของตนเองให้ได้เสียก่อน การสร้างฉันทะในการทำงานทำได้โดยการบอกตนเองเสมอว่า สิ่งที่เรากำลังทำอยู่ตรงหน้านี้เป็นบันไดก้าวหนึ่งที่จะนำพาเราไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ เมื่อคิดได้เช่นนี้เราจะไม่เหนื่อยกับการทำงานเลย เราจะทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความหวังอยู่ตลอดเวลา

6) มีค่านิยมให้กับชีวิตของตัวเอง (Meaning) คนจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีนัยให้กับชีวิตของตัวเองเสียก่อน โดยการตั้งคำถามกับตนเองว่า ชีวิตนี้เราเกิดมาเพื่ออะไร เราต้องการชีวิตแบบไหน ที่ผ่านมามีความสุขที่แท้จริงบ้างหรือเปล่า เราเคยทำประโยชน์อะไรให้กับสังคม หรือประเทศชาติบ้างหรือไม่ และเมื่อเราจากโลกนี้ไปเราอยากให้คนข้างหลังจดจำเราได้ในภาพลักษณ์แบบใด เป็นต้น

การจูงใจอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ

แนวคิดการจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อแรงผลักดันของพนักงานทั้งภายในและภายนอก การสร้างความปรารถนาในปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะการใช้หลักจิตวิทยาในการจูงใจ จะมุ่งเน้นอธิบายแรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจเกี่ยวข้องกับคว่าคู่กันทั้งสิ่งเร้าภายในและภายนอกก็ได้ เช่น การยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับรางวัลทั้งในรูปของเงินและไม่ใช่งาน ได้แก่ คำชม เกียรติบัตร ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้เสมอ นอกจากนี้ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีก็มีส่วนที่จะจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ เพราะปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรเริ่มนำเทคโนโลยีและหุ่นยนต์เข้ามาทำงานแทนคน ก็ทำให้คนเกิดความกังวลในการถูกแทนที่ ก็ต้องพัฒนาตนเองให้ทำงานในบางเรื่องที่ต้องใช้ทักษะฝีมือที่สูงขึ้นที่เทคโนโลยีและหุ่นยนต์ไม่สามารถทำได้ เป็นต้น

นอกจากนี้สภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ทำให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม มีสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกที่จะเข้ามาเป็นปัจจัยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาที่ซับซ้อนมากขึ้นไปจากเดิม แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลก็ยังมีพื้นฐานในเรื่องของความต้องการและการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจเช่นเดิม ดังนั้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมของคนจึงมีความสำคัญต่อการจูงใจอีกด้วย แต่ต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมองค์กรอาจมุ่งเน้นในเรื่องเงินเดือนในการจูงใจ อาจต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิด เพราะถึงแม้ว่าจะจ้างเงินเดือนเป็นจำนวนมากพนักงานก็อาจลาออกไปองค์กรที่เงินเดือนกว่า แต่อาจมีสวัสดิการที่ดีกว่า เพราะการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการแชร์ข้อมูลข่าวสาร สภาพการจ้าง ข้อกำหนดขององค์กรต่างๆ ที่มากขึ้น ช่องทางในการหางานที่เปิดกว้างมากขึ้น และมีหลากหลายช่องทางในการประกาศหาบุคคลเข้าทำงาน การจูงใจขององค์กรจึงต้องมุ่งเป้าในการรักษาคนดีและคนเก่งให้อยู่กับองค์กร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมความเชื่อจากเดิมที่การจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เป็นเรื่องน่าภาคภูมิใจกลายเป็นภาพลักษณ์ของคนไม่กล้าเปลี่ยนแปลงแทน คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่

หลากหลายและเปลี่ยนแปลงงานบ่อยไม่ได้ถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่อดทนอีกต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงการจูงใจการทำงานจากเงินเพียงปัจจัยอย่างเดียว กลายเป็นการจูงใจหรือสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงานในเรื่องที่สำคัญ ให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า เช่น ให้พนักงานรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการดำเนินงานของตนเอง องค์กรมีการวางเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนในการทำงานได้อย่างเหมาะสมด้วยตนเอง รวมไปถึงการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกแบบเป้าหมายและการกำหนดวางแผนได้อีกด้วย นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือการสร้างแรงจูงใจในเรื่องสภาพการทำงานที่ดี มีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ สร้างความเชื่อและปฏิบัติให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าที่พนักงานเห็นความสำคัญ และเคารพพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ภายใต้การจ่ายผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสม ดังนั้นแนวคิดที่สำคัญของการจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การสร้างให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและรู้สึกมีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรให้ความสำคัญต่อตัวพนักงาน เพื่อนำไปสู่การที่พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำความร่วมมือร่วมใจในการทำงานทุกอย่างกับองค์กร เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์การทำงานอย่างเต็มที่

การจูงใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่ยังต้องมีความเชื่อมโยงกับบริบทสากลที่ให้ความสำคัญในฐานะพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ต้องรับฟังความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมภายใต้หลักแนวคิดการบริหารจัดการที่ไม่ใช่แบบราชการหรือการรวมศูนย์อำนาจแบบเดิม รวมไปถึงการมุ่งอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพราะการจัดการสมัยใหม่มักมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าการเน้นควบคุมและกระบวนการเหมือนเช่นการจัดการในอดีต การบริหารจัดการในปัจจุบันในองค์กรมักปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการการทำงาน (Process accountability) มาเป็นการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (Accountability for results) มากขึ้น การจูงใจพนักงานจึงต้องให้ความสำคัญในการให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยลดการควบคุมภายใต้กฎระเบียบที่เข้มงวดที่มากเกินไป ปัจจุบันหลายๆ องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย โดยมักแยกการเมืองออกจากการบริหาร การประเมินการปฏิบัติงานสามารถแยกเรื่องการเมืองออกจากการบริหารได้อย่างชัดเจน เพื่อจูงใจให้พนักงานแข่งขันในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

การบริหารจัดการ (Management) ในปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ข้าราชการ และพนักงานเอกชน ล้วนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ภาคราชการมีการปรับตัวไปสู่การทำงานแบบภาคเอกชนมากขึ้น การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพในภาคราชการจึงมีความสำคัญมากที่จะเข้ามาส่วนให้บุคลากรในภาครัฐมีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานตามพันธกิจและเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกับพนักงานภาคเอกชน แต่อาจมีความแตกต่างในรายละเอียดอยู่บ้าง เช่น ความมั่นคงในอาชีพของภาคราชการจะมีมากกว่าภาคเอกชน รวมไปถึงกฎระเบียบในเรื่องต่างๆ และเรื่องการเมืองในองค์กร ภาคราชการจะมีความเข้มข้นมากกว่าภาคเอกชน การจูงใจในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพในภาคราชการอาจใช้ไม่ได้ผล เพราะการเลิกจ้างหรือไล่ออก หากไม่ใช่การทุจริตหรือการกระทำผิดร้ายแรง มักไม่ถูกให้ออกจากราชการ การสร้างแรงจูงใจ จึงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์องค์การก่อนเป็นอันดับแรก ว่าที่ผ่านมามีลักษณะเป็นเช่นไร และพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมีลักษณะเช่นไร และมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เป็นต้น

ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ จะนำไปสู่ 1) พลัง (Energy) ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย 2) สร้างความพยายาม (Persistence) ให้พนักงานมุ่งมั่นในการอยากพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ รวมไปถึงการมีความมานะอดทนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์กรก็จะได้รับประโยชน์ตามไปด้วย 3) การพร้อมเปลี่ยนแปลง (Change) เพราะการจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานค้นหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ และ 4) การอยู่ในภายใต้กฎระเบียบ (Control) เพราะการจูงใจจะทำให้พนักงานมีวินัย ปฏิบัติตัวตามกฎหมายกติกาที่องค์กรวางไว้ ไม่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ และมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและทำในสิ่งที่ไม่ดี

เพื่อให้การจูงใจพนักงานประสบความสำเร็จ องค์กรต้องเปลี่ยนแนวคิดไปสู่การเน้นคุณค่าของความเป็นทุนปัญญาของพนักงาน มองพนักงานว่าจะช่วยเพิ่มคุณค่าและนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ภายใต้ความร่วมมือของพนักงานในองค์กรมากกว่าการมีบทบาทในเชิงการควบคุม (Control) เพราะพนักงานล้วนเป็นมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ เช่น เงินเดือน และสวัสดิการ เป็นต้น จนไปถึงความต้องการขั้นที่สูงขึ้น เช่น ความก้าวหน้าหรือการประสบความสำเร็จ การเลื่อนขั้นเลื่อน

ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการยอมรับทางสังคม และการมีชื่อเสียง เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานจะทำให้พนักงานเกิดพลังในการปฏิบัติ พร้อมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากที่กล่าวมาการสร้างความรู้สึกให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ องค์กรและผู้บังคับบัญชาในการจัดการสมัยใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล (Data) เป็นสำคัญ เพราะความรู้สึกไม่ถูกต้องเสมอไป จะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานจากความรู้สึกคงไม่สามารถสร้างการยอมรับให้แก่พนักงานได้ องค์กรจึงต้องขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับพนักงาน รวมไปถึงการนำเทคนิคต่างๆ มาสร้างโมเดลสำหรับกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควบคู่ไปกับการมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น Key Performance Indicator (KPI) ทั้งแบบการตั้งเป็นเชิงปริมาณที่เป็นตัวเลข เพื่อให้สามารถรู้ผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์ หรือในบางงานที่ไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขก็อาจตั้ง KPI เชิงคุณภาพ เพื่อวัดความถูกต้อง ครบถ้วน ความสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่องค์กรวางไว้หรือไม่ โดย KPI ทั้งแบบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพต้องอยู่ภายใต้ที่มีความชัดเจนว่าต้องทำอะไร เป้าหมายสามารถทำได้สำเร็จจริง มีความสมเหตุสมผล และที่สำคัญต้องกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้จริง และบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

การจูงใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องมุ่งให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความชอบและรักงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการทำให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้า (Advancement) การได้รับการยอมรับนับถือหรือการยกย่อง (Recognition) และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ (Responsibility) เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ต้องไม่ลืมที่จะจูงใจพนักงานในเงินเดือน (Salary) ความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี (Interpersonal Relations Supervisor, Peers) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ที่เหมาะสม มีความมั่นคงในงาน (Job Security) ควบคู่กันไป เพราะการสร้างจูงใจในการปฏิบัติงานต้องนำไปสู่การสร้างแรงกระตุ้นจากภายใน ได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการกำหนดและออกแบบความก้าวหน้าในองค์กร ได้แก่ การสร้างความท้าทาย (Challenge) ให้กับตนเอง และมีค่านิยมสัญญา (Commitment) ให้กับตนเอง เพื่อจะทำให้เป้าหมายที่ตัวเองเอาไว้สามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้เร็วมากขึ้น เพราะการสร้างแรงจูงใจโดยการกำหนดเป้าหมายจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติในเชิงพฤติกรรม ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรงที่จะเพิ่มสูงขึ้น การที่องค์กรสามารถสร้างพนักงานให้มีแรงกระตุ้นจากภายใน จะสร้างแรงจูงใจจากภายในตัวพนักงาน แสดงออกมาเป็นแรงขับเคลื่อนหรือผลการปฏิบัติงานโดยอาจไม่ได้หวังผลรางวัลในเชิงค่าตอบแทนเป็นสำคัญ

ส่วนแรงกระตุ้นจากภายนอกก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่าแรงกระตุ้นจากภายใน เพราะจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างแรงจูงใจ ตามสุภาษิตที่ว่า “คับที่อยู่ง่าย คับใจอยู่ยาก” ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา กฎระเบียบและการลงโทษ ถึงแม้ว่าแรงกระตุ้นจากภายนอกจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่หากสามารถให้พนักงานรู้สึกในเชิงบวก ย่อมทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจที่จะอยู่องค์กรต่อไป และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี สร้างคุณค่าให้กับองค์กร และกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งแรงกระตุ้นจากภายในและภายนอก ล้วนมีส่วนสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งในลักษณะแบบฉับพลันทันทีและแบบค่อยๆ แสดงออกมา องค์กรและผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบพนักงาน เพราะผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การดูแลพนักงานให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข เช่น ไม่เอาความคิด ความเชื่อของตนเองไปตัดสินพนักงาน ให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน และอธิบายอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังในการทำงาน จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะ ได้รับความรู้สึกที่ดีจากองค์กร รู้สึกมีคุณค่าจนนำไปสู่การแสดงออกในพฤติกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

อย่างไรก็ตาม ในภาคราชการหลายๆ หน่วยงานมีการพยายามการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชน (Privatization) รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากเดิมแต่ละองค์กรทำเอง พยายามหาพนักงานมารับผิดชอบเพื่อดำเนินการในทุกๆ เรื่อง ปรับเปลี่ยนมาเป็นการจ้างเหมางานภายนอก (Outsourcing) การจัดจ้างและแข่งขันประมูลงาน (Competitive tendering) เพื่อให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน และทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรมากกว่าการที่องค์กรดำเนินการเอง รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์แบบธุรกิจเอกชนที่มุ่งเน้นการมองประชาชน

เป็นลูกค้า สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ก็เป็นแรงกระตุ้นจากภายนอกที่ช่วยเสริมให้องค์กร โดยเฉพาะองค์การภาครัฐสามารถจูงใจให้ข้าราชการ พนักงาน และบุคลากรต่างๆ มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนได้มากขึ้น เพราะความมั่นคงในอาชีพเริ่มแปรเปลี่ยนไปจากเดิม

ดังนั้น การสร้างจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กร ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจแรงกระตุ้นจากภายในและภายนอกของพนักงานแต่ละคน เพราะแต่ละคนอาจมีแรงกระตุ้นจากภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน องค์กรจึงต้องเข้าใจในพนักงานแต่ละคน และวางหลักการจูงใจอย่างเหมาะสมและสมดุล นอกจากเพียงการจ่าย ค่าตอบแทน ตามผลงาน (Performance based-pay) และการให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) เท่านั้น แต่ต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กร องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และมีสังคมการทำงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจที่ดีจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางตรงพนักงานก็จะมีคามมุ่งมั่นพนักงานผลงาน องค์กรก็จะได้พนักงานที่พร้อมเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เกิดการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร (Corporate image) ในทางอ้อมอีกด้วย

การจูงใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่

การบริหารจัดการสมัยใหม่จึงต้องเปลี่ยนองค์การให้มีความยืดหยุ่นเรื่องกฎระเบียบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แต่มุ่งไปที่เป้าหมายในความสำเร็จร่วมกัน ให้พนักงานมีความเข้าใจต่อเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน มีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างเหมาะสม บางขั้นตอนงานที่ซ้ำๆ และมีวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อาจทำการใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทน หรือตัดส่วนงานไปให้หน่วยงานภายนอก (outsources) ดำเนินการแทน เพื่อให้องค์กรเหลืองานที่ไม่ยุ่งยากเกินไปหรือไม่ยุ่งยากเกินไป เพื่อให้พนักงานเกิดความท้าทายต่อการปฏิบัติงานก็เป็นวิธีการจูงใจเพื่อช่วยให้นักพนักงานอยากปฏิบัติงานที่มากขึ้น เพราะรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กร รวมไปถึงการจัดการสมัยใหม่ต้องสร้างความคาดหวังในงานและช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญต้องให้มีอิสระในการทำงาน มีการพูดคุยและพิจารณากำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน ทำให้พนักงานได้ทำงานในสิ่งที่อยากจะทำ จะทำให้เกิดแรงจูงใจและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงาน เพราะเมื่อถูกบังคับจะส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านและกดดัน หรือทำออกมาได้ไม่ดี ดังนั้นการจัดการสมัยใหม่จึงไม่ใช้การสั่งการหรือบังคับบัญชาเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องต้องมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทำงานในลักษณะการกำหนดเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์มากกว่ากฎระเบียบเหมือนในอดีต เช่น ไม่จำเป็นต้องเข้มงวดเรื่องเวลาเข้างาน หรือไม่ต้องให้ความสำคัญกับชุดทำงานมากนัก โดยเป็นการสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างเป้าหมาย โดยเฉพาะการสร้างความรู้สึกว่าความสำเร็จขององค์กรล้วนมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น และที่สำคัญหัวหน้างานต้องมีทักษะที่ดีในการชี้แจงและอธิบายเพื่อให้เกิดความชัดเจนในประเด็นที่พนักงานสงสัย รวมไปถึงหัวหน้างานมีทักษะในการแจกจ่ายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน เพราะหากเป็นงานที่ยากจนเกินไปก็อาจเป็นอุปสรรคในการแรงจูงใจในการทำงาน และที่สำคัญ คือ พนักงานมีอิสระในการทำงาน โดยหัวหน้างานเป็นเพียงผู้กำหนดและควบคุมให้พนักงานไปถึงเป้าหมายเท่านั้น ส่วนวิธีการต่างๆ สามารถเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความคิดและความสามารถเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน แทนที่จะเป็นการควบคุมและสั่งการจากหัวหน้างานแบบในอดีต ดังนั้น การจูงใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่ คือ การสร้างความสุขในการทำงาน โดยมีรูปแบบที่องค์กรควรยึดถือ ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุขควบคู่กับมีปลอดภัยในการทำงาน การจัดและปรับปรุงสถานที่ทำงานให้รู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น เพื่อเพิ่มบรรยากาศในการทำงานในลักษณะแข่งขันการทำงานที่ไม่ใช่การแข่งแย่งต่างฝ่ายต่างชิงความได้เปรียบเพื่อทำลายคนอื่น มีสถานที่ทำงานที่ทันสมัยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน และเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันมากกว่าการจัดสถานที่ทำงานแบบต่างคนต่างงาน 2) มีสวัสดิการที่ให้ความสำคัญกับพนักงานแล้ว ยังต้องควบคู่ไปกับการมีแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาความรู้และแนวทางการเติบโตสายการทำงานที่เหมาะสม การสร้างคนที่มีความสามารถถึงแม้ว่ามีต้นทุนที่สูงแต่ก็เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต 3) สร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมการสร้างความสุขนอก

ชีวิตทำงาน มิใช่มุ่งแต่ให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรให้มากที่สุดแบบในอดีต เพราะหากพนักงานมีความสุขผลของงาน ย่อมออกมาดีตามไปด้วย และ 4) ลดช่องว่างระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับขององค์กรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประโยชน์ และทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรพร้อมรับฟัง ทำให้เกิดความผูกพันในการปฏิบัติงานในองค์กรได้ดีมากขึ้น ทำให้ลดเหตุการณ์ที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปจากองค์กร

บทสรุป

การบริหารจัดการสมัยใหม่มีแนวคิดต่อพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มองว่าพนักงานเป็นเพียงต้นทุนเป็นพนักงานเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า และมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมไปถึงมีจิตใจที่พร้อมจะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ย่อมเป็นประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์กรจึงมีความสำคัญ ที่จะนำไปสู่การสร้างพลัง สร้างความพยายาม สร้างการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตามกฎกติกาที่องค์กรวางไว้ การสร้างแรงจูงใจพนักงานในองค์กรต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแนวคิดของผู้บริหารองค์กรจากการรวมศูนย์อำนาจและการใช้อำนาจควบคุมสั่งการ เป็นการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน ให้ความสำคัญกับพัฒนาในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรและนำความสำเร็จมาสู่องค์กร การสร้างแรงจูงใจจึงไม่ใช่แค่เพียงการให้แต่ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ เช่น เงินเดือน และสวัสดิการ เท่านั้น แต่ต้องส่งเสริมความต้องการขั้นที่สูงขึ้น เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการยอมรับทางสังคม อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นสำคัญ เพราะความรู้สึกไม่ถูกต้องเสมอไป การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือวัดผล และข้อมูลประกอบที่ชัดเจนไม่ใช่ความรู้สึก และการเมืองแทรกแซง รวมถึงการสร้างแรงจูงใจยังอยู่ในรูปของการมอบหมายให้รับผิดชอบ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และมีความมั่นคง ก็เป็นการจูงใจให้พนักงานในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมาด้วย นอกจากนี้การสร้างแรงกระตุ้นจากภายในให้พนักงานมีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ขอบความท้าทาย และให้คำมั่นสัญญากับตนเอง และสร้างแรงกระตุ้นจากภายนอก มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา กฎระเบียบและการลงโทษที่เหมาะสมและเป็นธรรม ก่อให้เกิดการมีความสุขในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรให้มากที่สุด ดังนั้น การจูงใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่ สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การจัดและปรับปรุงสถานที่ทำงานให้รู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น มีสถานที่ทำงานที่ทันสมัย นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน และเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันมากกว่าการจัดสถานที่ทำงานแบบต่างคนต่างทำงาน 2) มีสวัสดิการที่ให้ความสำคัญกับพนักงานแล้ว ยังต้องควบคู่ไปกับการมีแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาความรู้และแนวทางการเติบโตสายการทำงานที่เหมาะสม 3) สร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมการสร้างสุขนอกชีวิตทำงาน มิใช่มุ่งแต่ให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรให้มากที่สุดแบบในอดีต และ 4) ลดช่องว่างระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาร่วมกันมากกว่าการตัดสินใจหรือสั่งการจากหัวหน้าเท่านั้น

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพัชร ลาภบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)*, 9(2), 167-168.
- ธนิต โสรัตน์. (2560). *การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์สู่ไทยแลนด์ 4.0*. จาก <http://www.tanisorat.com>.
- นพรัตน์ ช่วงเวฬุวรรณ. (2556). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลสะตอ อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญเลิศ จันทร์โท. (2555). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสยามโตโยต้า
อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พงศธร โปสายนนท์. (2561). *Creative Block และวิธีสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน*.

จาก <https://www.pongsathornpmusic.com/single-post/creative-block>

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2560). แนวโน้มความท้าทายในสายงาน HR ยุคใหม่.

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบัติ กุสุมาวสี. จัปประเด็นร้อน HR 4.0 TREND AND MOVE ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4.0.

วารสาร HR Society magazine, 14(164), 12.

สุทธกร เพื่องกรณ์. (2556). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองคลังสำนักพระราชวัง.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สุนทร ทองกำเนิด. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0*. วิทยาลัยการทัพบก.

Daniel H. Pink. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. NY: Riverhead Hardcover.

Hellriegel, Don., Jackson Susan E. and Slocum, John W. (2001). *Management: A Competency-Based Approach*.

(9th ed). South-Western: Educational Publishing.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. NY: Harper and Row.

Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organization*.

(4th ed). Boston: Houghton Mifflin.

Stephen P. Robbins. (1993). *Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications*.

NY: Prentice – Hall Inc.



RCIM
GRADUATE SCHOOL

หลักสูตร ทางเลือกใหม่สู่ความสำเร็จ

ปริญญาโท

- บริหารธุรกิจ (M.B.A.)
- รัฐประศาสนศาสตร์ (M.P.A.)
- นวัตกรรมการบริหารการศึกษา (M.Ed.)

เรียนจบภายใน
1ปีครึ่ง - 2ปี

ติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ 092-442-8000 @Rcim.rmutr www.rcim.in.th