



การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
เพื่อเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร
UNDERSTANDING EMPLOYEES' INSIGHT TO REACH WORK EFFICIENCY FOR
INCREASING EFFECTIVE PRODUCTIVITY

Received: November 22, 2018
Revised: December 12, 2018
Accepted: December 17, 2018

วุฒิกอร์ ยูพาวัดนะ¹
Wutikorn Yuphawattana

บทคัดย่อ

การพัฒนาตัวบุคคลากร หรือพนักงานในองค์กรนั้นให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง จากการทำงานทางด้านพัฒนาบุคคลทางด้านจิตใจที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของคนไทยมี 4 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยด้านการงานและการเงิน 3. ปัจจัยด้านสุขภาพ 4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยในแต่ละด้านจะมีผลต่อตัวพนักงานมากน้อยแตกต่างกันไปตามบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล แต่ในภาพรวม ปัจจัยทั้ง 4 นี้เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ต้องได้รับการตอบสนอง หรือการผลักดันเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ช่วยให้บุคคลากรในองค์กรสามารถแสดงศักยภาพการทำงานได้มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับการสนับสนุนพนักงานของตนเองเพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน โดยองค์กรต้องให้การสนับสนุนในองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง คือ 1. การฝึกอบรม 2. สถานประกอบการที่มีประสิทธิภาพ 3. ความชัดเจนในตัวตน 4. กิจกรรมในองค์กร เมื่อองค์กรสนับสนุนพนักงานในองค์ประกอบทั้ง 4 อย่างนี้แล้ว องค์กรจะสามารถเข้าสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: การเข้าใจพนักงาน พัฒนาศักยภาพบุคคลากรในองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ

¹ กรรมการผู้จัดการ บริษัท บี ทเวลฟ์ สตูดิโอ จำกัด และนักบำบัดจิตใต้สำนึก; Managing Director be 12 Studio Co.,Ltd. / Hypnosis Therapist; e-mail: wutikorny@yahoo.com



ABSTRACT

Developing employees in an organization to reach the highest potential to work is one of the main factors to grow the organization steadily. From my work on human development from a psychological perspective. I can summarize the four key factors that affect the work of Thai people: 1. Personal Factor; 2. Work Factor; 3. Health Factor; and 4. Relationship Factor. These 4 factors are the basic needs to be responded to depending on the personalized aspect. The organization has to support and create a good environment that allows their employees to work efficiently. The organization must support these 4 key elements: 1. Training; 2. Effective workplace; 3. Job Explicit; and 4. Activities. When an organization supports these 4 elements, the organization is able to reach the highest potential of their employees.

Keywords: Employee Insight, Effective Employee, Effective Workplace, Productivity, Efficiency

บทนำ

ปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรในองค์กรต่างๆ พบว่ามีทั้งปัญหาจากการเปลี่ยนงานบ่อยและปัญหาอื่นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงซึ่งพัฒนาไปตามยุคสมัย รวมถึงปัญหาจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความอดทนน้อยลง หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทำให้การใช้ชีวิตของคนไม่เหมือนเดิม สิ่งตามมาคือการยกระดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยให้ความสนใจต่อการพัฒนารูปแบบการทำงานที่เอื้อต่อความต้องการของพนักงานในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เมื่อกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ คงจะต้องขอย้อนไปทบทวนทฤษฎีของ Maslow (1987) ที่ให้ลำดับขั้นของความจำเป็น 5 ขั้นด้วยกัน และถ้านำมาเปรียบเทียบกับความต้องการของพนักงานจะสามารถสรุปได้รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) พนักงานต้องการปัจจัยพื้นฐานในการทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงาน เช่น ร้านอาหารที่พนักงานสามารถไปใช้บริการที่ตอบสนองต่อฐานเงินเดือนของตัวเอง ความสะอาดและความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน ห้องน้ำมีเพียงพอและสะอาด ระบบอากาศภายในอาคารที่ดี อุปกรณ์ที่พอเพียงสำหรับการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการทางความปลอดภัย (Safety Needs) พนักงานต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงทางการเงิน ความปลอดภัยต่อตัวเองในด้านทางการใช้ชีวิตและจิตใจ เช่น ความปลอดภัยของการเดินทาง ที่จอดรถ สถานที่ทำงานมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและไม่ก่อให้เกิดอันตรายจาก



อุปนิสัย มีกล้องวงจรปิด มีสวัสดิการที่ดีรองรับ มีประกันสุขภาพ มีการประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. ความต้องการทางความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) พนักงานต้องการสังคมในที่ทำงาน พนักงานเข้ามาทำงานต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เช่น การได้รับความเอาใจใส่จากเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย การได้ทำกิจกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ความสบายใจในการทำงานกับพนักงานคนอื่น ความสบายใจต่อการใช้สถานประกอบการ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นต้น

4. ความต้องการทางความเคารพนับถือ (Esteem Needs) พนักงานต้องการได้รับความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า ได้รับการยกย่องจากคนอื่น เช่น พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเพื่อทำให้การทำงานมีความหลากหลาย การที่เจ้านายให้ความสำคัญและเปิดรับฟังความคิดเห็นไม่ใช่การสั่งงานแต่อย่างเดียว ความรู้สึกที่ดีที่ได้ทำงานในองค์กรนั้น การได้เลื่อนตำแหน่งจากผลงานที่ทำ เป็นต้น

5. ความต้องการทางความสมบูรณ์แบบในชีวิติ (Self-actualization Needs) พนักงานต้องการการเข้าถึงศักยภาพสูงสุดของตัวเองและสร้างความสำเร็จในอาชีพของตน เช่น การได้รับการอบรมในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านทักษะและจิตใจ การพัฒนาตัวเองจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ทำ การเข้าใจตัวเองและเห็นถึงคุณค่าที่ตัวเองมี เป็นต้น

จากรูปแบบการใช้ชีวิติของคนในสังคมที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย การจะรอให้ความต้องการในแต่ละขั้นบรรลุผลแล้วค่อยขึ้นไปต่อในขั้นต่อไปนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะคนทุกคนมีความต้องการที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น โดยแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ประสบการณ์ ทักษะและความเชื่อของบุคคลนั้น ดังนั้นแล้วการจะตอบสนองความต้องการของพนักงานในยุคปัจจุบันนี้จะต้องให้ความสำคัญทั้ง 5 ขั้นนี้ไปพร้อมกัน คือต้องสะท้อนถึงรูปแบบการใช้ชีวิติ (Lifestyle) ของบุคคลนั้น เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่มีความมั่นคงในอาชีพอาจไม่ต้องการการพัฒนาตัวเองในด้านการเข้าใจตัวเองก็เป็นได้ พนักงานระดับต้นที่ต้องการแค่ความมั่นคงในการมีเงินเดือนใช้แต่ไม่ต้องการได้รับตำแหน่งเพิ่มเพราะไม่อยากแข่งขัน พนักงานบางคนต้องการแค่ความสัมพันธ์หรือความสบายใจในการทำงานมากกว่าเรื่องเงิน เป็นต้น เพราะฉะนั้นหากองค์กรต้องการให้พนักงานได้รับการพัฒนาตัวเองเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการในรูปแบบต่างๆ ของพนักงานเหล่านั้นให้ได้ ดังนั้นแล้วการตอบสนองความต้องการทั้ง 5 ขั้นตาม Maslow อาจจะไม่สามารถตอบสนองได้ตรงจุดกับคนในยุคปัจจุบันนี้ ซึ่งคงต้องนำความต้องการทั้ง 5 ขั้นมาแตกเป็นประเด็นความต้องการ 5 อย่างในแต่ละบุคคล โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความต้องการทั้ง 5 อย่างนี้ไปพร้อมกันดังภาพ



ภาพ 1 ความต้องการ 5 อย่างในการใช้ชีวิต พัฒนามาจาก Maslow's hierarchy of needs

Truxillo, Bauer and Erdogan (2016) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเกิดจากแรงจูงใจประกอบกับความสามารถและสภาพแวดล้อม เมื่อองค์กรต้องการให้พนักงานเข้าถึงประสิทธิภาพสูงสุด ก็ต้องเข้าใจองค์ประกอบในส่วนนี้และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานด้วย

เมื่อองค์กรต้องการที่จะตอบสนองพนักงานให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเข้าถึงความรู้สึกของพนักงานในองค์กรก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรต้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาในระดับความรู้สึกของพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อที่องค์กรจะสามารถเข้าถึงความรู้สึกและครองใจพนักงานของตัวเองไว้ได้ เพราะเมื่อไหร่ที่พนักงานรู้สึกไม่ดีต่อองค์กรก็จะทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ที่สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรตามมา

Aamodt (2013) เสนอว่า เมื่อมีปัจจัยอะไรเข้ามากระทบต่อตัวพนักงาน ก็จะทำให้เกิดผลลัพธ์ตามมาซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก เช่น ปัจจัยที่เกิดจากการใช้ชีวิตส่วนตัว ความคาดหวังในงาน ความเหมาะสมของตัวพนักงานกับตัวองค์กร ความเท่าเทียมกันในที่ทำงาน ความเครียด ตัวงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยต่างๆ นี้จะเกิดการตีความจากตัวพนักงานแล้วถูกแสดงออกเป็นการกระทำเช่น ประสิทธิภาพของงาน การขาดงาน ความเชื่องช้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร พฤติกรรมต่อต้าน และอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานได้เช่นกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของพนักงานจะทำให้เกิดการแสดงออกในแง่ลบ ความเครียดเหล่านั้นอาจเกิดจากปัจจัย 3 อย่างตามที่ Robbins (1991) เสนอไว้ ได้แก่



1. ปัจจัยของสภาพแวดล้อมทั้งเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
2. ปัจจัยในตัวองค์กรเอง เช่น ตัวงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงาน และเหตุปัจจัยอื่นทั้งงานที่ทำ อุณหภูมิในที่ทำงาน ความปลอดภัยของการทำงาน เสี่ยงรบกวน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร งานที่ทับซ้อนกัน ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน โครงสร้างขององค์กร ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เป็นต้น

3. ปัจจัยส่วนบุคคล ที่อาจเกิดจากปัญหาทางการเงินส่วนตัว หรือปัญหาครอบครัว
เมื่อพนักงานตีความปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวเองแล้วแสดงถึงความไม่พอใจออกมา พนักงานแต่ละคนจะตอบสนองได้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับนิสัยส่วนตัวซึ่ง Farrell (1983) แบ่งออกไว้เป็น 4 ประเภทคือ

1. กลุ่มที่ตัดสินใจลาออก โดยตอบสนองความไม่พอใจด้วยการลาออก
2. กลุ่มที่ส่งเสียงเตือน คนกลุ่มนี้จะพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการเสนอข้อคิดเห็นหรือทำกิจกรรมอื่นๆ

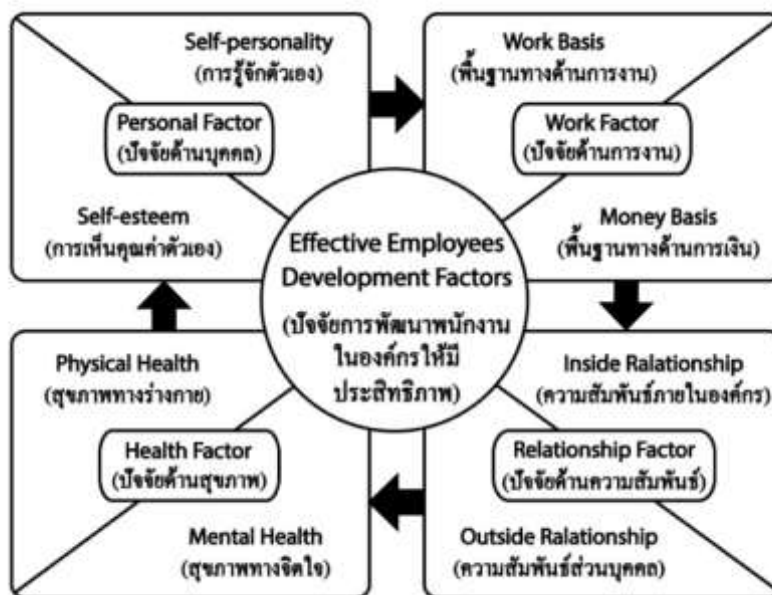
3. กลุ่มที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร กลุ่มนี้จะรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเอง เพราะเชื่อว่าองค์กรต้องทำทุกอย่างให้ดีที่สุด

4. กลุ่มที่เพิกเฉย โดยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่แย่ลง เช่น การขาดงาน การมาสาย ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง การทำงานผิดพลาดมากขึ้น เป็นต้น

หากองค์กรเข้าใจถึงพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นได้จากผลกระทบของความไม่พอใจ องค์กรจะต้องเข้ามาจัดการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านั้น ซึ่งนอกจากการตอบสนองความต้องการของพนักงานแล้ว องค์กรต้องเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน ทั้งเรื่องสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ความเครียด ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ตลอดจนความรู้สึกส่วนตัว เพื่อให้การพัฒนาองค์กรที่มีพื้นฐานจากทรัพยากรมนุษย์ คือ พนักงานได้รับประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากประสบการณ์ที่ได้มีโอกาสทำงานในการพัฒนาบุคคลด้วยเทคนิคของโค้ชชีวิต (Life Coaching) และเทคนิคการบำบัดจิตใต้สำนึก (Hypnosis Therapy) โดยนำหลักคำสอนและแนวทางปฏิบัติของศาสนาพุทธมาใช้ร่วมกันเพื่อช่วยให้ตัวบุคคลนั้นสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสบการณ์และการบันทึกข้อมูลในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นดังกล่าว จึงสามารถสกัดความรู้ออกมาเป็นปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องกับการสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรออกมาได้เป็น 4 ปัจจัยซึ่งพบว่า สาเหตุของปัญหาที่มีร่วมกันในการทำงานของคนไทย มีดังนี้



ภาพ 2 ปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor)

มนุษย์ทุกคนล้วนให้ความสำคัญกับตัวเองเป็นลำดับแรกของการใช้ชีวิตเสมอ การเรียนรู้ตัวเองจึงเป็นปัจจัยหลักในการใช้ชีวิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะส่วนใหญ่แล้ว คนเราไม่รู้จักตัวเองด้วยซ้ำ ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ต้องการอะไร อยากทำงานแบบไหนก็ไม่สามารถตอบตัวเองได้เด็ดขาด ส่งผลให้เกิดการเลือกงานผิดตั้งแต่ต้นจนทำให้ไม่เกิดความสุขในการทำงาน หากบุคคลไหนสามารถปรับตัวได้ก็ช่วยให้ทำงานนั้นต่อไปได้ แต่หากบุคคลไหนปรับตัวไม่ได้ ก็ต้องทำงานแบบไม่มีความสุขและไม่เกิดประสิทธิภาพการทำงานได้ สุดท้ายก็ต้องลาออก ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาลำดับแรกที่บางครั้งไม่สามารถแก้ไขได้สำหรับองค์กรที่มีการจ้างงานพนักงานเข้ามาแล้ว สิ่งที่ทำได้คือการให้การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาตัวเองของพนักงานคนนั้น หรือการย้ายตำแหน่งงานที่เหมาะสมให้พนักงานคนนั้นเพื่อสร้างความรู้สึถึงการมีคุณค่าของตัวพนักงานเองกับงานที่สามารถสอดคล้องกันได้ ซึ่งองค์กรควรให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้าใจต่อตนเองของพนักงาน โดยปัจจัยด้านตัวบุคคลนี้แบ่งได้เป็น 2 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

การรู้จักตัวเอง (Self-personality) พนักงานควรได้รับการเรียนรู้เรื่องของตัวเองในองค์ประกอบ 2 อย่างคือ (1) บุคลิกภาพส่วนบุคคล เป็นลักษณะส่วนตัวที่เฉพาะของแต่ละบุคคล การเรียนรู้นิสัยของตนเอง การรับรู้ถึงความชอบ ความถนัด หรือความต้องการส่วนตัว โดยใช้วิธีการค้นหาด้วยการทำแบบทดสอบต่างๆ เพื่อหาบุคลิกภาพของตัวเอง (2) เป้าหมายในชีวิต การให้พนักงานเห็นถึงเป้าหมายการใช้ชีวิตของตัวเองจะช่วยให้เกิดการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานได้ง่ายขึ้น เพราะเป้าหมาย



ชีวิตนี้เป็นแรงขับเคลื่อนในการใช้ชีวิตของพนักงาน หากองค์กรเข้าใจถึงเป้าหมายของพนักงานตนเองจะช่วยให้ทิศทางการพัฒนาในแต่ละบุคคลชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การเห็นคุณค่าของตัวเอง (Self-esteem) การมองเห็นคุณค่าของพนักงานนี้มีองค์ประกอบ 2 ส่วนด้วยกัน คือ (1) การเห็นคุณค่าที่มีต่อตัวเอง เป็นคุณค่าที่พนักงานแต่ละคนเห็นว่าตัวเองมีข้อดีอะไร มีจุดเด่นด้านไหน สิ่งใดที่ทำให้ตัวเองพัฒนาได้ และสิ่งใดที่ช่วยให้ตัวเองประสบความสำเร็จในชีวิตได้บ้าง (2) การเห็นคุณค่าที่มีต่อผู้อื่น เป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน เจ้านายมองเห็นในตัวพนักงานคนนั้นว่าพนักงานคนนั้นมีข้อดีอย่างไร อะไรเป็นจุดเด่นหรือสิ่งที่เห็นได้ชัดของพนักงานคนนั้นที่ส่งผลให้คนรอบตัวรู้สึกถึงการมีตัวตนของพนักงานคนนั้น

การเรียนรู้จักตัวเองเป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นในการพัฒนาตนเองต่อไปแล้วยังช่วยให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตัวเองในด้านที่จำเป็นอีกด้วย นอกจากนี้การให้ความสำคัญนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างดีขึ้น เพราะเจ้านายและลูกน้องสามารถเข้าใจถึงความเป็นตัวเองในด้านต่างๆ ทำให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจกันมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

2. ปัจจัยด้านการงาน (Work Factor)

ในปัจจัยนี้จะประกอบไปด้วยเรื่องการทำงานและการเงินเข้าไว้ด้วยกัน เพราะการทำงานของคนที่มักจะต้องได้ผลลัพธ์ 2 อย่างนี้คู่กันเสมอ ดังนั้นแล้วการจะพัฒนาพนักงานของตัวเอง องค์กรควรเรียนรู้ถึงองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างนี้ที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานดังนี้

พื้นฐานทางด้านการงาน (Work Basis) องค์กรทุกที่คาดหวังให้พนักงานของตนเองทำงานออกมาได้ดีเสมอ แต่การจะให้งานออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรต้องเข้าใจหลักการทำงานของพนักงานของตนเองที่ประกอบไปด้วยหลักการ 3 อย่างคือ (1) ความถนัด พนักงานทุกคนมีเรื่องที่ชอบและไม่ชอบแตกต่างกัน องค์กรควรรู้จักพนักงานของตัวเองให้ดีกว่าก่อนด้วยการศึกษาในระดับบุคคล เพื่อให้การสั่งงานตรงตามความถนัดของพนักงานแต่ละคน (2) ทักษะที่มีต่องาน หากทำความเข้าใจที่ดีต่อพนักงาน จะทำให้องค์กรเรียนรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อตัวงานที่ทำ เพราะสิ่งนี้สามารถช่วยให้องค์กรเห็นถึงวิธีการที่จะสื่อสารหรือมอบหมายงานให้แก่พนักงานแต่ละคน (3) ความเหมาะสมของงาน องค์กรต้องให้ความสนใจทั้งเรื่องของความยากง่าย และปริมาณของงานที่ส่งผลต่อผลผลิตภาพของการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด เพราะหากงานที่ยากเกินกว่าความสามารถที่พนักงานทำได้ องค์กรจะต้องเข้าช่วยเหลือด้วยการหาผู้ช่วย หรือฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม และยังคงต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ถ้าหากงานนั้นมีปริมาณที่มากเกินไปจนพนักงานจะทำไหว องค์กรต้องเข้ามาจัดการดูแลในเรื่องของการแบ่งงาน ขยายเวลา การอำนวยความสะดวก หรือให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นเพิ่มเติม นอกจากนั้นยังต้องดูถึงข้อจำกัดต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะหลายครั้งที่เกิดการมอบหมายงานให้พนักงาน แต่ผู้



มอบหมายงานนั้นกลับไม่เข้าใจ ทำให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด หรือผู้มอบหมายงานไม่รู้ว่าจะงานที่ให้ไปนั้น ไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการส่งมอบงานให้แก่ พนักงานด้วยเช่นกัน

พื้นฐานทางการเงิน (Money Basis) พนักงานที่เข้ามาทำงานทุกคนต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีพ แต่ไม่จำเป็นเสมอไปว่าพนักงานทุกคนต้องสนใจที่ตัวเงิน เพราะบางครั้งพนักงานอาจให้ความสำคัญกับตัวงาน หรือความก้าวหน้ามากกว่าก็เป็นได้ ซึ่งองค์ประกอบของการเงินที่องค์กรควรให้ความสำคัญประกอบไปด้วย 3 อย่างนี้ คือ (1) ความคุ้มค่า พนักงานทุกคนย่อมต้องมองเห็นถึงความคุ้มค่าต่อการทำงานเสมอ งานที่หนักและยาก ค่าตอบแทนต้องสูงตามด้วยเช่นกัน (2) ความเพียงพอต่อการใช้ชีวิต พนักงานแต่ละคนย่อมมีแบบแผนการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน ทั้งบริบทของเศรษฐกิจ สังคม ล้วนส่งผลต่อการใช้ชีวิตของพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้อาจดูเป็นเรื่องส่วนบุคคลมากเกินไป แต่เมื่อคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อ งานแล้วย่อมส่งผลกระทบได้เสมอ เช่น หากพนักงานที่ไม่สามารถบริหารการใช้เงินได้เพียงพอ อาจย้อนกลับไปคิดว่าองค์กรเขาเปรียบให้เงินเดือนน้อยไม่พอดต่อค่าครองชีพที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกไม่ชอบองค์กรได้ในที่สุด หรือผลร้ายที่สุดอาจทำให้พนักงานคนนั้นโกงเงินบริษัทเพื่อให้ตัวเองสามารถมีเงินใช้จ่ายในการดำรงชีวิตได้ หรืออาจลาออกเพื่อหางานใหม่ที่ตอบโจทย์เรื่องเงินมากขึ้น เป็นต้น (3) สภาพแวดล้อมที่ทำงานที่มีผลต่อการดำรงชีวิต ในสถานที่ทำงานหลายที่อาจอยู่ในตัวเมืองที่มีค่าครองชีพที่สูง ราคาอาหารที่สูงจนทำให้พนักงานใช้เงินได้ไม่เพียงพอในแต่ละเดือน หรืออาจเกิดจากค่าใช้จ่ายในการเดินทางก็เป็นได้ สิ่งเหล่านี้องค์กรต้องเข้าไปศึกษาผลกระทบต่างๆ เพื่อช่วยเหลือพนักงานของตนเองด้วยการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร

ในการเลือกทำงานของคนแต่ละคนจะมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งหากองค์กรเข้าใจถึงเหตุผลในการเลือกเข้าทำงานของพนักงาน จะช่วยให้องค์กรตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ตรงจุด และส่งผลดีต่อการทำงานของพนักงานแต่ละคน การจะถอดแรงจูงใจของการเข้าทำงานของพนักงานจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัครพนักงานเข้ามา แผนกบุคคลจะสามารถเข้าใจถึงเป้าหมายในการเข้าทำงานของพนักงานคนนั้นได้ดีว่ามีเป้าหมายอะไรระหว่างเรื่องงาน หรือเรื่องเงิน พนักงานบางคนเข้าทำงานในองค์กรที่ตัวเองต้องการเพราะรักในตัวงาน ชื่นชมในตัวองค์กรที่มีชื่อเสียง หรือมีแรงบันดาลใจอะไรบางอย่างในการทำงานร่วมกับองค์กรนั้น เช่น ความท้าทายในตัวงาน ตัวงานสามารถช่วยเหลือสังคมได้ ทศณคติของงานหรือองค์กรที่ตรงกับตัวเอง ต้องการได้รับการยอมรับในองค์กรใหญ่ เป็นต้น พนักงานบางคนเข้าทำงานเพราะต้องการเรื่องตัวเงินเป็นเรื่องสำคัญ บางครั้งอาจจะไม่รู้จักองค์กรนั้นด้วยซ้ำ ขอแค่ได้มีงานทำ อาจจะไม่ได้อยากทำงานนั้นจริงก็เป็นได้ หรือเลือกสมัครเข้าองค์กรนั้นเพราะอยากทำงานนั้นจริง แต่ประเด็นสำคัญคือการได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าในความคิดของพนักงาน ซึ่งสิ่ง



เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรเองควรทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจในการเข้าทำงานของพนักงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยให้ความสำคัญต่อตัวพนักงานเป็นหลักต่อไป

3. ปัจจัยทางด้านสุขภาพ (Health Factor)

หนึ่งในปัจจัยหลักที่องค์กรไม่ควรมองข้าม คือ สุขภาพของพนักงาน เพราะเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ สุขภาพในที่นี้หมายถึงรวมถึง สุขภาพทางร่างกาย และสุขภาพทางจิตใจ ดังนี้

สุขภาพทางร่างกาย (Physical Health) เมื่อการทำงานในที่ทำงานของพนักงานเป็นเวลาด้านใหญ่ที่พนักงานต้องใช้ชีวิตอยู่ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลดีต่อสุขภาพอนามัยของพนักงาน ทั้งเรื่องความสะดวก ระบบอากาศภายในที่ทำงาน และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นอยู่กับสถานประกอบการนั้น เช่น แสง ความดังของเสียง อุณหภูมิ ความปลอดภัยต่ออุบัติเหตุ เป็นต้น

สุขภาพทางจิตใจ (Mental Health) พนักงานทุกคนต้องการทำงานแล้วมีความสุข ไม่มีใครต้องการความเครียดที่มากเกินไป การสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความสุขในที่ทำงานจึงเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่องค์กรต้องให้ความสนใจ ซึ่งที่ผ่านองค์กรมักจะละเลยเพราะมองไม่เห็นถึงความสำคัญในส่วนนี้เท่าที่ควร ถ้าหากมาวิเคราะห์ให้ดีแล้ว เมื่อพนักงานเกิดความเครียดจะส่งผลกระทบต่องานทันที ดังนั้นองค์กรที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของพนักงานจะต้องสร้างสุขภาวะที่ดีต่อจิตใจของพนักงานตนเอง การสร้างสถานที่ทำงานที่สะอาดตา การเพิ่มสีเขียวในที่ทำงานที่ช่วยให้เกิดความผ่อนคลาย การสื่อสารระหว่างเจ้านายและลูกน้องที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ช่วยให้รู้สึกดีต่อองค์กร สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะช่วยให้การพัฒนาพนักงานทำได้อย่างราบรื่นและเกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมา

4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationship Factor)

องค์กรที่มีประสิทธิภาพดี มักจะมีปัจจัยส่วนหนึ่งมาจากความสัมพันธ์ของคนในองค์กรด้วย เพราะเมื่อใดที่คนในองค์กรสามารถรวมใจเป็นหนึ่งเดียวกันได้แล้ว การสร้างผลลัพธ์ที่ดีย่อมทำได้ง่าย ซึ่งความสัมพันธ์นี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Inside Relationship) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ของครอบครัว คนรัก และเพื่อนของพนักงานที่เป็นเรื่องส่วนตัว ซึ่งบางครั้งพนักงานอาจไม่ต้องการให้องค์กรเข้ามายุ่งเกี่ยวในเรื่องนี้ ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจพนักงานแต่ละคนในเรื่องนี้เพื่อที่จะส่งเสริมให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาปรับทุกข์ให้ได้เมื่อจำเป็น

ความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Outside Relationship) เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งเจ้านาย ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน โดยหลักแล้วการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นพื้นฐาน การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์จะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ซึ่งจะถูกสร้างขึ้นมาจากลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นอกจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นแล้ว องค์กร

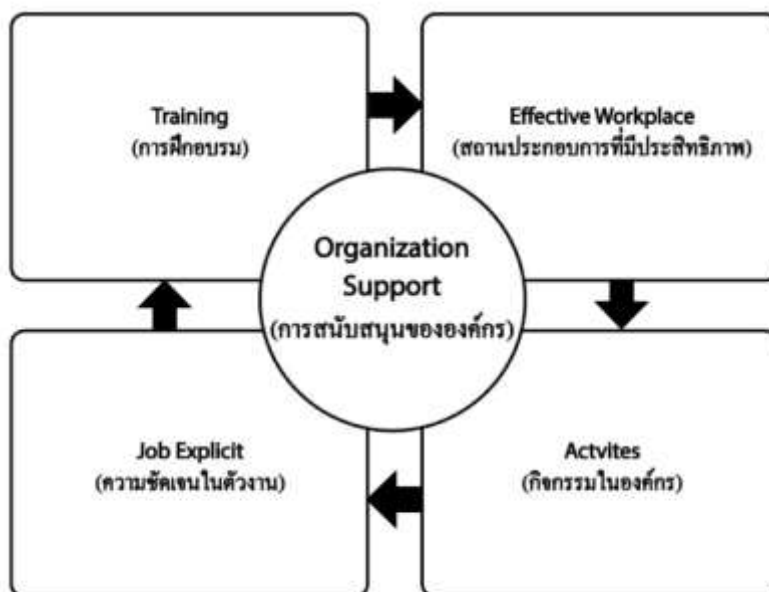


ต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ในส่วนบุคคลระหว่างพนักงานทั้งหมดในองค์กรอีกด้วย ทั้งการทำงานร่วมกันหรือกิจกรรมต่างๆ ล้วนเป็นสิ่งที่เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ การพัฒนานั้นต้องทำทั้งหมดตั้งแต่ เจ้าของกิจการ ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกฝ่ายทุกแผนก ซึ่งจะช่วยให้องค์กรนั้นสร้างรูปแบบการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพขึ้นได้อีกด้วย และเมื่อเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกันเองแล้ว การวางเป้าหมายร่วมกันย่อมเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายมากขึ้น ส่งผลให้ภาพการทำงานของทั้งองค์กรชัดเจนและสามารถสร้างประสิทธิภาพของการทำงานได้ในที่สุด โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีนั้นสิ่งที่ขาดไม่ได้คือการปลูกฝังความมีน้ำใจ การช่วยเหลือกัน การแสดงความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เมื่อทุกคนเข้าใจถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีที่เกิดจากการแบ่งปันแล้ว พนักงานในองค์กรจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งนี้การสร้างความรู้สึที่ดีต่อความสัมพันธ์ของคนในองค์กรทั้งหมด ต้องเริ่มจากความเข้าใจร่วมกันของคนในองค์กรทุกคนซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

เมื่อศึกษาปัจจัยทั้ง 4 ที่มีผลต่อการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพแล้ว จะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 ปัจจัยนั้นมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน หากองค์กรจะตอบสนองเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก็ไม่สามารถทำให้พนักงานขององค์กรพัฒนาได้สูงสุด ดังนั้นแล้วองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้ไปพร้อมกัน เพราะหากขาดปัจจัยหนึ่งไป ก็ทำให้การพัฒนาไปไม่ถึงศักยภาพสูงสุดที่พนักงานควรจะได้ เพราะฉะนั้นการวางแผนที่ดีต่อการพัฒนารูปแบบองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาพนักงานจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและให้ความจริงจังต่อการพัฒนาในระดับบุคคลซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานในภาพรวมต่อไป

การสนับสนุนขององค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หลังจากที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพให้แก่พนักงานในองค์กรแล้ว สิ่งที้องค์กรต้องทำคือการสร้างการสนับสนุนให้แก่พนักงานด้วยวิธีการที่สามารถเข้าถึงปัจจัยทั้ง 4 ที่กล่าวมาแล้ว โดยสรุปเป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำออกเป็น 4 ด้าน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 3 องค์ประกอบของการสนับสนุนขององค์กร

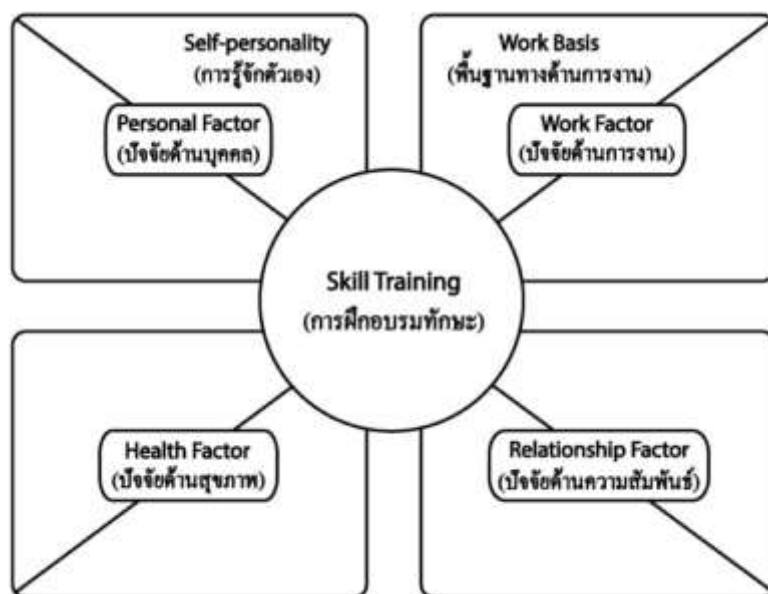
1. **การฝึกอบรม (Training)** การพัฒนาพนักงานขององค์กรด้วยการฝึกอบรม องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับ 2 ส่วนด้วยกัน คือ การพัฒนาทางด้านทักษะ (Skills Training) และการพัฒนาทางด้านจิตใจ (Mind Training) ในปัจจุบันนี้ องค์กรไม่สามารถให้ความสำคัญเพียงแค่ด้านทักษะของพนักงานอย่างเดียวได้เหมือนในอดีต ดังนั้นแล้วการพัฒนาทั้ง 2 ส่วนควบคู่กันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจตัวเองได้มากขึ้นและสามารถนำทักษะที่เรียนรู้ไปใช้ได้เหมาะสม

การพัฒนาปัจจัยด้านบุคคล เป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้เห็นถึงมุมมองที่มีต่อตัวเอง ซึ่งจะสะท้อนต่อการทำงานด้วยเช่นกัน การที่พนักงานเข้าใจถึงตัวเองจะช่วยให้เกิดการตั้งศักยภาพในการทำงานได้อย่างดี เพราะพนักงานสามารถเข้าถึงความถนัดของตัวเอง และรู้ว่าตัวเองควรจะพัฒนาทักษะไปในทิศทางใด องค์กรเองก็ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพนั้น เพราะหากองค์กรยังใช้วิธีแบบเดิม คือ การอบรมทักษะที่เหมือนกันให้กับพนักงานทุกคนโดยคาดหวังว่าพนักงานทุกคนจะต้องออกมาเก่งในเรื่องที่อบรมเหมือนกันหมด ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกันกับการผลิตสินค้าในระบบอุตสาหกรรมนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจผิดกันมาโดยตลอด แต่หากองค์กรรู้จักการปรับมาให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานในเชิงบุคคล ให้พนักงานแต่ละคนเข้าใจตัวเองมากขึ้น รู้จักความถนัดของตัวเองมากขึ้น แล้วฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มศักยภาพที่ตรงกับความถนัดนั้น นอกจากจะลดการสิ้นเปลืองของงบประมาณการฝึกอบรมแล้ว ยังสามารถพัฒนาพนักงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

การพัฒนาทางด้านทักษะ (Skills Training) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน การให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่จะช่วยให้พนักงาน



นั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตของการทำงานได้มากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมพนักงานมีความสำคัญต่อการสร้างประสิทธิภาพขององค์กร จากที่เห็นได้ในตาราง การฝึกอบรมทักษะ (Skills Training) จะช่วยตอบสนองต่อปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านการทำงาน เพราะการฝึกอบรมทักษะเป็นการพัฒนาตนเองที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำความเข้าใจไปใช้ในการทำงานเพื่อทำให้ผลผลิตการทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 4 การตอบสนองปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วยการฝึกอบรมทักษะ

การพัฒนาทางด้านจิตใจ (Mind Training) มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับตัวพนักงานเอง การอบรมที่ช่วยให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าการใช้ชีวิต การเข้าใจตัวเอง การสร้างความคิดเชิงบวก การสร้างความสุขให้กับตัวเอง การทำสมาธิที่ช่วยให้การทำงานดีขึ้น เพื่อให้พนักงานคนนั้นมีจิตใจที่พร้อมสำหรับการทำงาน องค์กรที่จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทางด้านนี้ไม่จำเป็นต้องทำเพื่อหวังผลให้พนักงานคนนั้นรักองค์กร เพราะสิ่งสำคัญของการพัฒนาตัวเองคือเพื่อตัวบุคคลนั้น องค์กรจึงควรทำตัวเป็นผู้ให้ที่ดีเพื่อส่งมอบการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานของตนเอง เมื่อพนักงานเห็นถึงความใส่ใจในพนักงานขององค์กร พนักงานจะมีความรู้สึกดีตอบสนองต่อองค์กรในที่สุด โดยการฝึกอบรมทางด้านจิตใจ (Mind Training) จะช่วยตอบสนองปัจจัยทั้ง 4 ด้านโดยมีรายละเอียดต่อปัจจัยแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านบุคคล การฝึกอบรมด้านจิตใจส่งผลให้เกิดการเข้าใจตัวเองได้มากขึ้นของพนักงาน รู้ความต้องการของตัวเอง เข้าใจว่าตัวเองเป็นคนแบบไหน มีคุณค่าอะไรทั้งต่อตัวเองและต่อผู้อื่น โดยการเข้าพื้นฐานการใช้ชีวิตของตัวเองนี้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานรู้ว่าตัวเองต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อตัวเอง และหากต้องการพัฒนาตัวเอง พนักงานจะรู้ว่าตัวเองควรพัฒนาไปในเรื่องอะไรต่อไปเพื่อให้

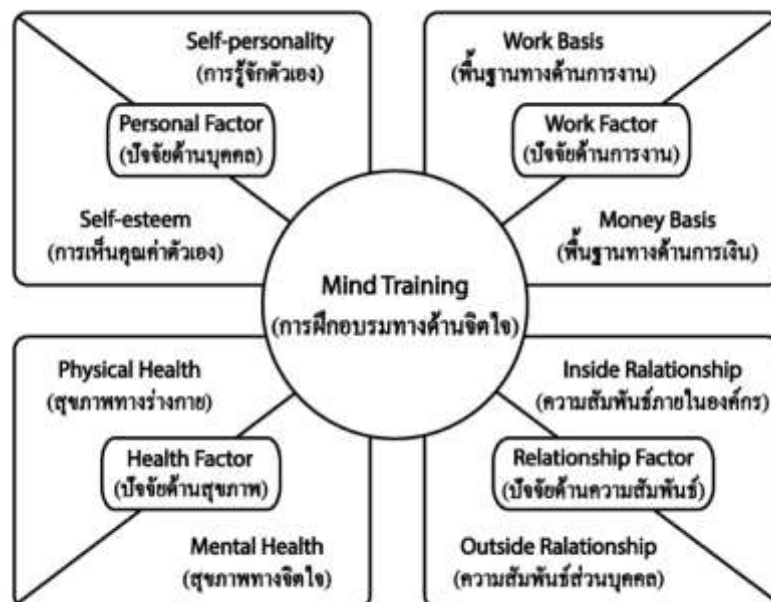


เกิดผลลัพธ์สูงสุดในชีวิต

ปัจจัยด้านการงาน การฝึกอบรมด้านจิตใจช่วยให้พนักงานรู้จักการลดความเครียดในการทำงานได้ และสามารถเข้าใจรูปแบบการทำงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อจิตใจตัวเอง รวมถึงการสร้างความสุขให้กับการทำงาน นอกจากนั้นการพัฒนาตนเองในด้านของความคิดยังส่งผลดีต่อการทำงานได้ในหลายรูปแบบ เช่น ส่งเสริมให้เกิดกำลังใจในการวางแผนเป้าหมายการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมุ่งมั่นต่อการทำงานและสร้างความใส่ใจในตัวเองได้ดีขึ้น เป็นต้น การอบรมด้านจิตใจยังช่วยให้เกิดความเข้าใจในการใช้เงินในการดำรงชีวิตได้ดีขึ้นอีกด้วย

ปัจจัยด้านสุขภาพ การฝึกอบรมด้านจิตใจช่วยให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้นได้ การเรียนรู้หลักการพัฒนาจิตใจ การสร้างภูมิคุ้มกันต่อความเครียดทั้งเรื่องงานและความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานได้ในทางกลับกันการที่มีสุขภาพจิตดีย่อมส่งผลต่อการสุขภาพร่างกายที่ดีตามมาอีกด้วย

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ การฝึกอบรมด้านจิตใจช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่นได้ สามารถสร้างความคิดเชิงบวกให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานด้วยตนเอง และยังสามารถส่งเสริมการแบ่งปันซึ่งกันและกัน การเข้าใจถึงการเห็นอกเห็นใจเพื่อช่วยเหลือกันในการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นเรื่องส่วนบุคคลได้อีกด้วย เพราะหากพนักงานเข้าใจถึงการใช้ชีวิตแล้ว พนักงานสามารถนำไปใช้กับความสัมพันธ์กับครอบครัว คนรัก และเพื่อนที่เป็นส่วนช่วยให้ลดความเครียดเรื่อง



ส่วนตัวที่ส่งผลต่อการทำงานในที่สุด

ภาพ 5 การตอบสนองปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วยการฝึกอบรมทางจิต



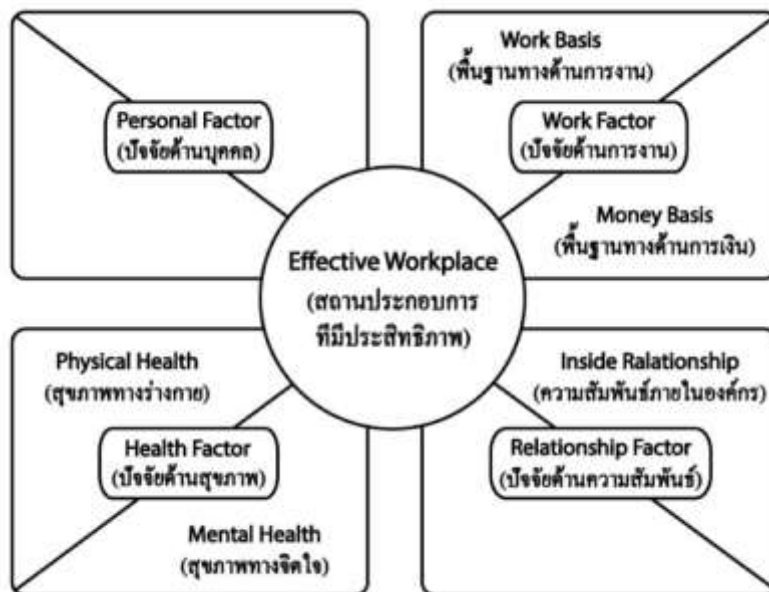
2. **สถานประกอบการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Workplace)** การสร้างความรู้สึที่ดีของพนักงานในการทำงาน องค์กรต้องสนับสนุนด้วยการทำสถานประกอบการให้เอื้อต่อการทำงานให้ได้ ประสิทธิภาพสูงสุดของพนักงานในองค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสถานประกอบการที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ปัจจัย คือ

ความปลอดภัย องค์กรต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงาน เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อความรู้สึกข้างในของมนุษย์ทุกคน ความปลอดภัยนี้รวมถึงความปลอดภัยทางร่างกาย ทรัพย์สินส่วนบุคคล และความรู้สึก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน พนักงานจะต้องไม่มีความกังวลใจในเรื่องความปลอดภัย มีความสบายใจในการทำงานเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด

สิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งต่อการทำงานและความรู้สึก เมื่อองค์กรสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ปัญหาการติดขัดจากการทำงานจะลดน้อยลง และหากองค์กรไหนสามารถให้สิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งผลดีต่อความรู้สึกของพนักงานแล้ว พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้นอีกด้วย

สวัสดิการ สิ่งที่จะช่วยสร้างความรู้สึสบายใจให้แก่พนักงานได้โดยตรง องค์กรควรวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานและคิดรูปแบบการสร้างสวัสดิการที่เหมาะสมต่อพนักงานเอง เช่น หากการเดินทางลำบากทำให้พนักงานส่วนมากต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงในการเดินทางมาทำงาน องค์กรอาจจัดรถรับส่งในจุดที่เหมาะสมเพื่อช่วยเหลือพนักงานของตนเอง หรือการที่สร้างสวัสดิการประกันสุขภาพที่พนักงานแต่ละคนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะกับชีวิตความอยู่ของตนเองได้ เป็นต้น

ระบบงาน หากองค์กรไหนมีการพัฒนาทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (facilities) แต่ไม่มีการพัฒนาทางระบบงาน ไม่มีการพัฒนาระบบคน ก็ไม่สามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานได้ เช่น พนักงานบางคนอาจอยากทำผลงานให้ถึงเป้าแต่ระบบงานขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานก็ทำให้ขัดต่อประสิทธิผลของการทำงาน เป็นต้น



ภาพ 6 การตอบสนองปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างสถานประกอบการที่มีประสิทธิภาพ

สถานประกอบการที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพการทำงานได้นั้น จะช่วยตอบสนองปัจจัยทางด้านการงาน ปัจจัยด้านสุขภาพ และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ เมื่อการทำงานมีระบบที่ดีรองรับ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น การทำงานก็มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้นการให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยในที่ทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้พนักงานผ่อนคลายรวมถึงสวัสดิการที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานเอง จะช่วยให้การสร้างความรู้สึที่ดีเกิดขึ้นในใจของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง การทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแสดงศักยภาพที่ดีของพนักงาน และระบบที่ช่วยการสร้างสุขภาวะที่ดีในที่ทำงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความรักต่อองค์กรในที่สุดเช่นกัน นอกจากนี้หากองค์กรจัดอุปกรณ์สร้างความเป็นกันเองให้แก่พนักงาน ก็จะช่วยในเรื่องของความสัมพันธ์ของพนักงานในการทำกิจกรรมร่วมกันได้

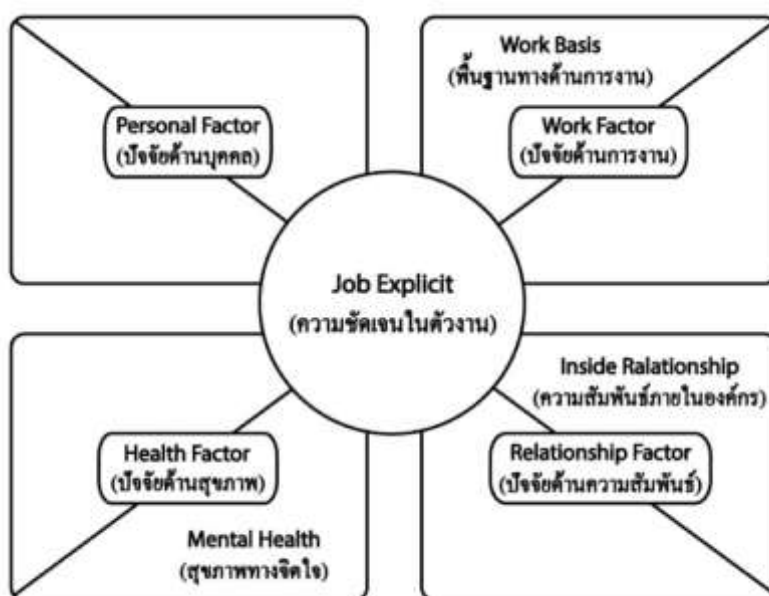
3. ความชัดเจนในตัวตน (Job Explicit) การทำงานที่ทับซ้อน หรือการทำงานที่ไม่ตรงกับสิ่งที่พนักงานต้องรับผิดชอบ จะทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายใจต่อการทำงาน ทั้งรู้สึกว่าไม่ใช่หน้าที่ตัวเองจนถึงความรู้สึกว่าองค์กรเขาเปรียบให้งานที่เยอะเกินไป ทั้งๆ ที่ความเป็นจริงตัวงานอาจจะไม่มากเกินไปก็เป็นได้ แต่การไม่สร้างความชัดเจนนี้จะส่งผลลบต่อความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานในระยะยาวของพนักงานได้ ความชัดเจนในตัวตนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญมี 2 ส่วน คือ

ความชัดเจนในรายละเอียดและขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ พนักงานทุกคนควรได้รับการมอบหมายงานตรงตามหน้าที่และรายละเอียดของงานที่มีการระบุไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่แรก การทำงาน



ที่อยู่ในขอบเขตที่ตัวเองต้องรับผิดชอบให้ดีที่สุดคือประเด็นสำคัญของการเข้าทำงาน แต่หลายองค์กรชอบที่จะมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและทำให้ผลลัพธ์ของงานออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควร รวมถึงการทำงานที่ก้าวร้าวงานของพนักงานคนอื่นก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสับสน และความไม่พอใจในระดับบุคคลได้เช่นกัน

ความชัดเจนในทิศทางการทำงานร่วมกัน สิ่งนี้องค์กรจะต้องวางภาพรวมของการทำงานร่วมกันให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นร่วมกันให้ได้ และผู้บริหารทุกคนต้องยึดเป้าหมายของทิศทางนั้นๆ เป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร เพราะหลายครั้งที่ปัญหาเกิดจากการทำงานที่ไม่มีทิศทางชัดเจนขององค์กร ทำให้การบริหารงานและการสั่งงานพนักงานผิดพลาดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำงาน ทำให้เกิดความล่าช้า หรือความผิดพลาดในตัวเอง ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของผู้บริหารที่สั่งงานเอง และตัวพนักงานที่รับผิดชอบต่องานนั้นในที่สุด

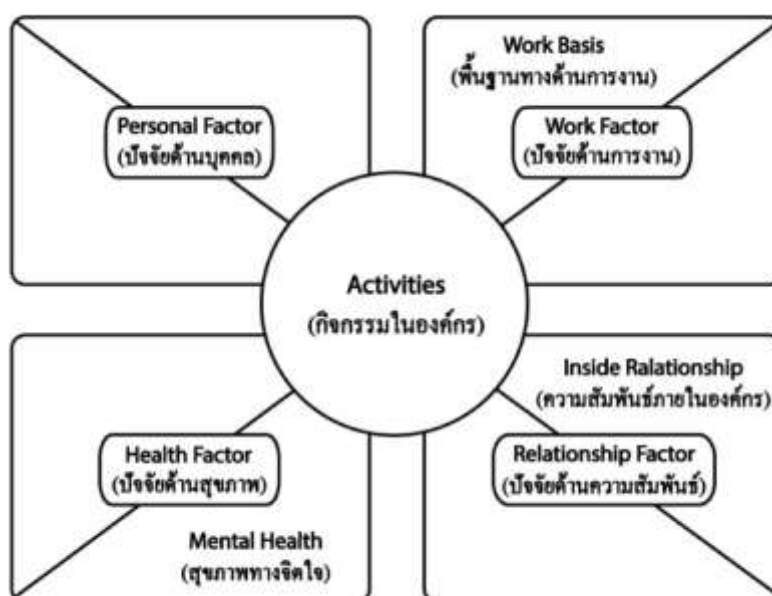


ภาพ 7 การตอบสนองปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วยการให้ความชัดเจนในตัวเอง

การสร้าง ความชัดเจนในตัวเองนั้นจะช่วยตอบสนองในปัจจัยด้านการงาน ปัจจัยด้านสุขภาพ และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ พนักงานเองจะรู้หน้าที่และขอบเขตของความรับผิดชอบที่ต้องทำ ทำให้การพัฒนาตัวเองเป็นไปในทิศทางที่เข้าใจง่ายขึ้นเพราะพนักงานจะรู้ตัวเองว่าอะไรคือสิ่งที่ตัวเองต้องพัฒนา เพื่อให้งานที่ทำอยู่มีประสิทธิภาพสูงสุด ในทางกลับกันการที่พนักงานทำงานโดยไม่มีการก้าวร้าวงานของคนอื่น หรือการต้องรับมือหมายงานที่มากเกินไปที่ตัวเองต้องรับผิดชอบ จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่องานที่ทำ เจ้านายที่สั่งงาน หรือความรู้สึกทางลบต่อองค์กรที่ไม่มีความชัดเจนในหน้าที่การงาน และยังป้องกันการเกิดปัญหาที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรได้อีกด้วย



4. **กิจกรรมในองค์กร (Activities)** กิจกรรม คือ สิ่งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานในองค์กร การจัดกิจกรรมนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมทั้งเรื่องงบประมาณ และลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดยการจัดกิจกรรมจะต้องมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นหลัก ตั้งแต่การหากิจกรรมโดยเปิดรับความคิดเห็น ความชอบ ความสนใจจากพนักงานเป็นหลัก แล้วนำข้อมูลต่างๆ มาสร้างกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมกันของพนักงานในองค์กร เมื่อพนักงานได้มีความรู้สึกร่วมกันในกิจกรรมที่ทำก็จะช่วยให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันในภาพรวม



ภาพ 8 การตอบสนองปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วยการทำกิจกรรมในองค์กร

การจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ของคนในองค์กรจะช่วยตอบสนองในปัจจัยด้านการงาน ปัจจัยด้านสุขภาพ และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ เพราะการที่พนักงานสามารถสร้างความรู้สึที่ดีต่อกันหรือทำให้เกิดความสนิทสนมกันขึ้น จะช่วยให้ลดปัญหาของความแตกแยกซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน ส่งผลต่อความสัมพันธ์และสุขภาพจิตของคนในองค์กร เมื่อเป็นเช่นนั้นการสร้างความร่วมมือของแต่ละแผนกจนถึงการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกจะเป็นไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันขององค์กรและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานของพนักงานในองค์กร

องค์กรควรจัดกิจกรรมที่คำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์เป็นหลัก ดังนั้นความถี่ในการจัดกิจกรรมเหล่านั้นจะต้องให้พอเหมาะกับการสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน และเลือกกิจกรรมที่ป้องกันการทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือทะเลาะกัน โดยความถี่ที่จัดสามารถทำได้ทั้งกิจกรรมที่ทำทุกวันหรือทุกอาทิตย์



กิจกรรมที่ทำได้ทุกเดือนหรือทุกไตรมาส และกิจกรรมประจำปี ในช่วงเริ่มต้นองค์กรควรจัดกิจกรรมอย่างง่าย ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมเบื้องต้น เป็นกิจกรรมที่ไม่มีความยุ่งยาก อาจแบ่งเป็นส่วนย่อยตามแผนกต่างๆ แล้วค่อยขยายเป็นกิจกรรมที่เพิ่มความมีส่วนร่วมระหว่างแผนกต่อมา ซึ่งเมื่อทำกิจกรรมร่วมกันไปสักระยะหนึ่ง องค์กรจะเห็นรูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงานมากขึ้นเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปจัดทำกิจกรรมอื่นๆ เพื่อต้องการมีส่วนร่วมของคนทั้งองค์กรในภายหลัง การจัดทีมที่ดูแลกิจกรรมก็มีความสำคัญ องค์กรบางองค์กรอาจให้แผนกบุคคลเป็นคนจัดการ หรือบางครั้งอาจให้แต่ละแผนกผลัดกันเป็นเจ้าภาพการจัดกิจกรรม หรือให้หลายแผนกทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของกันและกันมากขึ้นก็ได้

สรุป

การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยเริ่มต้นจากพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ที่แต่ละองค์กรมีนั้น เป็นการพัฒนาที่ช่วยให้เกิดความมั่นคงและสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ง่ายขึ้น โดยแต่ละองค์กรจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในตัวบุคคลากรขององค์กรเอง การใช้ความจริงใจในการตอบสนองความต้องการของพนักงานของตนเองโดยเริ่มจากการมองเห็นปัจจัยการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ แล้วให้การสนับสนุนในเรื่องต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาพร้อมกัน เพราะความสำเร็จขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยคนเพียงหนึ่งคน ดังนั้นการเพิ่มขีดศักยภาพสูงสุดของพนักงานทุกคนจึงต้องให้ความสำคัญในการเข้าถึงระดับความรู้สึกของพนักงานเพื่อเป็นปัจจัยช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิผลสูงสุด เพื่อการเข้าถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้ในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- Aamodt, G. M. (2013). Applying psychology to work (7th ed.). Boston: Wadsworth Cengage Learning
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. New York: Academy of Management Journal
- Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality (3rd ed.). New York: Harper & Row
- Robbins, P. S. (1991). Organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall
- Truxillo, M. D., Bauer, N. T. & Erdoga, B. (2016). Psychology and work: perspectives on industrial and organizational psychology. New York: Routledge