



ผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจ Administrator and Motivation Creation

ธัญญารักษ์ (พาพลงาม) นวลสิงห์*

ยุวธิดา ขาปัญญา**

ชีวันรัตน์ ศิลพันธ์***

บทคัดย่อ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะแรงจูงใจ คือ แรงผลักดันที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน ให้ดีที่สุดตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ และในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร และนอกจากนั้นแรงจูงใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีและผลการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้นำอีกด้วย ดังนั้นผู้นำจะต้องมีเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

ABSTRACT

Motivation is one of important factors affecting human behaviors as it stimulates desires in people to be willing, and committed to a job and make an effort to attain a goal. Currently, government and private's organizations are interested in feeling of their staff. It is necessary for organizations' administrators to promote and create motivation to optimize the effectiveness of work performance. Moreover, work motivation can direct an effective administration of effective leaders. Accordingly, administrators or leaders should find out effective techniques to create motivation of their personnel in order to reach organizational goal effectively.

คำสำคัญ : แรงจูงใจ,การสร้างแรงจูงใจ, ผู้บริหาร

Keywords: Motivation, Motivation Creation, Administrator

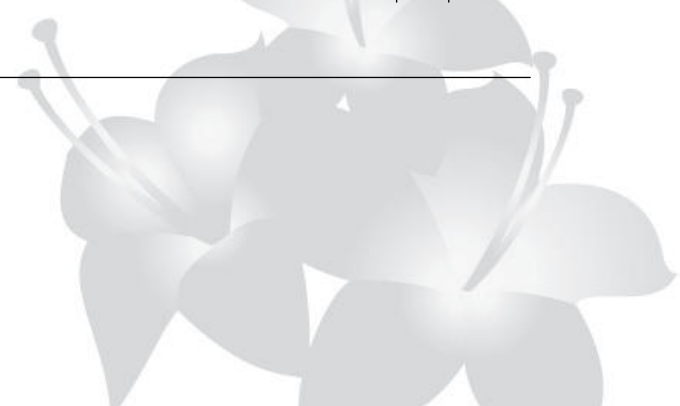
บทนำ

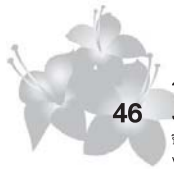
การบริหารในหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภททุกขนาด จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) อุปกรณ์เครื่องมือ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งคนหรือมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารขององค์การ โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด (โชติกา ระโส. 2555 : 1) ดังนั้น ในการบริหารบุคลากรจะต้องตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของมนุษย์ได้ ซึ่งการสร้าง แรงจูงใจถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การของตน เพราะ แรงจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการของบุคคลในองค์การ และยังสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นเวลานาน ๆ

แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในหน่วยงาน (อุทัย หิรัญโต. 2543 : 181) ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พยายาม ก่อสร้าง ก่อสร้างความคิด อุทิศเวลาให้กับ หน่วยงาน และนำพา หน่วยงานให้พัฒนาความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และถ้าองค์การใด บุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง ก็จะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความอดทน มีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานน้อยมาก และไม่คิดหนีงาน ดังนั้นการบริหารบุคลากรจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

*,** อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

*** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด





ความเสมอภาค เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ที่ดีในการปฏิบัติงาน จะทำให้ บุคลากรในองค์กรตั้งใจ ทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกว่าตนเองถูกบีบบังคับ ให้ทำงานและพร้อม จะทำงานด้วย ความเต็มใจ จึงทำให้งานออกมา มีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว (ไพศาล มะระพุกษ์วรรณ และคณะ. 2542 : 13)

แรงจูงใจจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการ การกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นใน การทำงานสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเต็ม ความสามารถและมีความรักความผูกพันกับองค์กร เพื่อผลสัมฤทธิ์อันสูงสุดที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร เหตุ เพราะหากพนักงานมีแต่ความรู้ความสามารถแต่เพียงอย่าง เดียวไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรกระบวนการ พัฒนาใด ๆ จะไม่มีส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร งบประมาณ ที่จัดสรรลงไปก็จะมีแต่เสียเปล่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี ความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคลากรในองค์กรได้ตามที่เขา ต้องการก็จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจส่งผลให้บุคลากรเต็ม ใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความ ร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์กร (ขวัญจิรา ทองนา. 2547 : 15)

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรใน หน่วยงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญเป็น อันดับต้น ๆ (Lindner. 1998) แรงจูงใจเปรียบเสมือน แรงขับหรือแรงผลักดันและเป็นความพยายามในการที่ จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายของหน่วยงาน ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ผลที่ตามมาคือ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อหน่วยงาน ดังนั้นการสร้าง ความพึงพอใจต่อหน่วยงานจึงต้องอาศัยแรงจูงใจ ดังที่ สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวว่าแรงจูงใจมี ความสำคัญ ต่อการบริหารงาน เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้ประสบ ความสำเร็จได้โดยอาศัยบุคคลอื่น และเนื่องจากคน เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับ อารมณ์และความรู้สึกของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือ ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดย่อมต้องหาวิธีหรือเทคนิคที่ จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของตน สามารถทุ่มเท การทำงานให้หน่วยงานได้อย่างเต็มที่

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

โดยปกติแล้วมนุษย์ไม่ได้ทำงานอย่างเต็มความ สามารถเสมอไปการจูงใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของ บุคคล ทำให้บุคคลปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตน ด้วยใจรักงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้าง แรงจูงใจให้มีขึ้นในตัวบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อเป็นปัจจัย นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

Hodgetts (1999 : 36) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น เร่งเร้าและการทำให้เกิด อิทธิพลเหนือพฤติกรรมคน อันจะยังผลให้คนเกิดความ รู้สึกภายในเป็นพลัง มีการ เร่งหรือการเคลื่อนไหวที่เป็นการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ โดยอาจกระตุ้นเร้าให้เกิดอิทธิพล วิธีเชิงทางบวก (Positive) เช่น การดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนา ต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคล ส่วนวิธีทางลบ (Negative) เช่น การบังคับให้ทำงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตาม ต้องได้รับโทษ เป็นต้น

Herzberg (1959) ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎี 2 ปัจจัย ได้ อธิบายและให้ความสำคัญกับ ปัจจัย 2 ประการที่ส่งผล ต่อการเกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivators Factor) และปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factor) ซึ่งสองปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ของงานเป็นอย่างยิ่ง Herzberg ได้ทำการศึกษาโดย สัมภาษณ์ ความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของ นักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน ผลการศึกษาสรุปว่า ความพอใจในการ ทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคน มีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้ หมายความว่าคนนั้น ๆ มีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้า คนใดมีแรงจูงใจใน การทำงานแล้ว คนนั้นจะตั้งใจทำงาน ให้เกิดผลดีได้ ผลการศึกษาจึง แสดงให้เห็นผลของปัจจัย 2 ตัว คือ ด้านตัวกระตุ้น และด้านการบำรุงรักษาต่อเจตคติ งานของบุคคล (Herzberg. 1959 : 3-139)

ในขณะที่ทฤษฎี แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ของ McClelland (1962 : 99-122) ได้เน้นอธิบายการจูงใจของ บุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัล ตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผล

ตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

Maslow (1970 : 33-47) นักจิตวิทยาที่ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย โดย Maslow มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคแรก ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เช่น ทฤษฎี บุคลิกลักษณะ (Trait Theories) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจะต้องประกอบ ด้วย 3 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจ (Motivation) บุคลิกภาพ (Personality) และความสามารถ (Ability) เป็นทฤษฎีที่เน้นการแยกแยะ ลักษณะเฉพาะของผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

Pounder (2001 : 281-283) ได้เสนอความสัมพันธ์ ระหว่าง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) ผู้นำจะต้องมีบารมี (Charisma) ที่มีความสามารถพิเศษในการ โน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น (2) ผู้นำที่มีการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงผลักดัน (Inspirational Motivation) (3) ผู้นำที่คำนึงถึงตัวตน ของบุคคลอื่น (Individual Consideration) และ (4) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นความคิดผู้ตาม (Intellectual Stimulation) และนอกจากนี้ ยังได้เสนอภาวะผู้นำ ควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ (1) ผู้นำมีความสามารถ ที่จะสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และคุณค่าของผู้นำ (Inspirational motivation) (2) ผู้นำที่ยึดหลัก คุณธรรมและผู้นำมีคำพูดและแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (Integrity) (3) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการ สร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ และพร้อมที่จะ ยอม รับ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และใช้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป (Innovation) (4) ผู้นำให้ความสำคัญกับความจำเป็น ของผู้ตาม และดูแลเอาใจใส่คุณภาพ ชีวิตการทำงาน หรือที่เรียกว่า การบริหารความประทับใจ (Impression Management) (5) ผู้นำที่คำนึงถึงตัวตนของบุคลากร โดยการทำงานร่วมกันเหมือน

เป็นโค้ชที่มีความสามารถในการสอนงาน แนะนำ คำหนิและชม ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และที่สำคัญยิ่งเป็นผู้ที่ทำให้กำลังใจผู้ตามได้อย่างดีเยี่ยม (Individual Consideration) (6) ผู้นำควรกระตุ้นให้ผู้ตามคิดในทิศทางใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความสนใจ และท้าทายในงานที่ทำ และสนับสนุนให้เกิดการคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Intellectual Stimulation)

ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ สามารถแบ่งความสำคัญของแรงจูงใจได้ 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

ประการแรก ความสำคัญต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงาน บุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคณติ ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนาน ๆ

ประการที่สอง ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

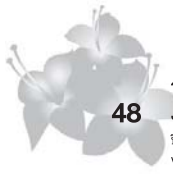
ประการที่สาม ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับ ทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในส่วนของความสำคัญต่อบุคคล เนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างมาก ต่อความสำเร็จของหน่วยงาน การสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อบุคคลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้มีความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะทำ สิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. แรงจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ บากบั่น อุตุน คิดหาวิธีการนำ ความรู้



ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็จักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของคุณ

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อค้นพบที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากเดิม

4. แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) คือจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะ ดังกล่าวแสดงถึงความสมบูรณ์ ของบุคคล และผู้ที่มีลักษณะ เช่นนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

จะเห็นได้ว่าหน่วยงานใดที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้ หน่วยงานนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพราะบุคลากรจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถ อย่างเต็มที่เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจยังคงเป็นเรื่องที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังที่ Hoy & Miskle (2008) ได้แบ่ง แรงจูงใจ ออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) แรงจูงใจ ภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็น เจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ค่อนข้างถาวร เช่น บุคลากรที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าหน่วยงานคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อหน่วยงาน กระทำการต่าง ๆ ให้

หน่วยงาน เจริญก้าวหน้า จึงกล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ ภายใน ซึ่งสอดคล้องกับ อาร์ พินธัมณี (2546) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจภายในเป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง ไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น ความต้องการเรียนเพื่อต้องการความรู้ทำงาน เพราะต้องการความสนุกและความชำนาญ ซึ่งความต้องการหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลจะผลักดันให้บุคคลสร้าง พฤติกรรมขึ้น ซึ่งได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความศรัทธา เป็นต้น

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้ เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับ เป็นต้น แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร ต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนอง สิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง คำชมหรือการได้รับการยอมรับ เป็นต้น ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่บุคลากรทำงานเพียง เพื่อแลกกับค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงาน เพียงเพื่อให้หัวหน้างาน มองเห็น แล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ อาร์ พินธัมณี (2546) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอกเป็นภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น สิ่งของ รางวัล เกียรติยศ เงินเดือน หรือความก้าวหน้า ซึ่งทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมาย จึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการ และแสดงพฤติกรรม มุ่งสู่เป้าหมายนั้น

การแสดง พฤติกรรมของคนเราในแต่ละวัน อาจเกิดจากแรงจูงใจทั้งสองชนิด หากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อหวังให้คนอื่น ได้รับคำชม ได้รับรางวัล หรือได้ รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การกระทำนั้นเป็นไปเนื่องจากแรงจูงใจภายนอก แต่ถ้าเมื่อใดที่ กระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ไม่มีใครเห็น แต่มีความสุข มีความพึงพอใจ ที่ได้กระทำหรือ แสดง พฤติกรรมนั้น การกระทำดังกล่าว เป็นไปเนื่องจากแรงจูงใจภายใน เช่น การดูหนัง ฟังเพลง อ่านหนังสือ เป็นต้น

สาเหตุของการเกิดแรงจูงใจ

การทำงานหากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจมีผลทำให้การทำงานขาดชีวิตชีวา และน่าเบื่อ ดังนั้นเราจะทำอย่างไรที่จะให้ชีวิตการทำงานในแต่ละวันของเรามีความสดชื่นและตื่นตัวอยู่เสมอ ซึ่งก่อนอื่นเราควรทราบถึงสาเหตุหรือที่มาของแรงจูงใจเป็นลำดับแรก เพื่อที่จะ ได้หา

วิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ดังนั้นการเกิดแรงจูงใจ มีสาเหตุจากสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553 : 120)

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ภาวะเปียบ กฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

2. เศรษฐกิจหรือผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง โบนัส ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัว ซึ่งมีผลต่อการทำงาน

3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงาน และสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของ แต่ละคน ได้รับการยอมรับจากสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

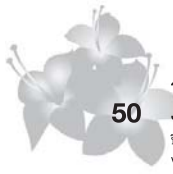
4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม นอกจากนี้ ความถนัด ความสนใจ ความเอาใจใส่ ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมากเช่นกัน

5. ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถที่จะได้รับความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีใครบังคับ มีอิสระในการทำงาน เหล่านี้เป็นสาเหตุให้คนตั้งใจในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ Epstein & Rogers (2552 : 21-24) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิด แรงจูงใจไว้ว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจเกิดจากปัจจัยหลายประการ ปัจจัยบางอย่าง สามารถควบคุมได้ แต่บางอย่าง ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น พันธุกรรม หรือยีน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควบคุม พฤติกรรมหรือการมองโลก ของมนุษย์ บางคนมีลักษณะกระฉับกระเฉง ในขณะที่ บางคนชอบเก็บตัว แต่อย่างไรก็ตามมีปัจจัย 13 ประการที่สามารถควบคุมได้และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจขึ้น คือ 1) การออกกำลังกาย 2) การรับประทาน อาหารที่มีประโยชน์ 3) การนอนหลับ ซึ่งการอดนอน เป็นสิ่ง บั่นทอนแรงจูงใจที่พบเห็นได้บ่อยที่สุด แม้ว่าจะเจอเรื่องดี ๆ อยู่ตรงหน้า แต่ก็เห็น คุณค่าของสิ่งเหล่านั้นได้ยาก ถ้ายังรู้สึกเหนื่อยล้าอยู่ 4) การให้รางวัล เราสามารถ ให้รางวัลตัวเองได้ โดยการสร้างสิ่งที่มีคุณค่าขึ้นมา ด้วยตนเอง เช่น การลาพักร้อน 5) การหางานที่มีผล ตอบแทนดีกว่า หรือคบเพื่อนที่เป็นมิตรและไม่เอาเปรียบเรา เป็นต้น 6) ความท้าทาย ทำให้ บางคนเกิดแรงจูงใจขึ้นมาได้ ในขณะที่บางคน กลับกลัวความท้าทาย ดังนั้นควรเลือก รูปแบบในการทำงานที่เหมาะสมกับตัวเองจะดีที่สุด 7) มิตรภาพ

การทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานน่ารักและ มิตรภาพที่ดีนั้น จะสามารถสร้างแรงจูงใจได้อย่างมาก ในขณะที่ความขัดแย้งทางบุคลิกก็เป็นปัจจัยที่บั่นทอน แรงจูงใจได้เป็นอย่างมากเช่นกัน 8) ความอ่อนโยน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้าง มิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน หลายคนพร้อมทำทุกอย่างเมื่อได้รับคำขอร้องที่สุภาพและการแสดงออกที่เหมาะสม 9) คนส่วนมากต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งรวมไปถึงอนาคตที่ มั่นคงปลอดภัย เพราะคนเราเมื่อรู้ว่าตัวเองมีอนาคตที่มั่นคง ก็มีแรงจูงใจ ในการทำงานด้วย เช่นกัน 10) คนกลุ่มหนึ่งมีแรงจูงใจมากเมื่อมีอำนาจ สำหรับผู้ที่ชอบ ความเป็นอิสระควรลองพิจารณาทำงาน ที่สามารถเป็นเจ้านายตัวเองได้ 11) สภาพแวดล้อม หลายคนชอบ ให้ที่ทำงาน มีสีสัน เสียง และการจัดวางองค์ประกอบที่ลงตัว ซึ่งสภาพแวดล้อม ที่ดีก็เป็นส่วนช่วยให้มีแรงจูงใจ ในการทำงานได้ 12) การแสดงออกในทางสร้างสรรค์ อาจเป็นตัวช่วย ผ่อนคลายจากการทำงานได้ 13) การมีเป้าหมายการค้นหา เป้าหมายให้กับชีวิตถือเป็นแรงจูงใจขั้นสูงสุดถ้ามีเป้าหมายในเรื่องใดก็ควรจะหางานที่ ส่งเสริมเป้าหมาย นั้นให้ได้

จากผลการวิจัยของ Crewson (1997 : 202-205) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของ พนักงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของ พนักงานทั้งสององค์กร แตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยทาง ด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชน แต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้ รับมากกว่า และผลการวิจัยของ Jurkiewicz, Massey, & Brown (1998 : 65-80) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุน ผลการวิจัยของ Crewson ที่ว่า พนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร ภาครัฐที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรเอกชนที่สำคัญ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสแสดงออกถึง การเป็นผู้นำและการมี โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัย จูงใจในการทำงาน ที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ ของพนักงานทั้งสององค์กร ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่



การงาน เป็นต้น

ดังนั้นการจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการให้กับบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจและทำงานได้ดี ดังตัวอย่างในตาราง

ความต้องการ	การจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
1. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	- มีรายได้หรือค่าตอบแทนดี - ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดี - ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง - ได้รับความก้าวหน้า - มีความมั่นคงในงานที่ทำ - มีความรู้สึกว่าการที่ทำ แน่นนอน มั่นคง
2. ความมั่นคงทางอารมณ์และจิตใจ	- มีความมั่นใจและเชื่อใจต่อ บังคับบัญชา - รู้สถานภาพของตนเอง - ได้รับการอนุมัติเห็นชอบ หรือเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา - การมีความรู้สึกว่ามีส่วน เป็นเจ้าของ - การได้รับการปฏิบัติอย่าง ยุติธรรมและเสมอต้นเสมอปลาย
3. การยอมรับ ความรู้ ความสามารถ	- การได้รับรางวัลในผลงานที่ดี - การมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมสร้างสรรค์หน่วยงาน และสร้างสรรค์ - การได้รับการยกย่องในความสำเร็จ
4. โอกาสแสดงความรู้ความสามารถ	- การรู้สึกว่าความสามารถของตนได้ถูกนำไปใช้ - ความเจริญก้าวหน้ากับงาน - ความรู้สึกกระตือรือร้นและ ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ - การได้ทำงานใหม่ๆที่ท้าทายไม่จำเจ - การได้รับการปฏิบัติที่ดีใน ฐานะมนุษย์
5. การได้รับการยกย่อง	- การเคารพในศักดิ์ศรีไม่ดูถูกเหยียดหยาม คนอื่น

ผู้บริหารหรือผู้นำในแต่ละหน่วยงานจึงควรรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองมีความ ต้องการอะไร และตอบสนองให้ตรงกับความต้องการนั้น เพื่อที่จะทำให้เขามีความพึงพอใจ และเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานขึ้น อันจะส่งผลดีต่อหน่วยงานต่อไป

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. มุ่งหวังความสำเร็จมากกว่าการได้รับรางวัล ได้กระทำสิ่งที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ มากกว่าสิ่งที่เคยกระทำมาก่อน เป็นผู้พอใจกับการทำงานที่ รับผิดชอบด้วยตนเองมากกว่าการมีส่วนร่วมในการ ทำงาน กับผู้อื่น

ต้องการงานที่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างรวดเร็วเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของเขา เป็นงานที่ เขาสามารถกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองและมี ระดับการ ทำหายที่เหมาะสม ที่เขาสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และเป็นบุคคลที่ไม่ชอบการประสบผลสำเร็จ โดยโอกาสหรือโชค โดยยินดีที่จะรับผิดชอบด้วย ตนเองไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว มากกว่าจะ ปลอมให้ งานนั้นสำเร็จด้วยสิ่งอื่น ๆ และหลีกเลี่ยงงานที่ง่าย หรือยากเกินไป ผู้ประสบความสำเร็จสูงจะกระทำได้ดีที่สุดเมื่อเขารับรู้ว่าจะทำอะไรที่จะกระทำนี้มีโอกาสประสบผลสำเร็จ โดยมีความน่าจะเป็น 50 : 50 ถ้างานนั้นง่าย หรือความน่าจะเป็นสูง เขาจะเลิก ไม่พึงพอใจต่อ ความสำเร็จนั้น เพราะไม่ท้าทายความสามารถและทักษะของเขาเขาพอใจที่จะกำหนดเป้าหมายที่ต้องใช้ความ พยายามมากขึ้นอีก เพียงเล็กน้อย และถ้าโอกาสของ การประสบผลสำเร็จ และความล้มเหลว มีเท่ากัน ความรู้สึกต่อความสำเร็จและ ความพึงพอใจจะเกิดจากความพยายามนั้น

2. ความต้องการอำนาจ (Power needs-n Pow) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษา การ ควบคุมบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการอำนาจสูงจะพอใจกับการควบคุมดินแดนที่จะมี อิทธิพลเหนือผู้อื่น ชอบสถานการณ์ที่มีการแข่งขันเพื่อจะได้มาซึ่งตำแหน่งที่จะเกี่ยวข้องกับเกียรติยศ สนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น ๆ และมีความต้องการรุนแรงที่จะควบคุม สภาพแวดล้อมของพวกเขา ซึ่งความต้องการ อำนาจสามารถ จำแนกเป็นอำนาจต่อบุคคลและ อำนาจต่อหน่วยงาน บุคคลที่มีความต้องการ อำนาจส่วนบุคคลสูง ต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่จะแสดงความสามารถ ในการใช้อำนาจ คาดหวังจะให้ผู้อื่นกระทำตาม และจงรักภักดีโดยส่วนตัวแทนที่จะเป็นต่อหน่วยงาน ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความต้องการ อำนาจต่อหน่วยงาน สูงจะมุ่งที่การทำงานร่วมกับบุคคลเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้ ชอบทำงาน ให้สำเร็จตามวิถีทางของหน่วยงาน เต็มใจเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน

3. ความต้องการความผูกพัน หมายถึง ความต้องการเป็นมิตรและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งการยอมรับของกลุ่มและบุคคลอื่น การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี เอาไว้ ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการมีความต้องการ ผูกพันสูงอาจจะไม่มีประสิทธิภาพต่อการบรรลุเป้าหมายเนื่องจากความปรารถนาที่จะรักษาความสามัคคีไว้แต่ใน

ปัจจุบันเริ่มมีการใช้ทีมงานกันมากขึ้นเพื่อให้บุคคลร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มจึงต้องการความผูกพันสูงและทำให้เกิดความจงรักภักดีสูงขึ้นด้วย โดยทั่วไปบุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะมีคุณลักษณะที่พยายามสร้างและรักษา ความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ทางจิตใจอย่างใกล้ชิด กับบุคคลอื่น ต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชอบสนุก กับงานเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมทางสังคมและการพูดคุย และชอบแสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการ เข้าร่วมกลุ่ม ของหน่วยงาน เพื่อการทำงานร่วมกันมากกว่าการแข่งขัน (McClelland, 1962)

สรุปโดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในระดับที่แตกต่างกัน ถ้าความต้องการ ด้านใดเด่นก็จะเป็นคุณลักษณะของบุคคลนั้น

ผู้นำกับแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่สำคัญ ๆ พบว่าผู้นำหรือผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึก เต็มใจในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานต้องการ โดยวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรในหน่วยงาน มีวิธีการดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้ง เป้าหมายดังกล่าว
2. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้บริหารต้องสนับสนุนในการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งได้ ผลมากกว่าการควบคุมการทำงานของบุคลากร
4. การขอร้องให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะเดียวกันองค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของบุคลากรได้
5. การตั้งระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม
6. ลักษณะงานที่มอบหมายควรมีลักษณะที่ครบวงจรในแต่ละกระบวนการ
7. การดำเนินงาน ซึ่งดีกว่าการมอบหมายงานที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงาน คือผู้นำ หรือผู้บริหารจะต้องลงมือทำให้อุเป็นตัวอย่าง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานและ อยากมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น มากกว่าผู้บริหารที่เพียงแต่

มอบหมายแต่ไม่ลงมือทำ (Hollyforde & Whiddett, 2002 : 52-53)

นอกจากนี้ยังมีวิธีการ สร้างแรงจูงใจใหญ่ ๆ อีก 3 วิธี ได้แก่

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards) การให้รางวัลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดย รางวัลตอบแทนที่ดีนั้น ต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทุ่มเทความสามารถในการทำงาน ให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนองความต้องการขั้นสูงของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากเท่าไร ความจริงจึงในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเพิ่มมากขึ้น ด้วย ดังนั้น ลักษณะของรางวัลที่สมควรมีดังนี้ คือ

- 1) มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)
- 2) มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)
- 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)
- 4) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจให้ ในรูปของ ตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปของ รางวัล ที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงิน และที่ไม่ ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

2. การจูงใจด้วยงาน (Job) ในการที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยงานนั้น ควรทราบ ก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานนั้น ควรมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ทำให้เขาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึง เอาความสำคัญของลักษณะงานมาเป็น ตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรัก และสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญ ของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือ (1) การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน (Horizontal Job Enrichment) เป็นการขยาย



ขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้เขามี ความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงความสำคัญ ในหน้าที่ของตนเอง และรู้สึกว่ามีเจตคติดีและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (2) การเพิ่มความสำคัญของงาน ตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) เป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาให้ลดลง เพื่อที่เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรี หรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญ เป็นพิเศษ เป็นต้น

2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ ล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ และประสบการณ์มากขึ้น

3) การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของผู้ใต้ บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บัญชา ซึ่งการขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และ ความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น จากผู้ใต้บังคับบัญชาถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำและบางครั้งอาจจะให้ เขาแสดงความคิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

4) การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้าง ของงาน เพื่อดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เช่น ลดความซ้ำซ้อนของงานเพื่อลดเวลาใน การทำงานลง หรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้ เพื่อให้เกิด ความพอใจในงานมากขึ้น

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) องค์กรทุกแห่งจะ จูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เท่าที่ จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมองค์กรนั้น ย่อมหมายถึงรวมถึงพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์กร ซึ่งในเรื่องนี้นั้น เราต้องหยิบยกประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกามาเป็นแบบใน การศึกษา โดยญี่ปุ่น

นั้นเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหาร เนื่องจาก ค่านิยมและความเชื่อของคนญี่ปุ่นที่มีต่อประเทศชาติ สังคม องค์กร และหมู่คณะ คนญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดย พนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่นแฟ้น หากองค์กรล้มพนักงานก็จะหมดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับองค์กรตลอดชีวิต ดังนั้นบุคคลากรใน องค์กรญี่ปุ่นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกาคือคนอเมริกัน จะเป็นคนที่รักเสรีภาพไม่ผูกพันตนเองกับองค์กร ชอบพึ่งตนเอง ย้ายงานบ่อย อย่างไรก็ตาม คนอเมริกันมีจริยธรรมในการทำงานและไม่ดูถูกงาน สำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยม คล้ายกับอเมริกา แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญคือคนอเมริกันจะทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทย คนไทยมักมีความฉลาดและมีความสามารถเฉพาะตัว เวลาทำงานจึงมักขาดความร่วมมือ ประสานงาน อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร (ยุทธนา พรหมณี. ออนไลน์)

ดังนั้นในการที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จได้นั้น มีเทคนิคและวิธีที่หลากหลายโดยต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ เช่นพนักงานระดับปฏิบัติการอาจมีเงินหรือเงินเป็นตัวจูงใจให้เขาตัดสินใจที่จะทุ่มเทกับงาน อย่างเต็มที่ขณะที่ในระดับผู้บริหาร เกียรติยศชื่อเสียงอาจเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการผลักดัน ให้คิดแสวงหาไปสู่จุดสูงสุดทางการบริหาร เป้าหมายของการจูงใจ จึงต้องเน้นให้การปฏิบัติงาน ของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่สามารถทำได้ ดังนั้นสิ่งที่จะต้องกระทำให้ในการจูงใจพนักงานก็คือการพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่พนักงานต้องการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามคิดหาวิธีทางใช้กลยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานและ หน่วยงานมีผลประโยชน์ร่วมกัน ส่งผลทำให้พนักงานสามารถทำงานอยู่ในหน่วยงานอย่างมีความสุข และ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป



รายการอ้างอิง

- ขวัญจิรา ทองนา. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู วิทยาลัยนาฏศิลป
กรมศิลปากร. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- โชติกา ระโส. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม.
(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- นภวรรณ คณานุกรณ์. (2554, มกราคม-มีนาคม). “บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ,” วารสารวิชาการ
หอการค้าไทย. 31(1).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ไพศาล มะระพะฤกษ์วรรณ และคณะ. (2542). การจัดและพัฒนางานองค์การทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยงยุทธ พรหมณี. (2559). ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การจูงใจ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :
www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r6.doc.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การพัฒนางานองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- อารีย์ พันธุ์ณี. (2546). จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนรู้การสอน. กรุงเทพฯ : ไยโหม ครีเอทีฟ กรุ๊ป.
- อุทัย หิรัญโต. (2543). การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Crewson, P.E. (1997). “Public–Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect,”
Journal of Public Administration Research and Theory. 7(4).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York : John Wiley &
Sons.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Modern Human Relations at work*. New York : Dryden Press, Harcourt Brace
College.
- Hollyforde, S. & Whiddett, S. (2002). “How to Nurture Motivation,” *People Management*. 8(4) : 52-53.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration : Theory, research and practice*. Boston :
McGraw Hill.
- Jurkiewicz, C.L., Massey, Jr., Tom K., & Brown, R.G. (1998). “Motivation in Public and Private Organizations :
A Comparative Study,” *Public Productivity and Management Review*. 2(3).
- Lindner, JR. (1998). *Understanding Employee Motivation*. 36(3). (online). Available : www.joe.org/joe/1998june/rb3.php.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1962). “Business, Drive and National Achievement,” *Harvard Business Review*. 40 : 99–
112.
- Pounder, J.S. (2001). “New Leadership and University Organizational Effectiveness : Exploring the
Relationship,” *Leadership & Organization Development Journal*. 22(6).

