การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่

Modern Work Motivation

ภคพัฒภูมิ ธรรมนันท์[1]
Pakapatpoom Thammanan[1]

[1] สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
[1]Department of Public Administration Faculty of Management Science Sakon Nakhon Rajabhat University
E-mail: Pakapatpoom.byb@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่ แรงจูงใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาคเอกชนทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ การจูงใจนั้นเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าที่อยู่รอบข้าง ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้ 1) กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ซึ่งจะครอบคลุมถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและทฤษฎีแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย (1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (2) ทฤษฎีสองปัจจัย (3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y 4) ทฤษฎี ERG และ 2) กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ ทฤษฎีความเป็นธรรม ทฤษฎีความคาดหวัง รวมถึงแนวทางในการจูงใจที่มีความสำคัญในยุคสมัยปัจจุบันเพื่อนำไปใช้ประสานกับการทำงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, การทำงาน, สมัยใหม่

Abstract

This academic article's objective is to present motivation for modern work. Motivation to work Motivating the work of government personnel Theory and practice of motivation in the workplace for private sector employees *Persuasion* is the process by which surrounding stimuli stimulate a person. This can be divided as follows: 1. Content Theory Group This will cover the hierarchy of needs theory. Intrinsic and extrinsic motivation theories consist of 1) Abraham

Maslow's Theory, 2) Two-Factor Theory, 3) Theory X and Theory Y, 4) ERG Theory, and 2) Group Theory of Process. Fairness theory and expectation theory, Including guidelines for motivation that are important in today's era, should be used in conjunction with work to achieve maximum efficiency.

Keyword: Motivation, Work, Modern

บทนำ

ปัจจุบัน การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือการบริหารงานต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จนั้น เป็นสิ่งที่มีความท้าทายจากทั้งสภาพแวดล้อมหรือการแข่งขันที่มีเพิ่มขึ้น โดยจะต้องรู้จักการจัดการทรัพยากรที่มีรวมทั้งเวลาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน หากมองถึงองค์กรหรือบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีพนักงานจำนวนมากนั้น การควบคุมทิศทางการทำงานหรือการติดตามผลการทำงานย่อมต้องมีแบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เช่นเดียวกันกับการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายบุคคลต้องมีแบบแผนการปฏิบัติที่ชัดเจนจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จัดว่าเป็นอุปสรรคอันดับต้น ๆ ของการเริ่มทำงานหรือทำสิ่งใหม่ ๆ นั่นคือ การขาดแรงจูงใจ

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีสภาวะทางอารมณ์ที่หลากหลาย รวมถึงความคิดและความรู้สึกที่แตกต่างกันและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การตัดสินใจเริ่มการทำงานหรือเลือกสิ่งใดนั้น แรงจูงใจมีส่วนสำคัญที่ชี้นำการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ไม่ว่าแรงจูงใจนั้นจะเกิดจากการให้รางวัลตอบแทนตนเอง การสร้างเงื่อนไขเพื่อให้ได้รับรางวัล หรือความต้องการของบุคคลที่อยากจะท้าทายการทำงาน (Amabile, 1993: Gagne & Deci, 2005) เมื่อเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความรู้สึก หรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้นำองค์กรหรือผู้นำที่มีอิทธิพลต่อคนส่วนใหญ่จึงต้องรู้จักการจูงใจสมัยใหม่ที่ต้องเข้าใจทั้งสภาพสังคม หรือค่านิยมร่วมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่นั้นสำคัญมาก เนื่องจากสภาวะการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันต้องการความสามารถในการปรับตัวและประพฤติตนตามสถานการณ์ให้เหมาะสม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจูงใจสมัยใหม่ ได้แก่ ความหมาย ทฤษฎี ความสำคัญของแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจเป็นแนวทางในการทำงาน ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน และแนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำงาน เพื่อเป็นความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

อดุลย์ ทองจารูญ (2556) ให้ความหมายไว้ว่า "แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน" หมายถึง ปัจจัยจูงใจแรงจูงใจหรือแรงผลักดันให้บุคคลที่ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือ แนวทางของพฤติกรรมให้บุคคลกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

บุษบา เชิดชู (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน" หมายถึง พลังหรือสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกของบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เป็นตัวกำหนดรูปแบบ ทิศทางความรุนแรงและระยะเวลาของการแสดงพฤติกรรม

อนุชิต แย้มยืนยง (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน" หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นการแสดงออก ซึ่งมี 2 ด้าน คือ ปัจจัย ค้ำจุนในการทำงาน และปัจจัยจูงใจในการทำงาน

อุษา เฟื่องประยูร (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน" หมายถึง การที่พนักงานมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายใน เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย ทำให้เป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ เกิดการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

ยลดา สุพร (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "แรงจูงใจในการทำงาน" หมายถึงความต้องการแรงผลักดันหรือสิ่งกระตุ้น เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อย่างมีทิศทางและต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (เกษวงศ์รอด) (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน" หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังหรือความต้องการได้รับการตอบสนองจากองค์กร อันจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

พรเพชร บุตรดี (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "แรงจูงใจในการทำงาน" หมายถึง แรงกระตุ้นหรือโน้มน้าว ให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจ ทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

Michael Domjan (1996 p.199) อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Anita E.Woolfolk (1995 p. 130) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

Vroom (1995 p.7) ได้กล่าวว่า "แรงจูงใจ" หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำ ทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisa) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อ

เราเกิดความรู้สึกหิว เราก็ต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

Daft (2000 p.534) ได้กล่าวว่า "แรงจูงใจ" หมายถึง แรงผลักดันทั้งภายนอกและภายใน ตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้ เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

กล่าวโดยสรุป "แรงจูงใจในการทำงาน" หมายถึง การแสดงออกของบุคคลหรือพฤติกรรมที่พึงแสดง โดยได้รับแรงขับ หรือแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อม ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์นั้น ๆ

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งได้ตามกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) และกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ โดยความต้องการที่อยู่ภายในนั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม ซึ่งทฤษฎีนี้พยายามหาคำตอบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มนี้มีหลายทฤษฎี ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก ดังนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) การพัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแรงจูงใจนี้ เป็นการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์ซึ่งถูกนำมาจัดลำดับขั้นความสำคัญ มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่มีและเมื่อมนุษย์สามารถได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการได้แล้วก็จะยังคงต้องการสิ่งอื่นต่อไป โดยเป็นสิ่งที่มีคุณค่าหรือความหมายมากขึ้นซึ่งได้ระบุไว้เป็นลำดับขั้น ได้แก่ 1) ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) 3) ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) 4) ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) และ 5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน มนุษย์นั้นจะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ซึ่งทำให้ตนเกิดความพึงพอใจ เมื่อให้สิ่งที่บุคคลต้องการก็มีแนวโน้มที่จะจูงใจบุคคลนั้นได้ (Self-actualization) (Barnes & Pressey, 2012)

1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation Approaches) แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับจากภายในบุคคลที่ไม่ได้เกิดจากการได้รับรางวัล หรือแรงผลักดันจากภายนอก แรงจูงใจภายในนั้นเกิดจากความต้องการให้ความสำคัญถึงคุณค่าของงาน และความสนใจที่อยากจะรู้ กล่าวคือความท้าทาย ที่ต้องการลองอะไรใหม่ ๆ เป็นแรงจูงใจภายในของบุคคล นั่นเอง ดังนั้น แรงจูงใจภายในเป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากการเสาะแสวงหาของตนเอง เช่น ความท้าทาย น่าสนใจ

ของงานเป็นแรงผลักดัน ไม่ต้องอาศัยรางวัลภายนอกหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับ (อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และวิลาสลักษณ์ ชัววัลลี, 2542)

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมใดออกมาโดยต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentives) ไม่ว่าจะเป็นรางวัล แรงเสริมต่าง ๆ หรือกฎข้อบังคับมาเป็นเงื่อนไขสำคัญในการแสดงออกของพฤติกรรม เช่น การแสดงความชื่นชมยกย่อง การให้รางวัลของขวัญหรือเงินเป็นต้น (Amabile, 1993: Gagne & Deci, 2005)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ เป็นทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวกับการรู้คิดเพื่อตัดสินใจในการกระทำพฤติกรรมนั้น ซึ่งเป็นการอธิบายว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ในรูปแบบใด ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดทฤษฎีต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นต้น

2.1 ทฤษฎีความเป็นธรรม เจ สเตซีย์ อดัมส์ (J. STACY Adams) ได้พัฒนาทฤษฎีความเป็นธรรม โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเป็นธรรมอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่น ๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่าไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกว่าเกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตราบเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีความเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายาม

ทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น (Disley, Hatton & Dagnan, 2009)

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่าทำไมคนจึงขยันมานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้ (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย, 2563)

1. แรงจูงใจ สามารถช่วยทำให้เราเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม การที่บุคคลแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ หรือการมีพฤติกรรมต่าง ๆ นั้นย่อมมีแรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลัง ไม่ว่าทั้งสาเหตุของการกระทำ หรือทัศนคติที่แสดงออก สิ่งเหล่านี้เชื่อมโยงไปถึงแรงจูงใจ เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจในการกระทำการใด ๆ แล้วก็ย่อมจะมีความเชื่อและความแน่วแน่หรือมุ่งมั่นในการแสดงออกถึงพฤติกรรมนั้น

2. แรงจูงใจ สามารถทำให้เราเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เราจะสังเกตได้ว่าบางคนมีความขยันมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งตั้งใจอย่างไม่ย่อท้อและบางคนไม่ใส่ใจในเรื่องนี้ สิ่งเหล่านี้มีที่มาจากแรงงจูงใจของบุคคลที่มีต่างกัน แม้แต่การกระทำเดียวกันนั้นก็อาจเกิดจากเหตุผลที่ต่างกัน เช่น การทำงานอย่างหนักเพื่อแลกกับค่าตอบแทนของพนักงาน กับการทำงานอย่างหนักเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งของผู้บริหาร เป็นต้น จะเห็นว่า พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันอันเนื่องมาจากแรงจูงใจที่แตกต่างกัน นั่นเอง

3. แรงจูงใจสามารถช่วยให้บุคคล หรือองค์กร บริหารจัดการให้บุคลากรหรือกลุ่มมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดของแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจนั้นมีหลายประเภท จึงต้องเลือกให้มีความเหมาะสมกับบุคคล ตามสถานการณ์และโอกาส

การสร้างแรงจูงใจเป็นแนวทางในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง เนื่องจากแรงจูงใจที่ดีมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังสามารถทำให้บุคลากรนั้นทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

1. ส่งเสริมให้พนักงานมองโลกในแง่บวก มีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ผู้คนรอบข้างในแง่บวก เปิดใจให้กว้าง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ฟังคนอื่นให้มาก อย่ายึดติดกับความคิดของตัวเอง

2. ชี้นำให้พนักงานรู้จักตนเอง รู้จักรับมือกับความผิดหวัง ไม่ท้อถอย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เขาพัฒนาตนเอง และสามารถก้าวข้ามพ้นจากปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้

3. ชี้ให้เห็นว่างานที่เขาทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญกับบริษัทเพียงใด เพื่อกระตุ้นให้เขาเกิดความกระตือรือร้น และชอบในสิ่งที่ต้องทำ ไม่ใช่เพียงทำแต่สิ่งที่ชอบ

4. กระตุ้นการใช้เหตุผลในการทำงาน มืออาชีพต้องไม่ปล่อยให้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล เมื่อพนักงานพิจารณาทุกอย่างด้วยเหตุและผลจะมองเห็นความเป็นจริง เมื่อเหตุเป็นอย่างนี้ ผลจึงออกมาเช่นนี้ ทำให้หาวิธีแก้ไขได้ตรงจุด

5. แสดงตัวอย่างให้พนักงานรู้จักที่จะ “ให้” มากกว่า “รับ” ในแง่ของการ “ให้เพื่อส่วนรวม” กล้าที่จะทำเพื่อส่วนรวม กล้ายอมรับในความความผิดพลาดของตน โดยคำนึงถึงส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

6. กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์การทำงานที่เป็นระบบ มีแนวทางที่ชัดเจน การประเมินผลที่ยุติธรรม เพื่อวัดผลการทำงาน และนำไปปรับปรุงการทำงาน รวมถึงการพิจารณาให้ผลตอบแทน

7. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับตั้งแต่ ระดับสูงสุด ไปจนถึงระดับต่ำสุด ให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ทีมประสบความสำเร็จ

การจูงใจในการทำงานสมัยเก่า

ทฤษฎีการจูงใจนั้นมีจุดเริ่มต้นจาก Frederick (1911) ที่ประยุกต์ศึกษาวิทยาศาสตร์กับการทำงานและพบว่า การจูงใจนั้นก่อให้เกิดความต้องการของมนุษย์มากขึ้นซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรม ซึ่งแบ่งเป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดตามกลุ่มเนื้อหาและแนวคิดตามกลุ่มกระบวนการ ในที่นี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงเพียงทฤษฎีกลุ่มเนื้อหา หมายถึง การจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของบุคลากร โดยเน้นเรื่องการทำความเข้าใจว่าบุคลากรต้องการอะไรและมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีเนื้อหาและทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจนั้น มีประโยชน์ต่อผู้นำในการใช้จูงใจบุคลากรในองค์การ ขั้นตอนในการจูงใจที่ผู้นำใช้ในการจูงใจบุคล ซึ่งมีขั้นตอนในการจูงใจ มีดังนี้ 1) ทฤษฎี Abraham Maslow 2) ทฤษฎี Two - Factor 3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y และ 4) ทฤษฎี ERG

1. ทฤษฎี Abraham Maslow เป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (Hierarchy of Needs Theory) ซึ่งเกิดในทศวรรษที่ 1940 โดย Maslow (1943) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1 ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) 1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) 1.3 ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) 1.4 ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) 1.5 ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization)

2. ทฤษฎี Two-Factor เป็นงานวิจัยของ Frederick Herzberg, Bernard & Snyderman (1959) โดย Frederick Herzberg ได้สอบถามสิ่งที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างพอใจและไม่พอใจในการทำงานทำให้พบ 2 ปัจจัยที่เป็นจุดร่วมของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivate Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors)

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทศวรรษที่ 1960 ของ McGregor (1960) มีดังนี้ ผู้บริหารแบบทฤษฎี X มีความเชื่อ ดังนี้ 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ 2) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อทำให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อ ดังนี้ 1) การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ 2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง 3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ 4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. ทฤษฎี ERG ทศวรรษที่ 1972 Alderfer (1972) คือ ERG คือ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ ที่จะแบ่งรูปแบบความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ Existence Needs, Relatedness Needs, และ Growth Needs ซึ่งที่มาของชื่อทฤษฎี ERG ก็คือการตั้งตามชื่อย่อของแต่ละความต้องการทฤษฎี ERG คือ ทฤษฎีความต้องการที่พัฒนาต่อยอดมาจากมาจาก Maslow's Hierarchy of Needs โดยClayton P. Alderfer จากมหาวิทยาลัย Yale เมื่อปี 1969 โดยการจัดกลุ่มความต้องการใหม่จากเดิมที่มี 5 ขั้นให้เหลือเพียง 3 ขั้น ซึ่งแต่ละขั้นจะมีความหมายดังนี้ 1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Need) หมายถึง ความต้องการด้านร่างกายการดำรงชีวิต ความสะดวกสบาย 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Need) หมายถึงความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ กับผู้อื่น และความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน มีมิตรภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ความต้องการทางสังคม และ3) ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Need) หมายถึง ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ของสิ่งที่ต้องการสูงสุด นั่นเอง

หลักการสร้างแรงจูงในในการทำงานสมัยใหม่

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้คนทำงานในองค์กรของคุณมีสมรรถนะที่ดีและรู้สึกพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและท้าทายในสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่ มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มุ่งหวังวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน นำคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรมาเชื่อมโยงกับงานแต่ละงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่างานของพวกเขามีความสำคัญและอุดมไปด้วยความหมาย

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานและการพัฒนาทักษะของพนักงาน ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และสร้างสรรค์

3. สร้างการรับรู้และเครื่องมือการติดตามผล ใช้เครื่องมือและระบบในการติดตามผลงานและประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานรู้ว่างานของพวกเขามีผลกระทบและมีความคืบหน้า

4. สร้างโอกาสในการพัฒนา ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ โดยให้การฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ หรือสนับสนุนการศึกษาต่อ

5. สร้างความมุ่งมั่นและความสามารถในการปรับตัว ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น

6. สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างพนักงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

7. ให้ความสำคัญกับสุขภาพและสมดุล ส่งเสริมสุขภาพที่ดีและสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้พนักงานมีพลังงานและความสมดุลในการทำงาน

8. รักษาสมาธิและการพัฒนาทักษะ ส่งเสริมการฝึกสมาธิและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานและสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลง

9. ให้ความรู้สึกถึงความสำเร็จ ให้ของรางวัลและรับรู้ความสำเร็จของพนักงาน เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงาน

สรุป การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่เป็นกระบวนการต่อเนื่องและควรดูแลอย่างใส่ใจเพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความสุขในการทำงานของพวกเขาในสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสมัยใหม่

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ มีดังนี้ (ธนพิสิษฐ์ ดิศฐาวัฒนา, 2560)

1. การมีสภาพสังคมในที่ทำงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม พร้อมที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีการสื่อสารกันตลอดเวลาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ไม่กดขี่ข่มเหง มีความเอาใจใส่ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการจูงใจการทำงานของบุคลากร

2. การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมถึงสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน

3. การมีเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร สหกรณ์ออมทรัพย์ และอื่น ๆ เป็นต้น

4. การที่อาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง มีเกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือ และนำความภาคภูมิใจมาสู่ครอบครัว

5. การได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมไม่เกินความสามารถ และได้ปฏิบัติงานตรงกับสายงานที่ได้ศึกษามา รวมถึงการมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานในตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการได้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้รัฐบาลหรือหน่วยงานทางราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้บริการที่ดีแก่ประชาชน นี่คือแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1. การมอบหมายงานที่มีความหมาย การให้งานหรือโครงการที่มีความหมายและเป็นประโยชน์สูง จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่างานของพวกเขามีความสำคัญและมีความผลต่อสังคมและประชาชน

2. การสร้างระบบรางวัลและการของรางวัล การสร้างระบบรางวัลและการของรางวัลที่ยุติธรรมและเป็นธรรม โดยให้ความเท่าเทียมและโอกาสเท่าเทียม จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีความพยายาม.

3. การส่งเสริมการพัฒนาทักษะและการศึกษาต่อ สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงาน โดยให้โอกาสในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ นอกจากนี้ยังสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้

4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานและการพัฒนา พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การสนับสนุนการปรับตัวและการออกแบบงานที่มีความยืดหยุ่น การสนับสนุนการปรับตัวในสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการออกแบบงานที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

5. การสร้างระบบการติดตามผล การติดตามและวัดผลงานและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้ว่างานของพวกเขามีผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

6. การสร้างความเชื่อมโยงและความร่วมมือ สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างพนักงาน การสร้างความเชื่อมโยงในทีมช่วยเพิ่มความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี

7. การสร้างการรับรู้และความร่วมมือกับประชาชน การสร้างโอกาสให้พนักงานสัมพันธ์กับประชาชนและรับรู้ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน เพื่อให้ความสำคัญในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาคเอกชน

พนักงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นทรัพย์สินอันล้ำค่าสำหรับองค์กร (สุหะสินี และ บาบู, 2557) นี่คือเหตุผลที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความกังวลเพิ่มขึ้นผลผลิตของคนงานมากกว่าการเพิ่มจำนวนพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายงานขององค์กรในกรอบเวลาที่กำหนด (Daley, 2012) มีกลวิธีอยู่ชุดหนึ่ง นั่นคือ นำมาใช้โดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (Scott and Davis, 2015) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดจากพนักงานแรงจูงใจถูกใช้เป็นเครื่องมือโดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (2557) แรงจูงใจเป็นปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่โน้มน้าวให้มนุษย์ใช้ความสามารถสูงสุดในการทำงานที่ต้องการ

ในบริบทเดียวกัน มันถูกกล่าวถึงโดย Herriot (2013) เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่เพียงพอที่จะบรรลุองค์กรที่ต้องการแต่มีความกระตือรือร้นและพนักงานที่ทุ่มเทเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นได้เกิดขึ้นในทัศนคติของนายจ้างและทัศนคติของลูกจ้างเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของตลาดการแข่งขันและโลกาภิวัตน์ ทุกวันนี้ปัจจัยด้านแรงจูงใจได้รับการพิจารณามากกว่าที่เคย ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน, ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง, เนื้อหางาน, สถานที่ทำงานสิ่งแวดล้อมและอื่น ๆ

Manzoor (2012) มีความคิดเห็นว่า การจัดฝึกอบรมวิชาชีพควรเป็นสิ่งที่ดีแรงจูงใจสำหรับพนักงานที่ต้องการเพิ่มพูนทักษะและยังคงประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เมื่อเปรียบเทียบกับภาครัฐพนักงานของภาคเอกชนจะได้รับโอกาสอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมวิชาชีพที่เพิ่มการกระตุ้นการเรียนรู้และทำให้พวกเขามีประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อรักษาสภาพแวดล้อมการแข่งขัน บริษัทเอกชนลงทุนจำนวนมากในการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพของพนักงาน (Jehanzeb et. al, 2555)

นอกจานี้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาคเอกชนเป็นสิ่งสำคัญในการส่งมอบผลงานที่ดีและให้บริการที่มีคุณภาพต่อลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายขององค์กร เราสามารถทำได้โดยใช้วิธีและแนวทางต่าง ๆ ดังนี้

1. การมอบหมายงานที่มีความหมาย ให้งานหรือโครงการที่มีความหมายและมีการเชื่อมโยงกับพื้นฐานและค่านิยมของบุคลากร เพื่อให้พวกเขาเข้าใจความสำคัญของงานที่ทำ

2. การรับรู้และพิจารณาความเห็น ฟังและรับความเห็นของพนักงาน ทำให้พวกเขารู้ว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานและการพัฒนา ให้เครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

4. การประสานงานและการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือระหว่างพนักงาน ประสานงานให้มีความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

5. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะ สนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของพนักงาน โดยให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่

6. การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แนะนำและส่งเสริมวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน นำคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรมาเชื่อมโยงกับงานแต่ละงาน

7. การมีระบบการติดตามผลและการรายงาน การติดตามและวัดผลงาน ให้ระบบการรายงานที่ชัดเจนและเท่าเทียม โดยที่พนักงานสามารถเห็นผลงานของพวกเขา

8. การเสริมสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัว สนับสนุนการปรับตัวในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน

9. การสร้างโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน สร้างโอกาสให้พนักงานร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภาคเอกชน โดยสนับสนุนการทำงานร่วมกับภาคเอกชน

แนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำงาน

การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นทักษะที่สำคัญโดยเป็นศิลปะในการทำงานที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งวิธีการปฏิบัติที่สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีหลากหลายวิธี ดังนี้

1. จัดการฝึกอบรมและพัฒนา วิธีนี้เป็นวิธีอย่างหนึ่งที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้พวกเขามีความรู้ ตลอดจนมีทักษะเพิ่มมากขึ้นทำให้เขาเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนพัฒนาในสายอาชีพของตน โดยการจัดการอมรมนั้นมีหลากหลายวิธีดังนี้

1.1 ฝึกอบรมการโค้ช (Coaching) เป็นการฝึกพัฒนาตัวเองด้วยการตั้งเป้าหมายและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ฝึกถึงความรับผิดชอบของตนได้ดี

1.2 การฝึกอบรมภายในองค์กรและนอกองค์กร (In house and public training) เป็นการให้พนักงานได้ฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้น หลากหลายขึ้น

1.3 การหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) การสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้น มีประโยชน์ตรงที่ทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเพิ่มขึ้นได้ลองอะไรที่หลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. สวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่น ๆ สวัสดิการและสิทธิพิเศษต่าง ๆ สามารถเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ หัวหน้างานสามารถใช้สวัสดิการและสิทธิพิเศษที่เหมาะสมในการเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจกับลูกน้องได้ หรือองค์กรเองก็สามารถจัดสรรเรื่องนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจพนักงานได้เช่นกัน เช่น

2.1 สวัสดิการด้านคอร์สเรียนภาษาต่างประเทศ การจัดให้เรียนคอร์สภาษาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ตัวอย่างเช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น และควรเป็นภาษาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

2.2 สวัสดิการด้านสันทนาการและการผ่อนคลาย :หรืออาจเป็นสวัสดิการที่ช่วยทำให้ชีวิตผ่อนคลายออกกำลังกาย ตลอดจนลดความเครียดในการทำงาน ตัวอย่างเช่น คอร์สเรียนโยคะ สมาชิกฟิตเนส คอร์สกีฬาอื่น ๆ เป็นต้น คนยุคปัจจุบันนั้นหันมาดูแลสุขภาพกันมากขึ้น การจัดสวัสดิการด้านนี้ก็อาจทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดี

2.3 สวัสดิการด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจ :อีกตัวอย่างที่น่าสนใจก็คือสวัสดิการด้านการพักผ่อนและการท่องเที่ยวอย่างเช่นการจัดทริปประจำปี การให้ตั๋วเครื่องบินท่องเที่ยวต่างประเทศ ซึ่งเป็นการให้รางวัลพนักงานที่ทำงานหนักมาทั้งปีและช่วยให้พนักงานได้พักผ่อนอย่างมีความสุข เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานได้ยอดเยี่ยมทีเดียว

3. ให้สิ่งตอบที่องค์กรจัดทำขึ้นพิเศษ การที่พนักงานทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพนั้นการให้คำชมอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ องค์กรอาจให้สิ่งตอบแทนเพิ่มเติมที่แสดงถึงการขอบคุณจากองค์กร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยของขวัญนั้นควรเป็นของพิเศษที่องค์กรจัดทำขึ้นโดยเฉพาะ หาซื้อที่ไหนไม่ได้ เป็นการแสดงถึงการมอบของรางวัลที่ล้ำค่าให้กับพนักงานที่ตอบแทนองค์กรได้ดีด้วยเช่นกัน ความล้ำค่านี้อาจไม่ได้อยู่ที่ราคาเป็นหลัก หากแต่อยู่ที่ความตั้งใจขององค์กรที่จะทำของขวัญพิเศษนั้นขึ้นมา เช่น

3.1 อุปกรณ์สำนักงานที่สร้างสรรค์ขึ้นเป็นพิเศษให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

3.2 ของใช้ส่วนตัวในชีวิตประจำวัน แต่เป็นการจัดทำพิเศษแบบ Limited Edition ขององค์กรโดยเฉพาะ และควรเป็นของที่มีดีไซน์น่าใช้ วัตถุดิบมีคุณภาพ เช่น เสื้อผ้า, กระเป๋า เป็นต้น

3.3 รับประทานอาหารมื้อพิเศษกับผู้บริหารระดับสูง

3.4 จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง, งานวันเกิด เป็นต้น

4. การสื่อสารในเชิงบวก คำพูดนั้นเป็นเสมือนดาบสองคม บางที่อาจส่งผลในทางบวก บางทีอาจส่งผลในทางลบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกาลเทศะและสถานการณ์แต่ละครั้งได้เหมือนกัน ควรหลีกเลี่ยงคำพูดที่มีความหมายในทางลบ คำพูดประชดประชัน การเหน็บแนม หรือนินทาว่าร้าย ควรพูดในเชิงบวก พูดด้วยไมตรี สุภาพ พูดบน

พื้นฐานของความหวังดี ไม่พูดโกหก ขณะเดียวกันก็ควรหลีกเลี่ยงการพูดที่แสดงอำนาจเกิดความจำเป็น อย่างเช่น พูดเชิงออกคำสั่ง ด่าว่ากล่าว เสียงดังโดยไม่จำเป็น เป็นต้น การพูดที่ดีอีกอย่างคือลักษณะของการพูดเชิงสร้างสรรค์ อย่างการพูดให้กำลังใจ การพูดชมเชยเมื่อทำงานได้ดีและพูดปลอบโยนให้กำลังใจในยามที่ทำงานผิดพลาด ไม่ซ้ำเติม หรือให้คำปรึกษาในยามที่เกิดความกังวล ตลอดจนการพูดขอบคุณที่ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี กระตุ้นให้เกิดการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความเบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมเดิม ๆ ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นนั้นมีหลายวิธี เช่น

5.1 ปรับเปลี่ยนรูปโฉม ตกแต่งออฟฟิศใหม่ในที่นี้ตั้งแต่การปรับเปลี่ยนเล็ก ๆ อย่างเช่นการจัดโต๊ะใหม่ ปรับมุมใหม่ เปลี่ยนเก้าอี้ใหม่ ตกแต่งห้องทำงานใหม่ เพื่อไม่ให้รู้สึกเบื่อหน่าย ไปจนถึงยกเครื่องตกแต่งออฟฟิศใหม่หมด เปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ใหม่หมดเปลี่ยนสไตล์การตกแต่งใหม่หมด เป็นต้น

5.2 สร้างโซนให้พนักงานได้พักผ่อนหย่อนใจผ่อนคลายจากการทำงาน เช่น ห้องนั่งเล่น ห้องกิจกรรมบันเทิง ห้องกีฬา หรือแม้แต่สวนหย่อม เป็นต้น

5.3 จัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเช่น เก้าอี้ที่ดีต่อสุขภาพ, จอคอมพิวเตอร์ที่ถนอมสายตา, โคมไฟเพื่อช่วยเพิ่มแสงสว่างให้เหมาะสม เป็นต้น

5.4 สร้างบรรยากาศที่สุนทรีย์ เช่น อนุญาตให้พนักงานผ่อนคลายโดยการเปิดเพลงเบา ๆ

5.5 สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมให้เหมาะสม เช่น จัดประชุมเพื่อกระชับความสามัคคีในการทำงาน, จัดประชุมนอกสถานที่เพื่อป้องกันความเบื่อหน่าย กรณีนี้เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและระบบการทำงานนั่นเอง

6. เพิ่มเวลาส่วนตัวตลอดจนเวลาพักผ่อนให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น การเพิ่มเวลาส่วนตัวให้พนักงานตลอดจนเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับบุคลากรในองค์กรให้ผ่อนคลายมากขึ้น ก็เป็นการสร้างพลังในการทำงานที่ดี

6.1 เพิ่มเวลาในการรับประทานอาหารกลางวันทำให้พนักงานไม่ต้องเร่งรีบ มีเวลาเหลือที่จะทำกิจกรรมอย่างอื่นต่อบ้าง

6.2 เลิกงานเร็วกว่าปกติให้พนักงานได้ใช้เวลาหลังเลิกงานไปทำธุระส่วนตัวต่าง ๆ ได้เพิ่มมากขึ้น หรือพักผ่อนหย่อนใจ พบปะเพื่อนฝูง ให้พนักงานได้ผ่อนคลาย เจอสังคม เจอครอบครัว จะทำให้พนักงานเครียดหรือเบื่อหน่ายน้อยลง

6.3 เพิ่มวันหยุดประจำปีให้พนักงานมีโอกาสลาหยุดได้เพิ่มขึ้น โดยมีเงื่อนไขที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดีอีกวิธีหนึ่ง

7. สร้างแรงจูงใจ ส่วนบุคคลให้ถูกต้องและเหมาะสม หัวหน้างานตลอดจนฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรวิเคราะห์ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ และความต้องการของพนักงานแต่ละคนได้แน่นอนว่าทุกคนมีความแตกต่างกัน แต่เราก็ควรเรียนรู้ความเฉพาะเจาะจงของแต่ละคนให้ได้มากที่สุด ซึ่งมันจะเป็นประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจส่วนบุคคลได้แตกต่างกันด้วย วิธีการหนึ่งอาจจะไม่เหมาะกับอีกคนหนึ่ง แต่วิธีการหนึ่งอาจจะเหมาะกับคนอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะต้องทำความเข้าใจให้ดี และควรใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานให้เกิดประโยชน์ เช่น หากรู้ว่าพนักงานคนนี้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เราก็อาจจะมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงให้ ในขณะเดียวกันก็ต้องตอบแทนความสำเร็จที่เหมาะสมด้วยเช่นกัน หรือพนักงานบางคนชอบคิดวิเคราะห์ ละเอียดรอบครอบ ถี่ถ้วน ใช้เวลานาน ก็ควรมอบงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ ให้เวลาในการทำงาน ไม่ใช่ให้งานที่ต้องการความไวและรวดเร็ว เป็นต้น

8. ให้เกียรติพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ควรพูดจาด้วยน้ำเสียงที่ดี แสดงความจริงใจ มีไมตรี เปิดใจสามารถให้คำปรึกษาได้ในยามที่มีปัญหา และต้องแสดงให้พนักงานเห็นว่าทุกคนมีความสำคัญกับองค์กรเช่นกัน การพูดคุยต่อกันไม่ควรแสดงกิริยาก้าวร้าว พูดจาเอะอะโวยวาย ยกตนข่มท่าน แสดงอำนาจ เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความหวาดกลัว หรือไม่ก็หมดศรัทธา ไม่ไว้เนื้อเชื่อใจ หมดกำลังใจในการทำงานได้ การให้เกียรติซึ่งกันและกันจะทำให้เคารพซึ่งกันและกัน และส่งเสริมกำลังใจซึ่งกันและกันในการทำงานได้ด้วย

9. มีความยุติธรรม องค์กรตลอดจนบุคลากรทุกคนควรมีความยุติธรรม โดยเฉพาะหัวหน้างานที่ต้องไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม ไม่ให้ความเท่าเทียม ตลอดจนไม่ใส่ใจคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือไม่ละเลยใส่ใจคนใดคนหนึ่งเลยเพียงเพราะไม่ถูกใจตน หากหัวหน้างานไม่เกิดความยุติธรรม ก็ย่อมทำให้การทำงานเกิดปัญหาได้ ความสัมพันธ์ภายในทีม หรือระหว่างทีมอื่น เกิดปัญหา ตลอดจนสร้างความไม่น่าเชื่อถือ ไม่น่านับถือ การมีความยุติธรรม ปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกันก็ย่อมสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานได้เช่นกัน

10. ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่องค์กรตลอดจนหัวหน้างานทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสำคัญกับองค์กรเหมือนกันทุกคนตลอดจนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ย่อมสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ทุกคนตั้งใจทำงานได้ ทุ่มเทและจริงใจในการทำงาน เสียสละเพื่อองค์กรและส่วนร่วม ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และร่วมกันผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนภูมิใจกับความสำเร็จร่วมกัน การไว้วางใจองค์กร ในขณะที่องค์กรก็ไว้วางใจบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรยืนอยู่ในระยะยาวได้

บทสรุป

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่คือกระบวนการที่หลายองค์กรนำมาใช้เพื่อที่จะผลักดันและบันทึกความมุ่งมั่นให้กับพนักงานในสถานการณ์ที่การทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวทางสำคัญประกอบด้วย มุ่งมั่นและวัตถุประสงค์ชัดเจน การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การมีวัตถุประสงค์สำหรับองค์กร ช่วยสร้างความคิดร่วมใจในการทำงาน ทั้งนี้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่เป็นกระบวนการต่อเนื่องและต้องถูกสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะที่ดีและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสมัยใหม่

เอกสารอ้างอิง

อรพินทร์ ชูชม. (2555). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์. *วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. 2(2) มกราคม-ธันวาคม 2555*.

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์และวิลาสลักษณ์ ชัววัลลี. (2542). *การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และอังศินันท์ อินทรกำแหง.(2553). *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว งานกับคุณภาพชีวิต. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 16*(2), 32-49.

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ.* ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

ณัฏฐ์พัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). *การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.* วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 9(2) พฤษภาคม-สิงหาคม 2562.

ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี.* หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). *แรงจูงใจในการทำงาน:ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้.* ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

พิมสิริ ติยะโคตร. (2556). *การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.*ชื่อเว็บไซต์: https://sites.google.com/site/anthikabac/kar-srang-raeng-cungci-ni-kar-thangan

ชนิดา คุณทองคำ. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่2 (จังหวัดชลบุรี)*: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Thanatporn Suthisansanee. (2012). *ทฤษฎีมาสโลว์ ลำดับขั้นความต้องการ Maslow's*. สืบค้น: https://thewisdom.co/content/maslows-hierarchy-of-needs.

Digitized Company. (2563). *วิธีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้พนักงานในองค์กรของคุณเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น.* ชื่อเว็บไซต์: https://www.ko.in.th/สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน.

Sukhum Rattanasereekiat. (2012). *ทฤษฎีของการจูงใจ (theories of motivation).*ชื่อเว็บไซต์: http://pmcexpert.com/-theories-of-motivation.

Zaeema Asrar Mohiuddin. (2018). แรงจูงใจเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน: การเปรียบเทียบพนักงานภาครัฐและเอกชนในปากีสถาน. *วารสารวิจัยสังคมศาสตร์ก้าวหน้า – ปีที่ 5 ฉบับที่* 4 : *มหาวิทยาลัยการาจีราชวิทยาลัย* วิทยาเขตอีสาน.

Disley, P., Hatton, C., & Dagnan, D. (2009). *Applying equity theory to staff working with individuals* with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual &Development Disability, 34*(1), 55-66.

Frederick, W. Tr. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.

Herzberg,F., Bernard, M.& Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work. New York*: John Willey & Sons.

Amabile, T. M. (1993). *Motivational synergy*: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review, 3(3),* 185-201.

Barnes, S. J., & Pressed, A. D. (2012). Who needs real-life? Examining needs in virtual worlds. *Journal of Computer Information Systems*. 52(4), 40-48.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology,* 56, 485-516.

layton, P. A. (1972). Existence, *Relatedness & Growth: Human Needs in Organizational Setting*. New York: The Free Press.

Loudon, D.L., & Bitta, D. A. J. (1988). *Consumer Behavior: Concept and Applications*(3rd ed). New York: McGraw-Hill.

Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, p.370-396.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Pinder, C. (1998). Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Gagne, M., & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior.* 26, 331-362.

Walter, K. (1978). *The Working Class in Welfare Capitalism. London*: Routledge & Kegan Paul.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1973). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory.* Academy of Management Proceedings. 514-520.