

แรงจูงใจสร้างไฟในการทำงาน

น.ท.ศ.อมรเทพ แก้วกลีกรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

ท่านเคยตื่นขึ้นมาในเช้าวันใหม่พร้อม ๆ กับการรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่จะต้องปฏิบัติในวันนั้น ไม่อยากไปทำงาน หรืออยากเปลี่ยนงานใหม่ที่คุณคิดว่าน่าจะสร้างความพอใจได้มากกว่างานเดิม หรืออีกหลายความคิดในลักษณะเชิงลบต่องานที่รับผิดชอบอยู่บ้างไหม ผมเชื่อว่าหลายท่านคงเคยเกิดความรู้สึกเช่นนี้ ความรู้สึกดังกล่าวนี้อาจเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าจะเกิดปัญหาบางอย่างในการทำงานตามมา กล่าวคือไฟหรือพลังในการทำงานของท่านกำลังลดลง ในทางการบริหารถือว่าเป็นปัญหาขององค์กรที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและพิจารณาหาแนวทางแก้ไข เนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งนั่นหมายถึงว่ามีผลกระทบต่อผลงานขององค์กรในภาพรวมนั่นเอง

จริง ๆ แล้วความรู้สึกเบื่อหน่าย หรือท้อถอยกับงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุอื่นอีกก็ได้ เช่น ปัญหาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาเรื่องการเดินทาง การจราจร ฯลฯ แต่เหล่านี้ยังถือว่าเป็นปัญหาภายนอกที่มีได้เกิดจากลักษณะสภาพองค์กร หากแต่ปัญหาที่อยู่ในลำดับต้น ๆ และมีความสำคัญทำให้ไฟหรือพลังในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานลดลงคือ ปัญหาที่เกิดจากสภาพขององค์กรมากกว่า อันได้แก่ ปัญหาความเบื่อหน่าย ท้อถอย ที่เกิดจากความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ในขณะนั้นไม่สามารถตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับได้ เช่น ในเรื่องความก้าวหน้า ค่าตอบแทน สวัสดิการ การยกย่อง ชื่อเสียง หรืออื่น ๆ ผู้ที่ศึกษาทางด้านรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หรือ การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร การจัดองค์กรในมิติต่าง ๆ ถือว่ากรณีดังกล่าวเป็นปัญหาทางการบริหารซึ่งควรที่จะต้องที่ที่มีการวางแผนและการจัดการเพื่อป้องกันมิให้เกิดสภาพดังกล่าวขึ้นในองค์กร หรือต้องมีมาตรการรองรับเพื่อแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา เพราะเชื่อว่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในอันที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั่นหมายถึงว่าต้องมีการวางแผน หรือการจัดการล่วงหน้าไว้เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหา หรือหากเกิดขึ้นมาแล้วจะมีวิธีการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและกลับมาปฏิบัติกรการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้นตามที่ต้องการได้อย่างไร จึงเกิดแนวคิดว่าการจัดให้มีเครื่องดึงดูดใจ ช่วยเพิ่มไฟพลังในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานน่าจะเป็นวิธีการที่ดี ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ก็คือ “การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน” (Motivation) นั่นเอง

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) เป็นการสร้างสิ่งดึงดูดใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีต่องานอันจะนำมาซึ่งไฟหรือพลังที่ต้องการจะทำงาน โดยจะมีการเชื่อมโยงระหว่างความคาดหวัง ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งจูงใจและผลงานที่องค์กรต้องการ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ก็ควรที่จะวิเคราะห์ความคาดหวัง ความ

ต้องการของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำมาเชื่อมโยงกับการเลือกสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีไฟหรือพลัง เกิดความรู้สึกอยากทำงาน ตั้งใจทำงาน เพื่อที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนตามที่คาดหวังเมื่องานสำเร็จ ถ้าผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เข้าด้วยกันได้ก็เท่ากับว่าทุกฝ่ายจะได้รับในสิ่งที่ตนคาดหวัง หรือต้องการ ผู้บริหารก็จะได้ผลงานในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานได้ประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ นั้นเอง

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นวิธีการทางจิตวิทยาที่ถูกนำมาใช้ในทางการบริหารโดยเชื่อว่าสามารถดึงดูดใจ และเพิ่มพลังในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรได้ ประเด็นนี้ เฟรดเดอริค เฮอร์ชเบอร์ก (Frederick Herzberg) นักทฤษฎีชาวตะวันตกได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสถานประกอบการแห่งหนึ่งพบว่า มีปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ๒ ปัจจัยดังนี้

๑. ปัจจัยภายใน (Motivation Factor)

เป็นปัจจัยด้านความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวัง ความต้องการของตัวผู้ปฏิบัติงานเองว่า จะมีส่วนในการทำงานเพิ่มขึ้นเมื่อเกิดกรณีต่าง ๆ เช่น สามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ได้รับการยกย่องยอมรับ สามารถที่จะทำงานได้ด้วยตนเอง งานมีความท้าทาย มีความรับผิดชอบหรือความสำคัญมากขึ้น มีความเจริญก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้ เฮอร์ชเบอร์ก เห็นว่ามีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมากและเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เนื่องจากสภาพการปฏิบัติงานจริงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความคาดหวัง ความต้องการแตกต่างกันค่อนข้างยากที่ผู้บริหารจะทราบได้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องการอะไร ถ้าปัจจัยเหล่านี้ได้รับการตอบสนองอย่างถูกต้องถือว่าเกิดแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะรู้สึกอยากทำงานมากขึ้น ในทางกลับกันหากไม่ได้รับการตอบสนองก็อาจจะรู้สึกไม่อยากทำงาน หรือขาดพลังในการทำงานนั่นเอง

๒. ปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)

เป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่ นโยบายองค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ปัจจัยภายนอกนี้ผู้บริหารสามารถทราบได้ค่อนข้างชัดเจน เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมักแสดงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ออกมาเมื่อได้รับ หรือไม่ได้รับการสนองตอบความคาดหวัง หรือความต้องการนั้น อย่างไรก็ตาม เฮอร์ชเบอร์ก เชื่อว่า ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยค้ำจุนจะมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ในระดับเบื้องต้น และจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยภายใน (Motivation Factor) ที่มีสภาพการจูงใจได้ค่อนข้างยาวนานกว่า

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าไฟหรือ พลังในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอาจเพิ่มขึ้น หรือลดลงเมื่อได้รับการกระตุ้นเสริมแรงจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรก็ให้การยอมรับ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเป็นธรรม หรือ

ได้รับสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้รางวัล สวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข ผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความรู้สึกอยากทำงาน มีพลังที่จะต่อสู้กับงานหรือที่เรียกกันว่ามีไฟในการทำงาน เพราะทราบดีว่าเมื่องานสำเร็จก็จะได้รับสิ่งตอบแทน ในทางกลับกันหากองค์กรไม่สร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อถอยกับงาน เพราะทราบดีว่าต่อให้ตนทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายเพียงใด ก็จะไม่ได้รับสิ่งตอบแทน เช่น ไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ได้รับการส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่ได้รับคำชม ยกย่อง หรือแม้กระทั่งไม่ได้รับรางวัลที่เป็นตัวเงิน เป็นต้น

การจัดสิ่งจูงใจในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรพิจารณาให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องดึงดูด จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงานและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง เช่น ควรที่จะพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวัง ความต้องการอยากที่จะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทนการทำงาน สิ่งตอบแทนนั้นเป็นแบบปัจจัยภายใน ซึ่งมีได้อยู่ในตัวเงิน หรือเป็นแบบปัจจัยภายนอกที่อยู่รอบตัวของตัวเงินมากกว่ากัน ประเด็นนี้ก็คือ การทำความเข้าใจกับธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ เพื่อที่จะได้จัดสิ่งจูงใจให้รองรับความต้องการเหล่านั้นได้นั่นเอง ประเด็นนี้มีแนวคิดทางทฤษฎีที่น่าสนใจและ สามารถนำมาพิจารณาประกอบได้คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) มาสโลว์ เป็นผู้เสนอแนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเชื่อว่าโดยธรรมชาติมนุษย์จะมีความต้องการเป็นลำดับขั้นจากขั้นพื้นฐานไปจนถึงขั้นสูงสุด แต่ละคนจะมีความต้องการในแต่ละลำดับขั้นที่แตกต่างกัน และ เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานต่ำสุดแล้วก็มักจะมีความต้องการในขั้นสูงยิ่งขึ้นต่อ ๆ ไปจนถึงขั้นสูงสุด มาสโลว์ จึงได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้น ดังนี้

๑. ความต้องการทางร่างกาย (Physiology Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานต่ำสุดของมนุษย์ อันได้แก่ความต้องการในเรื่อง อาหาร น้ำ อากาศ รวมถึงสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีพต่าง ๆ การจัดสิ่งจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้จึงควรมุ่งเน้นไปที่ตัวเงิน คือ การให้ค่าตอบแทนอันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะให้สามารถไปจัดหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้ตามที่ต้องการ

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย ไม่ถูกคุกคาม การจัดสิ่งจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความมั่นคง ยุติธรรม และปลอดภัยในการทำงาน มีระบบประกันสวัสดิการให้กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความรัก ความผูกพัน มิตรภาพกับผู้อื่น การจัดสิ่งจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการระดับนี้คือ การจัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีกิจกรรมร่วมกัน เช่น การทำงานเป็นทีม การแข่งกีฬา

การประชุมสัมมนา เป็นต้น

๔. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ชื่อเสียง จากผู้อื่นเมื่อตนพบกับความสำเร็จใด ๆ การจัดสิ่งจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นนี้คือ การประกาศเกียรติคุณ การให้โล่รางวัล การยกย่อง เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานสำเร็จ

๕. ความต้องการที่จะสำเร็จได้ตั้งใจปรารถนา (Self – Actualization) เป็นความต้องการที่จะทำอะไรได้สำเร็จทุกสิ่งตามที่ตนใฝ่ฝัน หรือปรารถนาไว้ โดยทั่วไปมนุษย์จะมีความต้องการในระดับนี้เมื่อสามารถผ่านความต้องการในระดับที่ต่ำกว่ามาครบแล้ว (ผ่านขั้นที่ ๑ – ๔) ความต้องการในระดับนี้จัดเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสามารถบรรลุได้ถือว่าผู้นั้นสำเร็จได้ตั้งใจปรารถนา

นอกจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ดังกล่าวข้างต้น ยังมีแนวคิดของนักทฤษฎีที่น่าสนใจ และสามารถนำมาพิจารณาประกอบการจัดสิ่งจูงใจได้อีกเช่นกัน คือ ทฤษฎีของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mcgreger) มีสาระสำคัญดังนี้

ทฤษฎี X มีความเชื่อในเชิงลบต่อมนุษย์ เชื่อว่าโดยธรรมชาติมนุษย์ไม่ชอบทำงาน มีความเกียจคร้าน จึงต้องมีการปกครองบังคับบัญชาควบคุมแบบเข้มงวด เพื่อที่จะให้มนุษย์ทำงาน และเชื่อว่ามนุษย์มองเหตุผลทางเศรษฐกิจมากกว่าเหตุผลทางสังคมและจิตใจ ดังนั้น มนุษย์จะอยากทำงานเมื่อมีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน

ทฤษฎี Y มีความเชื่อในเชิงบวกต่อมนุษย์ เชื่อว่าโดยธรรมชาติมนุษย์ชอบทำงาน มีความรับผิดชอบ และระเบียบวินัย จึงไม่จำเป็นต้องปกครองบังคับบัญชาหรือใช้การควบคุมแบบเข้มงวดมาก มนุษย์มองเหตุผลทางสังคมและจิตใจมากกว่าเหตุผลทางเศรษฐกิจ ดังนั้นสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินตามทฤษฎี X จึงอาจจะไม่สามารถจูงให้ผู้ปฏิบัติงานมีไฟหรือพลังในการทำงานได้มากไปกว่า คำชมเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือ การยอมรับ ซึ่งให้ความรู้สึกทางสังคมและจิตใจได้ดีกว่า

จากแนวคิดทางทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำไปประกอบการพิจารณาจัดสิ่งจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ อันจะทำให้สิ่งนั้นสามารถจูงใจ เสริมแรงให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังในการทำงานเพิ่มขึ้น หากขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบอาจกลายเป็นการจัดสิ่งจูงใจที่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง โดยทั่วไปการจัดสิ่งจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารสามารถเลือกจัดได้ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Money Incentive) จะอยู่ในรูปตัวเงินซึ่งผู้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ หรือแปรเปลี่ยนเป็นสิ่งอื่นใดตามที่ต้องการได้ เช่น เงินเดือน เงินรางวัล โบนัส เบี้ยขยันขั้นพิเศษ ค่าทำงานล่วงเวลา รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ อันได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินมักจะเป็นที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ เนื่องจากว่าสามารถ

นำไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปแปรเปลี่ยนเป็นสิ่งอื่นใดตามต้องการได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การจัดสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินควรพิจารณาให้เกิดความเหมาะสม อาจต้องพิจารณาถึงความสามารถทางงบประมาณขององค์กร ความยุติธรรมในการกระจายตัวเงินเพื่อให้ทั่วถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้มากที่สุด

๒. **สิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (Non – Money Incentive)** เป็นสิ่งจูงใจที่มีได้อยู่ในตัวเงิน หากแต่จะอยู่ในรูปของความรู้สึก คุณค่าทางจิตใจ ความภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงแก่ผู้รับ แต่อาจจะไม่สามารถนำไปแปรเปลี่ยนเป็นประโยชน์อื่นใดได้ เช่น การให้โลรางวัล เหรียญเครื่องหมายประกาศเกียรติคุณ คำชมต่าง ๆ สิ่งจูงใจลักษณะนี้จะอยู่กับตัวผู้รับและจะได้รับการจดจำ กล่าวขวัญจากบุคคลทั่วไปเป็นเวลานานจึงมักจะใช้เป็นที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม สิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงินนี้อาจใช้ได้กับผู้ปฏิบัติงานบางรายเท่านั้น มิได้ใช้ได้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนเสมอไป ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรพิจารณาให้รอบคอบเมื่อจะจัดสิ่งจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น พิจารณาผู้ปฏิบัติงานในแต่ละรายว่าน่าที่จะมีความคาดหวังต้องการ สิ่งจูงใจประเภทใด ทั้งประเภทที่เป็นตัวเงิน และประเภทที่มีใช้ตัวเงิน หรือบางกรณี อาจจัดสิ่งจูงใจผสมผสานไปทั้งแบบที่เป็นตัวเงิน และมีใช้ตัวเงิน ก็ได้

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม ในเมื่อต้องการให้องค์กรได้ผลงานตามเป้าหมาย ก็ควรหาวิธีการที่จะช่วยดึงดูดจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น หากผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการทำงานอาจเกิดผลเสียต่อองค์กรดังนี้

๑. ไม่ได้ผลงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานอาจขาดความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงาน เพราะขาดแรงจูงใจเนื่องจากองค์กรมิได้จัดให้มีการสนองตอบความต้องการตอบแทนการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำงานแบบเรื่อย ๆ ผลงานอาจไม่เป็นไปตามที่กำหนด หรือได้ผลงานที่ไม่มีคุณภาพ

๒. ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากไม่เห็นถึงโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่ได้รับการยอมรับยกย่อง เงินเดือนค่าตอบแทนไม่เหมาะสม การทำงานมีกฎระเบียบหรือเงื่อนไขการทำงานมากเกินไป ทำให้ไม่มีความสุขกับการทำงาน เป็นต้น

๓. มีการลาออก โอน ย้าย ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม เช่น การขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานในภาพรวม

๔. ภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไป องค์กรที่มีได้สร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานจะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้บรรยากาศขององค์กรไม่ดี มีโอกาสที่บุคคลทั่วไปจะทราบได้ ทำให้ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียงขององค์กรไม่ดี ยิ่งถ้าเป็นองค์กรทางธุรกิจแล้วอาจนำมาซึ่งความเสียหายทางการตลาดได้



๕. มีผลต่อเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กร เนื่องจาก “คน” (Man) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญยิ่ง หากองค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่ขาดขวัญและกำลังใจ หรือมีการลาออก โอน ย้าย เปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงานมากก็จะทำให้องค์กรขาดแคลนคน เสถียรภาพความมั่นคงขององค์กรจะไม่ดี

องค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการเสริมสร้างไฟหรือพลังในการทำงาน เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจโดยการจัดสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดใจผู้ปฏิบัติงาน หรือตอบแทนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมจะนำมาซึ่งโอกาสผลสัมฤทธิ์ของงานได้มากกว่าองค์กรที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับสิ่งจูงใจตรงตามความคาดหวัง หรือความต้องการก็จะมีไฟหรือพลังในการทำงาน ผลงานก็จะดีตามไปด้วย องค์กรที่มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ได้ผลงานตามที่กำหนดแต่เพียงอย่างเดียว และเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับผลงานก็มักจะมุ่งพิจารณาว่าเป็นความบกพร่องของตัวผู้ปฏิบัติงาน ควรที่จะทบทวนว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานนั้นได้ตามที่กำหนดเกิดจากสาเหตุใด อาจเกิดจากการขาดสิ่งจูงใจในการทำงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน จริง ๆ แล้วแม้งานจะยุ่งยาก หนักเพียงใด แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสมก็น่าเชื่อได้ว่าจะสามารถดึงดูด กระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานได้มากขึ้น องค์กรก็จะเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง ผลงานดี ไคร ๆ ก็อยากที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่าทำไมองค์กรใหญ่ ๆ ที่สามารถบริหารงานอยู่ได้มาเป็นเวลายาวนาน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก มีความน่าเชื่อถือ จึงมีคนจำนวนมากพากันไปสมัครงาน ก็เพราะองค์กรนั้นมีการจัดสิ่งจูงใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม สามารถดึงดูดใจผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และสิ่งเหล่านี้ก็จะทราบกันแบบปากต่อปากอย่างรวดเร็วจึงทำให้ใคร ๆ ก็อยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็น **คนที่มีไฟในการทำงาน** แต่ถ้าหากถูกละเลยหรือมองข้ามไปก็ อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานกลายเป็น **คนที่ไม่มีไฟในการทำงาน** อันจะนำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุดจึงอาจกล่าวได้ว่า **แรงจูงใจสร้างไฟในการทำงาน** ได้





แหล่งอ้างอิง

สถาพร ปิ่นเจริญ. “การบริหารการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.” วารสาร มจร.วิชาการ. ๒๕๔๗.
ดวงดาว เสวันนา และ วิไลวรรณ เขตพงศ์. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพัน
ต่อองค์กรของพนักงาน. ปรินญานินพน์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ,
๒๕๔๘.

<http://www.siamhrd.com/leadership.html>

<http://www.excelexperttraining.com>

<http://www.minpoly.com>

<http://dnfe5.nfe.go.th>