

กลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้เข้าร่วมสมัย

Inspiration Building Strategies of Contemporary Leader

ดร.สมชาย เทพแสง¹ ดร.คณิต สุขรัตน์² และ ดร.เดชา พวงงาม³

¹อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

²อาจารย์ประจำหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

³ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ

การสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำร่วมสมัยสามารถบริหารงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นวิธีการที่ผู้นำคาดการณ์เป้าหมายในอนาคตขององค์กรโดยกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ ท้าทายในเรื่องงานและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก การสร้างแรงบันดาลใจนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของผู้นำ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเสริมสร้างความสามัคคีทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร จูงใจให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรเกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจในตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร รวมทั้งกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, ผู้นำร่วมสมัย

Abstract

Inspiration building is the key factor that makes contemporary leaders succeed in achieving their goals. It is a way for leaders to anticipate future goals of an organization by motivating people to participate in mission accomplishment. Encouraging directional response and go to the desired goal. Challenging in the job and stimulating the spirit of the lively team by creating a positive attitude and positive thinking. Inspiration building is important to the management of the leader to encourage staff to work effectively, strengthen the morale of the staff, strengthen harmony, create loyalty to the organization, encourage creativity, and provide people faith and confidence in the organization. So the leaders need a strategy to build inspiration both strategies for self-motivation to be a role model and strategies to inspire personnel to motivate people to work hard, sacrifice, love and commitment to the organization.

Keywords: strategy, inspiration, contemporary leader

ภูมิหลัง

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกอย่างรวดเร็ว เป็นโลกไร้พรมแดน ผู้นำทุกระดับจำเป็นต้องปรับปรุงตนเองให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สามารถต้านทานกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่มากกระทบได้อย่างมั่นคง รวมทั้งเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้ร่มรื่น และปลอดภัย ทำให้บุคลากรในองค์กรดำรงชีวิตในองค์กรได้อย่างมีความสุข [1] ขณะเดียวกันผู้นำต้องมีกลยุทธ์เพื่อจูงใจให้

บุคลากรในองค์กรทำงานตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นที่พึงพอใจและประทับใจแก่บุคลากร[2]กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจจึงนับว่ามีความสำคัญ เพราะช่วยจูงใจให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมาย การสร้างแรงบันดาลใจจึงเกิดขึ้นทั้งตนเองและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น [3]การสร้างแรงบันดาลใจเป็นทั้งการให้กำลังใจยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก โดยกระตุ้นให้ตนเองและบุคลากรทุ่มเท เสียสละและความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้นำให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สนับสนุนบุคลากรให้อุทิศตนกับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนบุคลากรสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จ [4]

ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้สำเร็จ ทำให้ได้ทั้งงาน ได้ทั้งคนนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานในยุคใหม่ การสร้างแรงบันดาลใจจะสอดคล้องกับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของผู้นำกับบุคลากร เป็นวิธีการที่ผู้นำคาดการณ์เป้าหมายในอนาคตขององค์กรโดยกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง [5] การสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยหรือสิ่งต่างๆที่กระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ [6]สนับสนุนกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ ทำท่ายในรายงานและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา กระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก โดยผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งช่วยให้บุคลากรปฏิบัติการกิจ เน้นความผูกพันของตน ต่อเป้าหมายระยะยาวให้กำลังใจยกย่อง ชมเชยบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ [7] เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ สนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่บุคลากรเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ที่สำคัญสอดคล้องกับการกระตุ้นให้เกิดพลังอำนาจในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใดๆที่พึงประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในและภายนอกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์[8]

โดยสรุปความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวข้องกับวิธีการคาดการณ์ของผู้นำในตั้งเป้าหมายในอนาคตขององค์กร เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือชักนำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ อีกทั้งเป็นพฤติกรรมของผู้นำในการแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงการสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจนับว่ามีความสำคัญในการบริหารจัดการของผู้นำร่วมสมัยทั้งการเป็นผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับบุคลากรที่อุทิศตนให้กับงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้ [9]การสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถในการทำงานและการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อโน้มน้าวบุคลากรให้ใช้ความสามารถในการทำงาน การสร้างแรงบันดาลใจจึงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร [10] การสร้างแรงบันดาลใจเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร และหมุ่คณะเสริมสร้างสามัคคีธรรมทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กรเกื้อหนุนและจูงใจให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรและองค์กร ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน [11]บุคลากรเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรกระตือรือร้นในการทำงาน ก่อให้เกิดการคิดและการลงมือทำ ดังนั้นแรงบันดาลใจจึงเป็นเหมือนขุมทรัพย์ของมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้โดยไม่จำกัดวัย และวุฒิการศึกษาและเมื่อมาบวกเพิ่มความมุ่งมั่น ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การสร้างแรงบันดาลใจจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ทำให้ผู้นำมีเป้าหมายที่มีคุณค่าเปี่ยมด้วยความรับผิดชอบ มีพลังชีวิตในการทำงาน พรั่งพร้อมด้วยพลังความมั่นใจ เข้าใจตัวเองและบุคลากรเป็นอย่างดีสามารถนำพาตนเองและบุคลากรเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง [12]

โดยสรุปการสร้างแรงบันดาลใจช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรและหมู่คณะเสริมสร้างสามัคคีธรรมทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กรเกื้อหนุนและจงใจให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรและองค์กร ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้ผู้นำมีเป้าหมายที่มีคุณค่า เกิดความมั่นใจ สามารถนำพาตนเองและบุคลากรเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานประสพผลสำเร็จอย่างยิ่ง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ

ปัจจัยอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้การทำงานประสพผลสำเร็จ ได้แก่ อาชีพ สถานะทางสังคม อายุ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน การได้ทำงานที่น่าสนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน [13] ลักษณะการทำงานร่วมกับบุคลากรที่เข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน สภาพการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่เหมาะสม มีความสะดวกในการไปกลับ ตลอดจนมีสวัสดิการครบครัน [14] การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องาน การมองโลกในแง่ดี การแสวงหาความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง การมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้หรือค่าตอบแทนที่เป็นธรรม [15] ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ ความก้าวหน้าในการทำงาน ขนาดขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้น ๆ ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนกับงานที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะของงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจความเป็นอิสระในการทำงาน ปราศจากการควบคุมจากผู้นำ [16] การให้การนิเทศและคำปรึกษา การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การเปิดใจ การทำข้อตกลงผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคุณลักษณะของผู้นำ การให้ข้อมูลย้อนกลับปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจประสพผลสำเร็จและทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน [17]

โดยสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจมีหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อาชีพ สถานะทางสังคม อายุ หรือปัจจัยทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สถานะทางสังคม ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ ความก้าวหน้าในการทำงาน ขนาดขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ

กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจเป็นวิธีการหรือเทคนิคที่ส่งเสริมให้การบริหารงานประสพผลสำเร็จ มี 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง กับกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรโดยผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองเพื่อให้เกิดความสามารถและพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจแก่บุคลากร นักวิชาการกล่าวถึง

กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง

ผู้นำร่วมสมัยจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองเพื่อให้ตนเองมีความมั่นใจและสามารถนำไปใช้กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง สามารถมอบหมายงานให้บุคลากรได้ตรงกับความถนัดและความสามารถ พัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอารมณ์ขัน เชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำได้ มองโลกในแง่ดีและมีเจตคติเชิงบวกกับบุคลากร มีการคิดสร้างสรรค์ ที่สำคัญมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทำงานจนบรรลุเป้าหมาย [18] นอกจากนี้การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง มีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ [19]

1. **มีความเชื่อมั่นในตนเอง** มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงพอที่จะให้บุคลากรเชื่อมั่นในตนเองว่า ผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจากการกระทำนั้นสามารถพิชิตได้อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล เชื่อมั่นในตนเองในการกระทำสิ่งใด ๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งที่ยากก็ตาม

2. **มีความมุ่งมั่นในการทำงาน** มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้

ทุ่มเทร่างกาย แรงใจและกำลังสติปัญญา เวลา มีมานะพยายามบากบั่นหมั่นเพียร อดทนต่อความเหนื่อยล้าและความกล้าหาญต่อการฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหา

3. **มีความศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง** การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึกที่ว่า ถ้าเข้าถึงได้จะเป็นสิ่งที่น่าท้าทายที่สุดในชีวิต

กลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน**ให้กับตนเอง** มีดังนี้ [4]

1. มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จในชีวิต
2. การคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ คิดในเรื่องแปลกใหม่ๆ ทำให้มีความสุขและเกิดความท้าทายอยู่เป็นประจำ ดังนั้นวิธีคิดง่ายๆ คือ จินตนาการถึงเป้าหมายบ่อยๆ และพยายามทำให้เป็นจริง
3. การอ่านหนังสือดีมีคุณค่าเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง โดยเฉพาะกับผู้นำของประเทศทั้งในอดีตและปัจจุบัน ได้อ่านเรื่องของบุคคลสำคัญในประวัติศาสตร์ทางการเมือง ผู้นำประเทศเหล่านั้นได้สร้างแรงบันดาลใจในตัวเองขึ้นมา เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ
4. จดบันทึกผลงานของคนที่ประสบความสำเร็จ การจดบันทึกจะช่วยให้เราจำสิ่งๆ นั้นได้ดี นอกจากนี้ยังสามารถจดบันทึกเรื่องราวต่างๆ เช่น ความสำเร็จ ความล้มเหลว ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองได้
5. การหาแบบอย่างหรือบุคคลตัวอย่างโดยเฉพาะบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ศึกษาว่าเขามีแนวคิด แนวปฏิบัติอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเป็นต้นแบบสู่ความสำเร็จ
6. รู้จักบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ โดยวางแผนการใช้เวลาให้คุ้มค่า
7. นำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงตนเอง ยึดถือเป็นบทเรียนที่ดี
8. มองโลกในแง่ดี ควบคุมมองโลกในแง่ดี คิดบวกเสมอ เพื่อช่วยให้มีสุขภาพจิตดี การคิดโปร่งใส และทำให้เกิดจินตนาการและแรงบันดาลใจที่ดีที่สุดขึ้นมาได้

สเปียร์ส (Spears) [20] เสนอวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ดังนี้

1. มีอารมณ์ขัน และสนุกกับงาน
2. รักและศรัทธาในงานอย่างจริงจัง
3. ขจัดความกลัวออกจากจิตใจ
4. เชื่อมั่นในตนเอง
5. รับฟังความเห็นของบุคลากร
6. มองโลกในแง่ดี
7. ยอมรับในความผิดพลาด
8. มุ่งมั่นพยายาม

จูดและโรนัลด์ (Judge and Ronald) [7] นำเสนอวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ดังนี้

1. อย่ากลัวความล้มเหลว
2. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน
3. เลือกเป้าหมายแค่หนึ่งเดียว
4. มีอารมณ์ขัน
5. ทำอย่างตั้งใจ
6. หาตัวอย่างบุคคลที่ทำงานประสบผลสำเร็จ
7. ให้รางวัลชีวิตกับตนเองให้คุ้มค่า
8. แสวงหาโอกาสอย่างต่อเนื่อง
9. รักและผูกพันในงาน
10. มองโลกในแง่ดี

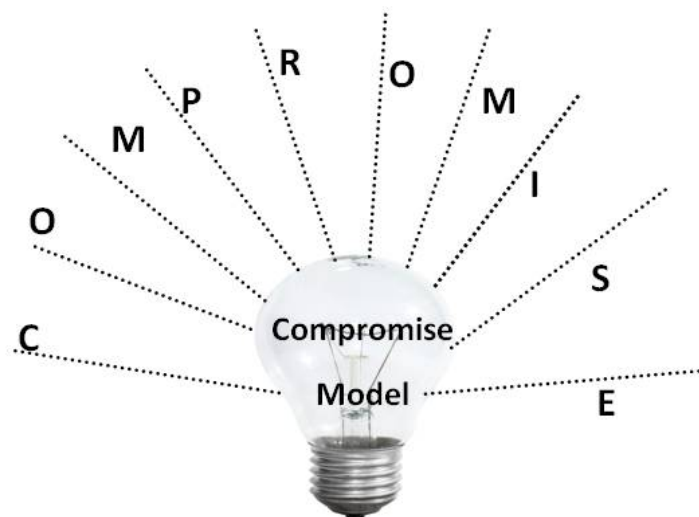
แนร์ (Nair)[21] ให้ข้อคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายในชีวิตให้ชัดเจน
2. การศึกษาจากนักสร้างแรงบันดาลใจที่เก่ง
3. การเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น
4. คิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่แปลกใหม่

นอกจากนี้ผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า มีความรักและผูกพันในงานเพื่อให้งานสำเร็จ โดยสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแก่บุคลากร ใช้หลักของการมีส่วนร่วม เน้นความเป็นหุ้นส่วนใน

การทำงานเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ให้อิสระในการทำงาน ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยพร้อมรับผิดชอบร่วมกันเมื่อมีข้อผิดพลาด [22]

โดยสรุปกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองเกี่ยวข้องกับผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) มองโลกในแง่ดี (Optimistic) มีกิจกรรมารยาทเรียบร้อยอ่อนน้อมถ่อมตน (Manner) มีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน (Purpose) เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร (Role Model) ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเมื่อมีโอกาส (Mercy) มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ (Imagination) รักและผูกพันในงาน (Satisfaction) และมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ดังนั้น จึงสรุปเป็น COMPROMISE MODEL: กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองดังภาพประกอบด้านล่าง



ภาพประกอบที่ 1 COMPROMISE MODEL: กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง

กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร

กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเป็นการใช้วิธีการและเทคนิคต่างๆ ให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมาย โดยมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ [23] กล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรดังนี้

1. การกระตุ้นให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
3. กำหนดนโยบายส่งเสริมการทดลอง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน
4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเชื่อถือและวางใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้ระบบการสื่อสารแบบเครือข่าย
6. การสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
7. ผู้นำคาดหวังบุคลากรในด้านดี
8. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม
9. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลาตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
10. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็น

การส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองและทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร

ยูคัล (Yukl) [24] ให้ข้อคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดความชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้
2. สร้างความมั่นใจให้บุคลากรว่าสามารถเผชิญกับภาวะวิกฤต เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์

3. สร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
4. กระตุ้นให้เกิดความท้าทายความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ได้รับชัยชนะ
5. ฉลองชัยชนะและชื่นชมยินดีในความสำเร็จ
6. อำนวยความสะดวกในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อบุคลากร

โอทูลล์ (O'Toole) [25] ให้ข้อคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ดังนี้

1. เน้นการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพและผลสัมฤทธิ์เพื่อบริหารไปสู่เป้าหมายทั่วไป
2. สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน โดยเน้นการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เห็นอกเห็นใจ และไม่เอาर्डเอาเปรียบกัน
3. เน้นการบริหารงานเชิงสมดุล โดยให้ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกับบุคลากรทุกคน
4. ใช้การสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้ข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน
5. ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมและไว้วางใจ
6. สร้างบรรยากาศแบบเปิดเผย และมีความโปร่งใสในการทำงาน

นอกจากนี้กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีดังนี้ [26]

1. ให้การบริการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง
2. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัว และรวดเร็ว
3. พัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าด้วยระบบพี่เลี้ยงและการให้กรณีศึกษาแก่บุคลากร
4. พัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงและเป็นธรรม
5. จัดระบบการสื่อสารโดยใช้ช่องทางหลายๆทางและระบบเครือข่าย
6. จัดระบบรางวัล โดยใช้รูปแบบอย่างหลากหลาย

นอกจากนี้กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร มีดังนี้ [26]

1. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างใกล้ชิด
2. ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและประเมินผลและร่วม

รับผิดชอบ

3. ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้บุคลากร
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรอย่างใกล้ชิด
5. พัฒนาระบบการสื่อสาร โดยใช้หลายช่องทางเพื่อให้บุคลากรเข้าใจข่าวสารได้อย่างถูกต้อง

ชัดเจน

6. จัดสภาพบรรยากาศในการทำงานอย่างอบอุ่นเป็นมิตรภาพ เพื่อให้การทำงานมีความสุข
7. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานแก่บุคลากรให้ตระหนักถึงการดำรงชีวิตในองค์กรด้วยความ

ความก้าวหน้ามั่นคงและปลอดภัย

8. จัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรการนำไปใช้อย่าง

จริงจัง

9. อำนวยความสะดวกในด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยี

โดยสรุปกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน (Environment) การสื่อสารโดยใช้ระบบเครือข่าย (Network) การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน (Culture) การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย (Update) การพัฒนาระบบรางวัลให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร (Reward) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Adapt) การส่งเสริมความก้าวหน้าแก่บุคลากร (Growth) ตลอดจนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร (Empowerment) ดังนั้นจึงสรุปเป็น ENCOURAGE MODEL: กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบที่ 2 Encourage Model: กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำร่วมสมัยสามารถบริหารงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ ทำให้เกิดความท้าทายในเรื่องงานเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจในตนเองและกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละเกิดความรักในงานและความภาคภูมิใจต่อองค์กร

หนังสืออ้างอิง

- [1] Bennis, Warren; & Nanus, Burt. (1997). *Leaders*. New York: Happer Collins Publishers.
- [2] Chemers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*. London : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- [3] Georgiades, Nick., & Macdonell , Richard. (1998). *Leadership for Competitive Advantage*. New York: John Wiley and Sons.
- [4] Joyce, E.; Judge, Timothy A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*. 89 (5): 901-910.
- [5] Antonakis, J.; Avolio, B. J.; Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*. 14 (3): 261-295.
- [6] Lowe, Kevin B., K. G. Kroeck, and Negaraj Sivasubramaniam. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLq Literature." *The Leadership Quarterly* 3 (7): 385-425.
- [7] Judge, Timothy A., and Ronald F. Piccolo. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 8 (5): 755-768.
- [8] Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). *Global Leadership: The Next Generation*. New Jersey: Prentice Hall.
- [9] Hoy, R.C. & Hoy D.A. (2003). *Organization Behavior*. San Francisco: Jossey Bass.
- [10] Manz, C.C., and Sims, H. P. (2002). *The New Super Leadership to Lead Themselves*. New Delhi: Viva Books Private Limited.
- [11] Eagly, Alice H. and Others. (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin* 12(4): 569-591.
- [12] Montana, Patrick J. and Bruce H. (2008). *Management*. New York: Barron's Educational.

- [13] Worrall, L. & Cooper, C. L. (2006). The Quality of Working Life: Managers' health and well-being. Executive Report, Chartered Management Institute.
- [14] Loscocco, K. A. & Roschelle, A. N. (1991). Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2): 182- 225.
- [15] Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(2): 357-384.
- [16] Van Laar, D, Edwards, J & Easton, S (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3): 325–333.
- [17] Schacter, D.L., Gilbert, D.L. and Wegner, D.M. (2011) *Psychology*. 2nd ed. New York: Worth.
- [18] Bass, Bernard M., (1996). *A New Paradigm of Leadership: an Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- [19] ปริญญาต้นสกุล. (2550). ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล.
- [20] Spears, Larry, (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: Wiley.
- [21] Nair, Keshavan., (1994). *A Higher Standard of Leadership: Lessons From t Life of Gandhi*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [22] Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [23] ชีระรุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบสองและประเมินภายนอกรอบสาม. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- [24] Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- [25] O'Toole, J. (1999). *Leadership a to z: A guide for the appropriately ambitious*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [26] Nahavandi, A.(2000). *The Art and Science of Leadership*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- [27] Mumford, M. D. and Others. (2000). "Leadership skills for a changing world solving complex social problems". *The Leadership Quarterly*. 11 (1): 11–35.