

## ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

### LEADERSHIP AND MOTIVATION TO SUCCEED

#### IN THE ORGANIZATION DEVELOPMENT

สาวิตรี ยอยยิม<sup>1</sup>, นลินนัฐ ดีสวัสดิ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน  
Sawitree Yoyyim<sup>1</sup>, Nalinnath Deesawadi<sup>2</sup>, Chalermchai Kittisaknawin<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร และเพื่อศึกษากลยุทธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร เป็นการวิเคราะห์ลักษณะแนวคิดของผู้นำและกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการบริหารคนตามความต้องการพื้นฐานแห่งความเป็นจริงของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ลดปัญหาความไม่ยุติธรรมในองค์กร ดึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมา ส่งผลให้ผลงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ การจูงใจด้วยรางวัล การจูงใจด้วยงาน และการจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผลด้วยวิธี DRIVE ประกอบด้วย Development คือ การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ Relation คือ สัมพันธภาพที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศและตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง Individual Motivation คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีหลากหลายสไตล์หลายวัฒนธรรม ย่อมมีความหลากหลายที่เป็นเรื่องธรรมดา Verbal Communication คือ คำพูดของผู้นำเปรียบเสมือนดาบสองคมที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และ Environment Arrangement คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยากทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นหลักการสำคัญที่เสริมสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรในการเกิดงานที่มีประสิทธิผล และเต็มไปด้วยความคุ้มค่าของการบริหารจัดการที่มีระบบที่ดีทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

บทความนี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการพัฒนาระดับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและการบริหารจัดการด้านบุคลากรในองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผล

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาองค์กร

<sup>1</sup> PhD. Student Doctor of Philosophy Program in Management, Silpakorn University, E-mail Address: sawitai09@gmail.com

<sup>2</sup> Lecturer Department of International College, Silpakorn University, E-mail Address: ijipjip@gmail.com

<sup>3</sup> Associate. Professor. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University, E-mail Address: cknawin@gmail.com

## Abstract

This article aims to study leadership and motivation for success in organization development and to study leadership and motivational strategies for organization development. A conceptual analysis of leaders and motivational strategies for organizational development focus on managing people according to the underlying needs of the subordinates, satisfy your subordinates, reduce the problem of unfairness in the organization, & pull the ability of subordinates. The result is the most efficient and effective way to achieve success in organization development.

The study found that leadership is an important element of motivation in an organization development influencing subordinates to perform tasks as well as accomplish activities in the organization well, regarding to 3 key factors: reward, job and organizational culture. In addition, strategies for motivating subordinates to work in the DRIVE way include: Development means development and training, which is one way to motivate subordinates to work. Relation means a good relationship that will lead under the leadership dedication and determination to work sincerely. Individual motivation means that each subordinate has a multicultural style in common. Verbal communication means the word of leader is like a double-edged sword both positive and negative. Environment arrangement means the working environment that can motivate subordinates to work. These are important principles that reinforce organizational success in productive work and with the value of a well managed system that the organization achieves its goals.

This article is a guide to researching leadership with motivation, development of motivation for subordinate's works and human resource management in organizations and agencies to be effective.

**Keywords:** Leadership, Motivation, Organization development

## บทนำ

การพัฒนาองค์การ (Organizational Development หรือ OD) เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์การที่ถูกออกแบบมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ เพื่อเกิดการพัฒนาในองค์การและการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปตามที่ต้องการ (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550, น. 365-368) หรือเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่ซับซ้อนที่มุ่งใช้การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมตลอดจนโครงสร้างขององค์การเพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่และสิ่งที่ท้าทาย โดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงและมีการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งแนวคิดเชิงปฏิบัติงานเข้าช่วย (สุนันทา เลหาหนันท์, 2551, น.50) การพัฒนาองค์การเป็นความต้องการที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก และทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้อำนาจการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์การ กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์การนั้นควรมีผู้นำที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนองค์การให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้หลายกระบวนการ เช่น การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การสื่อสาร การมี

ส่วนร่วม การวางแผน และการจัดการกับความขัดแย้ง การพัฒนาองค์การจะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์การ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี โดยการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่เสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ (วิลลาร์ธอน รพีพิศาล, 2554, น. 140) พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาองค์การจะศึกษาภาวะผู้นำเพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในองค์การ ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือระดับผู้บริหารเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ภาวะผู้นำนับเป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในการพัฒนาองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ในโลกปัจจุบันที่ภาวะการแข่งขันนั้นสูง หากเราเปรียบองค์การเหมือนกับเรือลำหนึ่งการที่เรือจะแล่นสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งความสามารถของลูกเรือ สภาพทะเล ฯลฯ แต่ต้องประกอบที่สำคัญที่สุดคือกัปตันหรือผู้นำในเรือลำนั้นหากกัปตันไม่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอโอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีน้อยแต่หากกัปตันมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ ความชำนาญที่ดีแล้วโอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีสูง เช่นเดียวกับองค์การหากมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์การก็สามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (สมบัติ กุสุมาลี, 2556)

ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้น จะมองเพียงในด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความมีเมตตา และบารมีเท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานที่เขาทำด้วย ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ (Trewatha, & Newport, 1982, pp. 383)

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิตของงานซึ่งจะมีคุณภาพดีหรือมีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์การแตกต่างกัน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญ โดยกล่าวดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ
2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ
3. การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อตื่นนอนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หาก

ไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. จรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) การมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ภาวะผู้นำของผู้นาจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นาองค์การ จะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำมีอาชีพทั้งหลายควรจะใช้ “ศิลปะ” เป็นเครื่องมือในการบริหารคน มากกว่าที่จะใช้ “ศาสตร์” (วิโจน สรรตนะ, 2557) ดังนั้น ในบทความนี้ผู้เขียนจึงมุ่งเน้นศึกษาทฤษฎีและแนวคิดในภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ผู้นำได้มีแนวทางในการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์การต่อไป

## วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์การ

## ภาวะผู้นำ

ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การคือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาร่างองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจ ชักนำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานจำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารซึ่งเราเรียกว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Superior) จึงมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพที่มีใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไรความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรบุคคลมาร่วมทำงานด้วยกันจนสำเร็จจะเกิดจากภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหาร เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงานและต้องรู้จักเลือกวิธี การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ (นิศานาศ นนท์จุมจัง, 2553, น. 87-99)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985, p. 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับ

ความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน (Nelson, & Quick, 1997, p. 346) นอกจากนี้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, pp. 272) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2535 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544, น. 47)

ภาวะผู้นำ มีพื้นฐานความคิดอยู่ 2 ประการ คือ 1) พื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการทำให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนาและความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวนหรือด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์การยุคใหม่ 2) มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันและมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า (พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์, 2558)

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือผู้บริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดีก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้องค์การหนึ่งองค์การใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, น. 18) ดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านี้ที่จะสามารถจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ ได้

2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social maturity and achievement drive) กล่าวคือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อยๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติในทางที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องยอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่ผู้นำทำเอง ดังนั้น ผู้นำจะต้องพัฒนา

ความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า ผู้นำ ซึ่งหมายความถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้นำ และต้องตัดสินใจ เพราะมีความสามารถการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางดีหรือไม่ดีได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้นย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

ปัจจุบันเรามักจะมุ่งที่ตัวผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ งานขององค์กรจะก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ตัวผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่ผู้นำต้องมีความสามารถหลายอย่าง ลักษณะการบริหารไม่ได้อยู่ที่ผู้นำคนเดียว แต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนั้น ผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักใช้กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง ทั้งในงานที่ทำร่วมกัน และงานที่ทำเฉพาะตัวผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถที่จะทำงานได้เองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กร

## การสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

แรงจูงใจ (Motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินว่า movere หมายถึง "เคลื่อนไหว (Move)" ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย (Walters, 1978, pp. 218) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือแรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำนั่นเอง นอกจากนี้แรงจูงใจเป็นสภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม (Loundon, & Bitta, 1988, pp. 368) จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ
2. เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีไม่

เพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจด้วย

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและอาหารมาดื่มกินสนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจ จึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

### 1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร กระทำการต่าง ๆ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์กรจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุนไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และผู้ใต้บังคับบัญชาต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหลายรายที่ไม่ทั้งเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยเนื่องจากความรู้สึกรักหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการหรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

### 2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มักกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง ค่าชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ค่าชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้รับความดีความชอบ เป็นต้น

## การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การเพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การพัฒนาองค์การ (Organization development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนา ระบบโดยส่วนรวมทั้ง้องค์การเริ่มจากระดับผู้บริหารลงระดับล่างทั้ง้องค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2550, น. 436) นอกจากนี้ ยังเป็นการประยุกต์ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 546) รวมถึงความพยายามแบบองค์รวมใน

การปรับปรุงความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมและแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร (Schermerhorn, 1999, p. 390) และการพัฒนาองค์กรจึงเป็นเทคนิคหรือโปรแกรมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงบุคคลและลักษณะรวมทั้งคุณภาพของความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล (Robbins, & Coulter, 2002, pp. 344) ความพยายามระยะยาวซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อที่จะปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กร การมอบอำนาจ การเรียนรู้และกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยผ่านการดำเนินการ การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยบทบาทของที่ปรึกษาและทฤษฎีตลอดจนเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (French, & Bell, 1999, pp. 25-26)

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้นำ ต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ แรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ผู้นำในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กรที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีมนุษยธรรม เพื่อให้มีความพอใจและเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับ มอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตนเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

## กลยุทธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร

### ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจ

มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ จึงเกิดปัญหาว่าควรจูงใจผู้บังคับบัญชาในการทำงานด้วยรูปแบบใด เพื่อให้เขาเหล่านั้นทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถและเกิดความพอใจในงาน รวมทั้งขวัญ และกำลังใจที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบในการจูงใจของผู้บังคับบัญชาในองค์กร โดยปกติแล้วผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้ คือ

#### 1. การจูงใจด้วยรางวัล (Rewards)

การให้รางวัลจะทำให้ผู้บังคับบัญชาในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ได้นั้นต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยของผู้บังคับบัญชาได้ เพื่อที่ผู้บังคับบัญชาจะทุ่มเท ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของผู้บังคับบัญชาได้มากเท่าไร ความจริงใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้จึงมีดังนี้ คือ

- 1.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)
- 1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)
- 1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)
- 1.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility)



อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปของรางวัลที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

## 2. การจูงใจด้วยงาน

การที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยงานนั้นควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นควรมีลักษณะที่ทำให้เกิดความสามารภ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักที่จะปฏิบัติและควรเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมา เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน (Horizontal job enrichment) และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical job enrichment) ซึ่งการเพิ่มตามแนวนอน นั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงความสำคัญในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่ามีค่าและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวตั้งนั้นเป็นการลดอำนาจ ในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อให้เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรีหรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น จากผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำและบางครั้งอาจจะแสดงความคิดเห็นในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำด้วย

2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job redesign) เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เช่น ลดความซับซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลงหรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

## 3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์การ

องค์การทุกแห่งจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนไปในทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมขององค์การนั้นย่อมหมายรวมถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์การ ซึ่งในเรื่องนี้นั้นต้องยกตัวอย่างประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา มาเป็นแบบในการศึกษา โดยญี่ปุ่นนั้นเป็นประเทศประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหาร เนื่องจากค่านิยม และความเชื่อของคนญี่ปุ่นที่มีต่อประเทศ สังคม องค์การ และหมู่คณะ คนญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การ หากองค์การล้มผู้ใต้บังคับบัญชาก็ทั้งหมดที่พึงทุกคนจะอยู่กับองค์การตลอดชีวิต ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาญี่ปุ่นหรือบุคลากรในองค์การญี่ปุ่นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์การเป็น

อย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกาคือคนอเมริกันจะเป็นคนที่รักเสรีภาพ ไม่ผูกพันตนเองกับองค์กร ชอบพึ่งตนเอง ย้ายงานบ่อย อย่างไรก็ตามก็ตีคนอเมริกันมีจริยธรรมในการทำงานและไม่ดูถูกงาน สำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยมคล้ายกับอเมริกาแต่ข้อแตกต่างที่สำคัญคือคนอเมริกันจะทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทย คนไทย มักมีความฉลาดและมีความสามารถเฉพาะตัว เวลาทำงานจึงมักขาดความร่วมมือประสานงาน อย่างไรก็ตาม ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร คงจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ เองว่าเป็นเช่นไร แต่ทว่าการมุ่งใจโดยการบริหารที่เน้นวัฒนธรรมองค์กร นั้นควรคำนึงถึงปัจจัยสองระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร อันได้แก่ เรื่องของการสร้างเป้าหมาย การวางแผน การติดต่อประสานงาน การประเมินผล และการสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

### ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร เป็นทฤษฎีที่อาศัยหลักทางพฤติกรรมศาสตร์ สร้างความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยเน้น 3 ด้าน คือ เพิ่มความสามารถในการทำงานให้มีความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกและให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยองค์กร คือ ผู้นำต้องศึกษาทำความเข้าใจและอธิบายถึงสภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบันขององค์กรเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรได้เห็นสิ่งที่เป็นอย่างจริง ตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาได้อย่างตรงเป้าหมายผ่านกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม

2. กำหนดกลยุทธ์และวางแผนสำหรับการพัฒนาองค์กร ผู้นำจะนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กรมากำหนดเป็นแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิคและวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่างแผนการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งต้องเป็นไปอย่างมีระบบและสามารถเชื่อมโยงให้เข้ากับภาพรวมและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การดำเนินงานพัฒนาองค์กร เป็นการนำแผนการสร้างแรงจูงใจไปปฏิบัติโดยกำหนดคำตอบแทน รางวัล บทลงโทษ ที่ชัดเจน

4. การประเมินการพัฒนาองค์กร คือ การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาตามแผนงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานที่วางไว้ในระดับใด และต้องปรับแก้ไขอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

สี่ขั้นตอนนี้ คือ กรอบแนวคิดหลักของการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้นำสามารถไปช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจในภาพปัจจุบันและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์กรและเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

ความสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้นมีผลโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและความมั่นคงขององค์กร การที่องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งหมดทั้งปวงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้นำ รวมทั้งการมีทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความรัก ความซื่อสัตย์ และอุทิศตนต่อองค์กร แต่ที่ขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะพัฒนาทรัพยากรที่ทรงคุณค่า เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลของงานให้มีคุณภาพ ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นผู้นำไม่ควรละเลยในการให้ความสำคัญกับความคิดความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารคนควบคู่ไปกับการบริหารงาน ซึ่งหน้าที่งานอย่างหนึ่งที่หัวหน้าพึงปฏิบัติกล่าว คือ การหาวิธี  
จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ในบทความนี้ผู้วิจัยจึงเสนอกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้บรรลุผลด้วยวิธี D-R-I-V-E

### 1. Development

การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ คงไม่มี  
ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนอยากที่จะทำงานกับผู้นำที่ไม่เคยคิดที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี  
ความรู้และความสามารถที่เพิ่มขึ้น ขอให้ผู้นำตระหนักไว้เสมอว่า ไม่ต้องกลัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งหรือ  
ดีกว่า กล่าวคือกลัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลื่อยขาเก้าอี้ จนเป็นเหตุให้ผู้ผู้นำไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา  
ทั้งนี้การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีหลากหลายวิธีที่ผู้นำสามารถทำได้ เช่น การสอนงาน (Coaching)  
เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการและขอบเขตหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบ การส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้า  
ฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (In house and public training) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้  
ความเข้าใจมากขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เพื่อช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาแนวทางแก้ไข  
ปัญหาที่เกิดขึ้น และการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดทักษะที่  
หลากหลาย (Multi-Skill) มากขึ้น

### 2. Relation

การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรเพิกเฉย เพราะสัมพันธ์ภาพ  
ที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศและตั้งใจในการทำงานให้กับคุณอย่างจริงใจมิใช่การบังคับ ทั้งนี้วิธีการใน  
การเสริมสร้างให้ผู้นำมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปเลี้ยงอาหาร  
กลางวันหรืออาหารเย็นเนื่องในโอกาสพิเศษซึ่งอาจจะเป็นเลี้ยงวันเกิด เลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชากรณีที่ได้รับ  
การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเริ่มต้นทักทายผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนหรือการถามเรื่องอื่น ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา  
บ้างที่ไม่ใช่เรื่องงาน หรือการซื้อของฝาก หรือของเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่จำเป็นต้องรอให้ถึง  
วันโอกาสพิเศษ หรือการรับฟังและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่ปัญหาจาก  
การทำงาน หรือการสร้างอารมณ์ขันกับผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างรอยยิ้มและเสียงหัวเราะกับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชบ้าง

### 3. Individual Motivation

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีหลากหลายสไตล์ บางคนเงียบไม่ชอบแสดงออก บางคนชอบ  
เสียงดัง บางคนคิดมาก บางคนขี้น้อยใจ ดังนั้น ในฐานะของผู้นำจึงจำเป็นต้องวิเคราะห้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีนิสัย บุคลิกลักษณะและความต้องการอย่างไร แต่ละคนจะมีแบบฉบับเฉพาะที่  
แตกต่างกันไป การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจึงย่อมต้องแตกต่างกันไปตามลักษณะนิสัยของแต่ละคน จงอย่าใช้  
วิธีการใดวิธีการหนึ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาหลายๆ คนที่มีความต่างกัน เช่น หากพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของ  
ตนชอบที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำควรจะมอบหมายงานที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด  
และสามารถนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ กับผู้นำได้ หรือหากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนชอบไว้วางใจเมื่อมี  
ความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้นำ ในฐานะผู้นำควรจะสงบนิ่งและพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผลเพื่อจูงใจ  
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับคุณ

### 4. Verbal Communication

ผู้นำเปรียบเสมือนดาบสองคมที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ กล่าวคือ คำพูดในทางลบเป็น  
สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ คำพูดที่ออกคำสั่งโดยไม่มีเหตุผล คำพูดดูถูกความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

คำพูดที่ปลัดความรับผิดชอบหรือโยนความผิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา คำต่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือต่อหน้าผู้อื่น จงพยายามเลือกใช้คำพูดทางบวกที่สร้างสรรค์และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยากทำงานให้กับคุณ เช่น คำพูดชดเชยเมื่อทำงานสำเร็จ พูดให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาวิตกกังวลหรือเผชิญปัญหา พูดกล่าวแสดงความขอบคุณเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ พูดเสริมกำลังใจถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้นๆ ได้สำเร็จ

### 5. Environment Arrangement

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยากทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกจำใจหรือเบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมแบบเดิม ๆ พบว่า มีหลากหลายวิธีที่ผู้นำสามารถเลือกใช้เพื่อสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบออฟฟิศใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดวางโต๊ะ เก้าอี้ใหม่ หรือการจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ให้พร้อมในการทำงาน หรือการอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดเพลงเบา ๆ ฟังเพื่อคลายความตึงเครียดในการทำงาน หรือการสร้างทีมงานให้เป็นทีมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งทีมงานนักอ่านขึ้นโดยการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง และนำมาเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง หรือการจัดประชุมร่วมกันอาจเป็นเดือนละครั้งหรือสองครั้งตามความเหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำอาจใช้เวทีของการประชุมเพื่อแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบถึงนโยบายของบริษัท ภารกิจหน้าที่ของทีมงาน และการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น

ดังนั้น ขอให้ผู้นำเริ่มสำรวจตัวเองนับแต่ตอนนี้ว่าได้ใส่ใจที่จะหาวิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานมากขึ้นเพียงใด ผู้นำที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานนั้นมักจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับและความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ แต่ทั้งหมดนี้ต้องไม่ลืมว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนก็มีบุคลิก นิสัย และความคิดที่แตกต่างกัน ดังนั้น วิธีการสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้าในสายอาชีพก็ต้องแตกต่างกันด้วย

จากการศึกษาเรื่องราวของการจูงใจ สามารถสรุปผลให้เห็นได้ชัดเจนว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงปัจจัยหลายสิ่ง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและความเชื่อ (Attitude changes) การเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดเห็นที่แสดงออก (Opinion changes) การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ (Perception changes) การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ (Willingness changes) การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Action changes) การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก (Feeling and emotion changes)

จะเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำขององค์กรนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งผู้นำจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การจูงใจเพื่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามสภาพและปัจจัยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิกหรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจและแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำในการสร้างแรงจูงใจจะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้แรงจูงใจที่สร้างขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมีความพึงพอใจ และสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

## บทสรุป

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่ดีจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ต้องมีความคิดริเริ่ม ถ้าต้องการให้สิ่งใด ๆ “เกิดขึ้น” ผู้นำที่ดีจะเริ่มต้น “ทำให้มันเกิดขึ้น” เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นผู้นำเป็นผู้ริเริ่มแล้ว คงไม่ใช่เรื่องยากที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดเช่นนั้นด้วย
2. รับฟังความคิดเห็น ผู้นำที่ดีมักจะตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสในการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเสมอ เช่น มีวิธีใดบ้างที่เราสามารถใช้เพื่อจุดประกายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเรา ตื่นเต้นกับการเพิ่มปริมาณการขายแต่ละครั้ง
3. เป็นผู้นำจากแถวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการกำลังใจมากกว่าการถูกกำหนดกฎเกณฑ์หรือถูกแก้ไข ดังนั้น จึงเป็นในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะเห็น หากผู้นำต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดแง่บวกมากขึ้นจึงเป็นคนที่คิดในแง่บวก
4. ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้กับการเป็นผู้นำที่แท้จริง การเป็นผู้นำไม่ใช่พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หากแต่มาจากการเรียนรู้และฝึกฝน อ่านหนังสือเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ รับการอบรมเรื่องความเป็นผู้นำ และพูดคุย แลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำอยู่เสมอ
5. จัดการกับข้อตกลง ไม่ใช่จัดการที่ตัวบุคคล โดยพื้นฐานแล้วไม่สามารถบริหารจัดการตัวบุคคลได้ แต่สิ่งที่ผู้นำทำคือ การบริหารข้อตกลง โดยการทำข้อตกลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะผู้ใหญ่กับผู้ใหญ่ และเมื่อได้ตกลงกันแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่จำเป็นต้องถูกบริหารอีก สิ่งที่จะได้รับการบริหารจัดการคือข้อตกลงเท่านั้น
6. นำผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความกระตือรือร้น เมื่อผู้นำต้องการให้สมาชิกในทีมทำอะไรบางอย่าง จึงแสดงความกระตือรือร้นในสิ่งที่ผู้นำต้องการจะบอกกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเสมอ
7. เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน การจูงใจที่ได้ผลคือ การที่ผู้นำลงมือมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้นำที่ดีมักจะพูดว่า “รวมผมเข้าไปด้วย ขอผมร่วมด้วย” ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดจิตวิญญาณของการมีส่วนร่วม เมื่อทีมงานเห็นจิตวิญญาณในตัวผู้นำ พวกเขาก็มีแรงจูงใจที่จะทำเช่นนั้นด้วยวิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
8. เรียนรู้ว่าจะไม่ใช่การเป็นผู้นำ การทำตัวเจ้ากี้เจ้าการและกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่สิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ หากผู้นำทำตัวเช่นนั้นเป็นได้แค่พนักงานที่ชอบกดขี่แต่ไม่ใช่ผู้นำ เพราะไม่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเป็นนักคิด ไม่ใช่หุ่นยนต์ นึกถึงตอนที่ผู้นำเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบใดที่อยากทำงานด้วยจึงเป็นผู้นำในแบบนั้น

สุดท้ายแล้วถ้าผู้นำต้องการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเปลี่ยนที่ผู้นำก่อน กล่าวคือ การเน้นไปที่การให้และความตั้งใจที่จะสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิ่งที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากที่ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า สรุปว่า กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรของผู้นำที่ดีมักจะคิดถึงผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเสมอ คิดว่าจะทำอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานที่ดีขึ้น ทำอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก่งขึ้น ทำอย่างไรให้ทำงานด้วยความสนุกสนาน ฯลฯ และในฐานะผู้นำจะสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างไร และผู้นำที่แท้จริง ๆ จนผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ได้จริง ๆ ว่าผู้นำให้ความตั้งใจ และจริงจังกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลก็คือ ไม่ว่าจะผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนก็ตามที่เข้ามาทำงานกับผู้นำคนนี้ ก็จะมีรู้สึกเหมือนกันว่า ทำงานด้วยแล้วสบายใจ แม้จะเครียดในเรื่องงาน แต่ผู้นำก็จะมีวิธีการที่ช่วยให้เราไม่เครียด และสร้างผลงานที่ดีได้อย่างต่อเนื่องด้วยพลังแห่งความตั้งใจจริงข้างในใจซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็จะรับรู้ได้อย่างชัดเจน

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจ ย่อมจะช่วยให้ผู้นำและผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

- นิตานาศ นนท์จุมจัง. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 4 (2), 87- 99.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.
- พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์. (2558). *ภาวะผู้นำ หลักธรรม และ กระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์*.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- วิโจจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: Human resource management (พิมพ์ครั้งที่ 3)*.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.
- สุนันทา เลาहनันท์. (2551). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีวีแอลการพิมพ์.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2556). *การสำรวจแนวคิดภาวะผู้นำในองค์กรระดับโลก ศึกษาจาก Harvard Business Review 2010-2012 (การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)*.
- อรจริย ญ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรระยะที่ 3 ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- AHSC. (1985). *The American Heritage Dictionary (2nd ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cook, Curtis W., Hunsaker, Phillip & Coffey, Robert E. (1997). *Management and organizational behavior. (2nd ed.)*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- French, Wendell L. and Cecil H. Bell, Jr. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (6th ed)*. New Jersey ; Prentice-Hall, Inc.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organization Behavior Structure Process. (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Loudon, David, & Bitta, Albert. (1988). *Consumer Behavior: Concepts and Applications (3rd ed.)*. New York. McGraw Hill.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations Realities, & Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Robbins, Stephen P., & Marry, Coulter. (2002). *Management. (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Schermerhorn, John, R. Jr. (1999). *Management. (5th ed.)*. USA: John Wiley, & Sons, Inc.
- Trewatha, R. L. and Newport, G. M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication.
- Walters, C. J. (1978). *Adaptive management of renewable resources*. New York: Mc Graw-Hill.