

ภาวะผู้นำ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ

อรนุช วรรณภิญโญ

นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดิฉันสังกัดอยู่ ทำหน้าที่เป็น “คลังสมอง” (think tank) คือ เป็นแหล่งข้อมูลเชิงลึกด้านเศรษฐกิจการค้า และเป็นผู้วางนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าของประเทศ โดยบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในปัจจุบันประเทศไทยอยู่ระหว่างการดำเนินนโยบายเพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันท่ามกลางความท้าทายต่าง ๆ ในภูมิรัฐศาสตร์ เศรษฐกิจโลก รวมทั้งปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การค้า สังคม และการดำรงชีวิตของประชาชนในวงกว้าง ทำให้ข้าราชการของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าต้องรับภาระหนักในการเป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในบริบทของความเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความท้าทายนานับประการ

นอกจากงานด้านวิชาการแล้ว ความท้าทายของหน่วยงาน คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสูงและอยู่กับองค์กรอย่างมี

คุณค่า ซึ่งเกี่ยวข้องกับมิติด้านภาวะผู้นำ การสร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจ
ในการทำงาน ซึ่งเป็นหัวข้อที่ดิฉันได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร
Leadership and Change ณ Potsdam Center for Policy and Management
(PCPM) สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ระหว่างวันที่ 11 - 22 มิถุนายน 2561

จากประวัติศาสตร์ของประเทศเยอรมนีที่ผ่านบทเรียนของการอยู่
ร่วมกันท่ามกลางความแตกต่าง และการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ เช่น
การทำงานร่วมกันระหว่างรัฐบาลกลาง-รัฐบาลท้องถิ่น ระหว่างเยอรมนีกับ
การเป็นส่วนหนึ่งของสหภาพยุโรป การรวมเยอรมนีตะวันออกและ
ตะวันตกเข้าด้วยกัน รวมทั้งการปรับตัวกับชีวิตช่วงแพ้สงครามโลกทั้ง 2 ครั้ง
ได้หลอมรวมคนเยอรมนีให้เป็นผู้มีเหตุมีผล ประสานความขัดแย้ง และ
รับฟังความเห็นที่แตกต่าง รูปแบบการเรียนการสอนของประเทศเยอรมนี
จึงเน้นการตั้งคำถาม และระดมความเห็น เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปร่วมกัน
มากกว่าการเรียนการสอนแบบเลกเชอร์

ในเรื่องของภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เริ่มต้น
จากการระดมความเห็นในห้องเรียน โดยผู้บรรยายให้ผู้เข้าอบรมซึ่งมาจาก
หน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการไทยระบุสิ่งที่เป็นความท้าทายสำคัญของ
ระบบราชการไทย โดยผู้เข้าอบรมเห็นว่า ความท้าทายสำคัญของระบบ
ราชการไทย คือ ระบบอาวุโส ค่าตอบแทนน้อย ระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง
มากเกินไป (bureaucracy) ภาระงานที่มากและไม่สมดุลกับจำนวนคน
เส้นทางความก้าวหน้าในราชการ (career path) ที่ยังไม่ชัดเจน และ
ระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น

ดิฉันได้เรียนรู้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มาจาก 2 องค์ประกอบได้แก่ 1. ด้านที่เป็นไปตามเหตุผล (rational) คือ มาจากค่าตอบแทนที่ดี ความมั่นคงในงาน และการมีอำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่ง (autonomy) และ 2. ด้านที่มาจากอารมณ์ความรู้สึก (emotional) อาจมาจาก บรรยากาศที่ดีในการทำงาน ความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน หรือรู้สึกว่างานนั้น ๆ น่าสนใจ หากมีความพึงพอใจในงาน จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ผลการทำงานที่ดี ความจงรักภักดี/ความผูกพันกับองค์กร และความสุขในชีวิต ทั้งนี้ ในระบบราชการ การสร้างความพึงพอใจจากค่าตอบแทนอาจเป็นไปได้ยาก โดยที่เมื่อระดมความเห็นในห้องเรียนถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนใหญ่เห็นว่ามาจากบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน เช่น การจัดกิจกรรมชั่วโมงแห่งความสุข (day of fun) ในที่ทำงาน โดยมีการทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน คุยเล่นกันตอนเช้าก่อนเริ่มงานในแต่ละวัน การถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม และเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ จากทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Abraham Maslow ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งจิตวิทยาทางด้านมนุษยนิยม ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแรงจูงใจ โดยอธิบายว่า มนุษย์จะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่มี และเมื่อความต้องการได้รับการสนองแล้วจะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอีกต่อไป จะแสวงหาความต้องการใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยความต้องการจากระดับขั้นต่ำสุดไปถึงระดับขั้นสูงสุด 5 ระดับมีดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองป้องกันภัยต่างๆ ที่จะเกิดหรืออาจเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

ทั้งนี้ สำหรับงานราชการ ความต้องการขั้นที่ 1 และ 2 จะได้รับการตอบสนองแล้วในระดับหนึ่งสิ่งที่ข้าราชการในระดับต้น - กลาง คาดหวังจึงน่าจะเป็นความต้องการขั้นสูงขึ้นไป คือ ขั้นที่ 3 - 4 ในขณะที่ความต้องการขั้นที่ 5 ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับสูง

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Security Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีเพื่อน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศ ได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

ขั้นที่ 5 ความต้องการพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะพัฒนาตนเองให้สำเร็จได้เต็มศักยภาพสูงสุดของตน

เมื่ออธิบายเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากทฤษฎีของ Maslow การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการ (ระดับต้น-กลาง) จึงควรเน้นการสนองความต้องการขั้นที่ 3 – 4 คือทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับของสังคม และมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เมื่อมีความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่มีความหมาย และมีความหมายในชีวิต ดังนั้น ในขณะที่ความท้าทายของระบบราชการไทยดูราวกับเป็นเรื่องซับซ้อนครอบคลุมหลายมิติวิธีแก้ปัญหาอาจเป็นสิ่งที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลมาก ด้วยการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยให้ความสำคัญ/ยอมรับในความสามารถของบุคลากร เป็นรายบุคคล

ในส่วนของภาวะผู้นำ ในขณะที่ภาพของผู้นำมักถูกขยายความให้เกินกว่าความเป็นจริง จากการระดมความเห็นในห้องเรียน ผู้เข้าร่วมอบรม ล้วนเห็นว่า ผู้นำที่ทุกคนต้องการไม่ใช่คนที่เก่งแบบยอดมนุษย์ (superman) แต่เป็นผู้ที่มีความเป็นมนุษย์สูง เข้าอกเข้าใจผู้อื่น (super human) โดยจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ อาทิ

ทำให้เกิดสภาพแวดล้อม/บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

มีความเข้าใจจิตใจคน และสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ภายในทีมงาน

กระตุ้นให้คนอยากทำงานให้ ด้วยความเต็มใจ
สามารถจัดการให้งานสำเร็จ และคนทำงานมีความสุข
เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น แสดงความรับผิดชอบ และออกหน้ารับความผิด
แทนลูกน้อง (take all the blame)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. ผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ในภาวะสงครามหรือการต่อสู้อัศวินต้องการผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดขาด ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนองค์กรต้องการผู้นำที่มีเหตุผล ส่วนผู้นำในองค์กรทางศาสนาก็เป็นอีกลักษณะหนึ่งในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อด้านการวางนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าของประเทศ ซึ่งเป็นงานที่มีความท้าทายในขณะที่ทำให้คนในองค์กรมีความสุขด้วยนั้น ผู้นำจึงควรมีลักษณะดังนี้

2. เก่งงาน คือ ใฝ่รู้ รอบรู้ รู้จริง และทำได้จริงในเรื่องที่รับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง

3. เก่งการบริหารคน คือ มีความยุติธรรม จริยธรรม พฤติกรรม และบุคลิกที่ดี วิเคราะห์คนและใช้คนเป็น ใช้คนได้เหมาะสมกับงาน มีการสื่อสารที่ดีและรักษาน้ำใจคนหรือรักษาความสัมพันธ์ไม่ทำให้เกิดความแตกแยก ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนในองค์กรรัก เกิดความเชื่อถ้อยอมรับในตัวผู้นำ และเกิดความสุขในการทำงาน

4. เก่งคิด คือ มีจินตนาการ มีการรับฟัง มีระบบการคิดวิเคราะห์ การวางแผน และการตัดสินใจที่ดี ไม่ผิดพลาด

นอกจากผู้นำองค์กร บรรยากาศที่ดีในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานควรส่งเสริมให้

เกิดขึ้น ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดลงมาถึงหน่วยเล็กที่สุด คือ หัวหน้าฝ่ายกับทีมงานในฝ่าย ต้องสร้างบุคลากรให้เข้มแข็ง รวมพลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวไม่แตกแยกควรมองว่าบุคลากรทุกคนมีความสามารถ สามารถพัฒนาได้ โดยสร้างจากจุดแข็งของบุคลากรแต่ละคน และร่วมกันผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความรัก ซึ่งหากสามารถถ่ายทอดและสื่อสารพลังบวกดังกล่าวได้จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรักในหน่วยงาน และร่วมกันผลักดันการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก (กรอบอัตรากำลัง : ข้าราชการและพนักงานราชการรวม 150 คน; ปฏิบัติงานจริง : รวม 96 คน)

บุคลากรทุกคนจะมีพฤติกรรมที่ดี ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในสังคมและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ก่อนมอบหมายงานสำคัญหัวหน้างานจึงควรสังเกตและทำความเข้าใจกับทีมงาน เพื่อมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละคน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (mentor) โดยสื่อสารให้ทีมงานเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย เปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกๆระดับได้แสดงผลงาน และกล่าวชมเชย/แสดงความขอบคุณหลังจบงานสำคัญ