

จงสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานในช่วงที่เป็นขาขึ้นของจิตใจ



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่พยายามคิดค้นหาเครื่องมือและวิธีการ ในการสร้างแรงจูงใจที่ทันสมัยและได้รับการยอมรับในระดับสากลเพื่อให้คนทำงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในชีวิตและทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ เช่น การให้หุ้นแก่ผู้บริหาร การให้รถประจำตำแหน่ง การให้แพ็คเกจทัวร์ไปต่างประเทศ การให้เงินเพิ่ม/เงินช่วยเหลือ การให้โบนัส หรือเงินจูงใจในการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และอีกสารพัดเงินจูงใจ

แต่...สุดท้ายการลงทุนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับคนมักจะไม่ได้อะไรในระยะยาว จะเห็นผลแค่ในช่วงสั้นๆเท่านั้น ได้ผลแบบวูบวาบเหมือนไฟไหม้ฟาง และที่หนักกว่านั้นก็คืออะไรก็ตามที่องค์กรให้ไปแล้ว ถึงแม้ว่าความตั้งใจตอนแรกอยากให้สิ่งนั้นเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจไม่ใช่สวัสดิการก็ตาม แต่สุดท้ายมันก็จะกลายเป็นสวัสดิการที่ทุกคนต้องได้ไปในที่สุด พอจะลดหรือเลิกก็ได้รับการต่อต้าน เพราะ “อ้อยเข้าปากช้าง” เรียกร้อยแล้ว ยากที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ต้องหาอะไรใหม่ๆมาจูงใจเพิ่มมากขึ้นไปอีก

สาเหตุหลักๆที่ระบบการสร้างแรงจูงใจในองค์กรมักจะไม่ประสบความสำเร็จ น่าจะเกิดจากการที่องค์กรขาดการวิเคราะห์ช่วงเวลาของการสร้างแรงจูงใจ ทำให้ใส่แรงจูงใจผิดคน ผิดที่ ผิดเวลา เช่น

- **จูงใจไม่ถูกคนไม่ถูกจุด**

การให้แรงจูงใจบางอย่างอาจจะเหมาะกับคนบางคน แต่อาจจะเหมาะกับคนอื่นหลายคน เช่น การให้รถประจำตำแหน่งกับคนที่เขามีรถขับอยู่แล้ว(และมีรถยี่ห้อดีกว่ารถประจำตำแหน่งเสียอีก) การจัดที่พักให้พนักงานบางระดับทั้งๆที่พนักงานบางคนมีบ้านอยู่ใกล้ที่ทำงาน ฯลฯ

- **จูงใจไม่ถูกเวลา**

สภาพจิตใจของคนก็เหมือนกับกราฟที่มีขึ้นมีลงอยู่ตลอดเวลา อยากรู้อะไรบ้าง สลับกันไป ถ้าเราใส่แรงจูงใจลงไปผิดเวลาก็เท่ากับว่าเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า เช่น ซื้อข้าวผัดอย่างดีจากภัตตาคารชั้นหรู มาฝากคนที่เพิ่งทานข้าวเหนียวส้มตำ ถึงแม้เขาจะอยากทานแต่ก็คงทานได้ไม่มากนัก ไม่เหมือนกับการที่เราซื้อข้าวเหนียวส้มตำไม่กี่สิบบาทไปฝากคนๆเดียวกัน แต่ตอนนั้นเขากำลังหิวข้าวมากเพราะไม่ได้ทานข้าวมาทั้งวัน รับรองได้ว่าข้าวเหนียวส้มตำจะหายวับไปภายในพริบตา และเป็นอาหารที่คนๆนั้น

ถูกใจมากกว่าอย่างแน่นอนในองค์กรมักจะเน้นการไปสร้างแรงจูงใจให้กับ “คนที่เคยเก่ง” แต่ตอนนี้หมดไฟแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากเพราะ...

- **ไม่ต่างอะไรจากการที่คน ๆ นั้นเคยปีนไปถึงยอดเขาแล้ว**

ตอนนี้เขากำลังเดินลงเขามา ต่อให้เราเอาอะไรไปล่อ(ใจ) เพื่อให้เขาเดินขึ้นไปบนยอดเขาอีกครั้งคงจะเป็นเรื่องยาก เหมือนคนที่ทำงานมานานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายชีวิตหมดแล้ว จะจูงใจอย่างไรก็คงจะเป็นเรื่องยาก มีฐานะแล้ว ครอบครัวพร้อมทุกอย่างแล้ว และมองสูงขึ้นไปกว่านี้ก็คงจะเป็นไปได้ยาก ซ้ำอายุงานก็เหลือไม่เยอะแล้ว

- **ไม่ต่างอะไรจากถ่านไม้ที่ถูกเผามาแล้ว**

โอกาสที่จะทำให้ลูกติดไฟเหมือนตอนที่ยังเป็นเนื้อไม้ยังไม่ได้น้ำๆ อย่างดีก็แค่ติดไฟให้ความร้อน แต่คงไม่สามารถให้เปลวไฟลุกโชนและร้อนแรงได้เหมือนการเผาครั้งแรกแน่ๆ ถึงจะราดน้ำมันลงบนถ่านก็คงติดไฟได้ไม่นานเหมือนเอาน้ำมันราดลงไปบนเนื้อไม้ที่ยังเคยถูกเผามาก่อน

เพื่อให้ระบบการสร้างแรงจูงใจคนทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานดังนี้

- **จูงใจสร้างแรงจูงใจในช่วงที่จิตใจของคนเป็นขาขึ้น**

การเข็นรถยนต์ที่จอดอยู่กับที่ ต้องใช้แรงเยอะกว่าการเข็นรถยนต์ที่ยังเคลื่อนที่อยู่ (ยังมีแรงเฉื่อยอยู่) เช่นเดียวกับการสร้างแรงจูงใจให้คนที่หมดไฟแล้ว ย่อมต้องใช้สิ่งจูงใจมากกว่าคนที่ยังมีไฟอยู่ แต่เราจะทราบได้อย่างไรว่าช่วงไหนคือช่วงขาขึ้นของจิตใจคนทำงาน จริงๆ แล้วควรจะเป็นรายบุคคลว่าช่วงไหนใครมีจิตใจช่วงขาขึ้น เช่น คนกำลังเก็บเงินแต่งงาน ซื้อบ้าน ซื้อรถ แผนวางเรียนต่อ ฯลฯ คนกลุ่มนี้มีไฟในตัวเองอย่างแน่นอน แต่ถ้าดูในภาพรวมๆ ช่วงขาขึ้นของจิตใจคนทำงานในองค์กรน่าจะเป็นช่วงชีวิตการทำงานดังต่อไปนี้

- เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ เพราะทุกอย่างกำลังอยู่ในช่วงฮันนีมูน(คนกำลังมีความสุขกับงานใหม่) คนทำงานกำลังมีไฟ ยิ่งถ้าตอนนี้ได้แรงจูงใจบางอย่างเพิ่มเข้าไป ยิ่งจะทำให้คนทำงานใหม่ดึงเอาศักยภาพของตัวเองออกมาเรื่อยๆ มากกว่าที่ควรจะเป็น องค์กรทั่วไปมักจะลืมมองจุดนี้ไป ถ้าปล่อยให้เขาทำงานไปสักระยะหนึ่งความคึกคักก็อาจจะเข้ามาเยือนพอรู้จะโร่มากขึ้น คึกคักกับสิ่งนั้น โอกาสที่จะจูงใจด้วยสิ่งต่างๆ ก็มีน้อยลง ถ้าต้องการให้พนักงานดึงศักยภาพอะไรออกมาใช้ ควรจะทำตั้งแต่ช่วงเข้ามาทดลองงานใหม่ๆ ซึ่งองค์กรอาจจะต้องคิดหาสิ่งจูงใจอื่นๆ นอกเหนือจากการปรับค่าจ้างหลังทดลองงาน

- ก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง/เพิ่งเลื่อนตำแหน่ง ช่วงนี้ก็คือเป็นช่วงชีวิตขาขึ้นของคนทำงานเหมือนคนที่กำลังปีนเขาผ่านไประยะหนึ่งและกำลังจะปีนถึงจุดพักระหว่างทาง คนส่วนใหญ่ฝันอยากจะได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ในช่วงนี้จึงเป็นโอกาสดีที่องค์กรน่าจะใส่แรงจูงใจบางอย่างให้กับเขา เพราะนอกจากคนมีความอยากอยู่แล้ว ถ้าใส่สิ่งจูงใจเพิ่มเข้าไปยิ่งจะทำให้ความอยากนั้นเพิ่มมากขึ้น เหมือนกับเด็กที่อยากเล่นของเล่นอยู่แล้ว ถ้าเราบอกว่าถ้าเล่นเสร็จแล้วเก็บของเป็นระเบียบสักห้าวันติดต่อกัน เราจะซื้อของเล่นชิ้นใหม่ให้ รับรองว่าได้ผล แต่ถ้าเขาเล่นของเล่นชิ้นใหม่ไปหลายวันแล้ว แล้วเรามาบอกว่าถ้าเก็บของเล่นเข้าที่ติดต่อกันห้าวันจะซื้อของเล่นให้ใหม่ อาจจะได้ผลน้อยกว่าเพราะสิ่งที่เราบอก แทนที่จะกลายเป็นการเสริมแรงบวก(แรงจูงใจ) อาจะกลายเป็นการตั้งเงื่อนไขหรือกลายเป็นคำสั่งไป

- **จงปรับสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับช่วงเวลา**

ถ้าเรานำน้ำเย็นไปให้คนที่เพิ่งปีนเขา เขาคงไม่ยินดีมากนักเพราะยังไม่ทันเหนื่อยยังไม่ทันกระหายน้ำ ถ้าเราพยายามยัดเยียดให้เขารับไป น้ำขวดนั้นอาจจะกลายเป็นภาระทางจิตใจและร่างกายของนักปีนเขาคนนี้ได้ เพราะสิ่งที่ยังไม่จำเป็นในปัจจุบันถึงแม้ว่าจะจำเป็นในอนาคตแต่ถ้าต้องถือต้องแบกติดตัวไปด้วย คนก็จะเริ่มคิดว่าสิ่งนั้นคือ “ภาระ” ไปในที่สุด

แต่น้ำขวดเดียวกันต่อให้ไม่เย็นแล้ว แต่ถ้าเรานำไปให้คนที่กำลังปีนเขาไประยะหนึ่งแล้ว และเขากำลังกระหายน้ำมากในเวลานั้น รับรองว่าน้ำขวดนั้นย่อมมีความหมายกับเขามาก และถ้าเราบอกว่าจะต้องปีนไปอีก 20 เมตร แล้วจะเจอขวดน้ำรออยู่ เชื่อได้เลยว่าคนๆนั้นเห็นน้ำขวดนั้นเป็นสิ่งจูงใจในชีวิตอย่างแน่นอน

สรุป การสร้างแรงจูงใจคนทำงานในองค์กรก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสิ่งจูงใจให้ถูกช่วงถูกเวลา เพราะมีฉะนั้น นอกจากจะเสียของ(เงินหรือสิ่งของที่ใช้จูงใจ) แล้วยังไม่ได้ผลอะไรกลับคืนมาอีกด้วย และที่สำคัญจงอย่าจูงใจคนที่หมดไฟแล้ว จงเน้นการจูงใจคนที่กำลังมีไฟ เพราะเราแค่เติมเชื้อเพลิง(สิ่งจูงใจ)ไม่ต้องเยอะ ก็สามารถจูงใจให้เขาทำในสิ่งที่เราต้องการได้มากกว่า เพราะคนที่ไม่มีไฟอยู่แล้วเหมือนกับรถที่กำลังเคลื่อนที่อยู่ เราแค่ออกแรงผลักอีกนิดเดียวก็วิ่งฉิวแล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรต่างๆ จะหันมาทบทวนระบบการบริหารแรงจูงใจของคนทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนะครับ