

ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน ความต้องการ ขององค์กร และพนักงาน (3)



บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

Maslow และทฤษฎีของ Douglas McGregor ไปแล้ว สัปดาห์นี้จะขอนำเสนอทฤษฎีเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถึงความ
ต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นว่าพวกเขามีความต้องการอย่างไร ดังต่อไปนี้

Elton Mayo

Elton Mayo เป็นนักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม และได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ที่
ศึกษาทัศนคติและปฏิกริยาของคณงานในการทำงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เป็นการศึกษาการทำงานของคณงานที่
โรงงาน Hawthorne, Chicago ปี ค.ศ.1927-1932 โดยทำการศึกษามลของแสงไฟฟ้าที่มีต่อผลผลิตของคณงาน การ
กำหนดช่วงเวลาในการหยุดพักต่าง ๆ กัน จำนวนของการหยุดพักต่างกัน ตลอดจนมีชั่วโมงทำงานที่น้อยลงและในครั้ง
หลังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มทางสังคม (Social group) ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า

- การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเ็นสถานที่ทำงาน จะมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคณงาน
- คณงานจะมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพวกเขา
- รูปแบบความสัมพันธ์ของกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของคณงาน
- รูปแบบการบังคับบัญชาีผลต่อการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณงาน

จากการศึกษาของ Mayo พบว่าการมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมการทำงานของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากและ
จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นดาวเด่น หากพนักงานดาวเด่นไม่รู้สึกรักกับการ
ทำงาน พวกเขาจะไม่มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงานและพัฒนาตนเอง

Frederick Herzberg

Herzberg ได้เขียนหนังสือชื่อ Motivation to Work ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจให้พนักงานทำงาน โดยสัมภาษณ์
พนักงานถึงเหตุจูงใจให้พนักงานทำงานให้ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์จะประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ
ได้แก่

- ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขในการทำงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- ปัจจัยภายใน (Motivation Factors) ได้แก่ การทำงานบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ การทำงานได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยในจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

พบว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Hygiene and Motivation Theory) ของ Herzberg มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น Herzberg จึงมุ่งเน้นให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ในมุมมองของแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นำแนวคิดของ Herzberg ไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยการมอบหมายงานในลักษณะการเพิ่มคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น หรือ Job Enrichment ซึ่งเป็นกลยุทธ์และวิธีการหนึ่งเพื่อจูงใจให้พนักงานดาวเด่นสามารถแสดงศักยภาพและสร้างผลงานให้มากขึ้น

David McClelland

McClelland ได้นำแนวคิดความต้องการของ Maslow มาต่อยอด เป็นผู้กำหนดทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งเขาเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (excellence) พบว่าบุคคลเหล่านี้มักจะมีความต้องการและความปรารถนาที่จะแสดงความสามารถและศักยภาพในการทำงานเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ คนเหล่านี้จะมีบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นก็คือ ชอบตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย มีความต้องการทราบถึงความเป็นไปของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และไม่ชอบการทำงานยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยที่ไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ รวมถึงมีความต้องการที่จะควบคุมผลการงานที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายามไป และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด
2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) เป็นความต้องการความรักใคร่ชอบพอบริการเป็นมิตรกับคนรอบข้าง ความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่นมากที่สุด หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้ของคนอื่นและพยายามทำตนเป็นคนมีความ

จริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก คนประเภทนี้มุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การหวังจะรู้จักและมีโอกาสสื่อความกับผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้เสาะหาตลอดเวลา

3. ความต้องการอำนาจ ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ คนประเภทต่างพยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งต่างจะไฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูงถ้าหากได้มีโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่ พบว่าผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงมักจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น

พบว่าความต้องการทั้งสามตามทฤษฎีของ McClelland สามารถอธิบายได้ถึงความต้องการของพนักงานดาวเด่น พวกเขาจะสร้างผลงานและแสดงศักยภาพที่มีอยู่ภายในตนเองออกมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด หากพวกเขาเหล่านั้นได้รับการตอบสนองความต้องการด้านใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งสองหรือสามด้าน โดยส่วนใหญ่องค์กรไม่สามารถจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นด้วยค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินอย่างเดียว องค์กรควรจะพิจารณาถึงการมอบหมายงานให้ตอบสนองต่อความต้องการที่อยู่ภายในของพนักงานดาวเด่นด้วยเช่นกัน

ดังนั้นในการศึกษาถึงแนวคิดความต้องการของพนักงานโดยเฉพาะความต้องการของพนักงานดาวเด่น จะทำให้องค์กรสามารถหาวิธีการพัฒนา จูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นไว้ได้ และจากทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงไปทั้งหมดแล้ว สิ่งหนึ่งที่นักคิดทั้งหลายมองเห็นตรงกันก็คือ การจูงใจพนักงานดาวเด่นให้ทำงานอยู่ในองค์กรได้นั้น มิใช่เพียงแค่ให้เงินเดือนและโบนัสที่มาก สิ่งที่เขาอยากจะได้รับจากองค์กรก็คือ ความต้องการที่อยู่ภายในตนเอง (Intrinsic Needs) ซึ่งความต้องการภายในเหล่านี้ องค์กรได้สังเกตเห็นความสำคัญและตอบสนองไปแล้วหรือยัง