

# แรงจูงใจที่เปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานเป็นสมาชิกในองค์กร

## Motivations to Change Worker are Members of the Organization

วรพงศ์ แสงผัด<sup>1</sup> และ เพ็ญศรี จิรินัง<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์<sup>2</sup>

**Worophong Sangpud<sup>1</sup> and Pensri Chirinang<sup>2</sup>**

Stamford International University, Thailand<sup>1</sup>

Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand<sup>2</sup>

Corresponding Author, E-mail: Worophong.sangpud@stamford.edu

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่องความเป็นสมาชิกขององค์กร ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรที่มีคุณภาพไว้ได้อย่างยาวนาน ซึ่งพบว่า สิ่งสำคัญคือ องค์กรต้องเข้าใจความต้องการหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน และเมื่อเข้าใจความต้องการแล้ว องค์กรจะตอบสนองความต้องการนั้นอย่างไรที่จะทำให้ทั้งองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเกิดการผูกพันร่วมกันจนกลายเป็นความรู้สึกว่าตัวผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่แค่คนทำงานแต่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร บทความนี้ได้อธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจ ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดการตอบสนองซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและสมาชิกในองค์กร ขณะเดียวกันภายใต้แรงจูงใจยังมีองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ความเป็นสมาชิกขององค์กรยั่งยืนยาวนานและมีความผูกพันได้นั้นจำเป็นต้องมี 3 สิ่งคือ 1.การสรรหาที่เป็นธรรม 2.การธำรงรักษา 3.สิ่งตอบแทนเมื่อเกษียณอายุงาน ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ต่างมีวิธีในการทำดำเนินการด้วยรูปแบบที่อาจจะแตกต่างกันไป แต่ต้องประกอบด้วย คำว่าสำคัญ คือ เป็นธรรม มีคุณธรรม มีจริยธรรม และมีความเท่าเทียม จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันในความเป็นสมาชิกขององค์กร

**คำสำคัญ:** ผู้ปฏิบัติงาน; สมาชิกองค์กร; แรงจูงใจ

## Abstracts

This paper is part of the current corporate membership study. How can an organization maintain long-term membership of a quality organization? It is found that it is important for the organization to understand the needs or motivations of the operators. and when the need is understood How will the organization respond to that need that will bring both the organization and the operator together to the point that the worker is not just a worker but a member of the organization. This article describes the motivation. This is an important element that creates a mutual response between the organization and its members. At the same time, the key elements for organizational membership to be sustainable, long-lasting and connected must have 3 things. 1. Fair recruiting 2. Maintenance 3. Retirement Remuneration These 3 components have different ways of doing it in different ways. But it must contain important words: fairness, morality, ethics and equality. Therefore, it will make the workers feel bound to be a member of the organization.

**Keywords:** : Worker; Members of the Organization.; Motivations

## บทนำ

ในสภาพการณ์ของสังคมที่มีการแข่งขันสูง ไม่ว่าจะทางด้านอาชีพ การศึกษา หรือ ธุรกิจ ทำให้ทุกคนต้องในสังคมต้องกระตือรือร้นตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งหลายต่อหลายครั้งที่มนุษย์ต้องคอยกลับมาคิดย้อนเพื่อสำรวจความต้องการของตนเองและแสวงหาสิ่งที่ตนเองอยากจะกระทำและไม่อยากจะกระทำจากงาน ค้นหาเป้าหมายและสิ่งที่เรียกว่า “แรงจูงใจ” หรือ “Motivations” ในตัวเอง และไม่ง่ายเลยที่เราจะสำรวจตนเองเพื่อให้ค้นพบเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ และไม่ง่ายเช่นกันที่ตัวเราเองจะสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้เกิด แรงจูงใจไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นทางใจนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งจากสภาพแวดล้อม ความสามารถของตนเอง และโอกาส เป็นแรงผลักดันให้เกิดแรงจูงใจเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่แต่ละบุคคลวางไว้ สอดรับกับงานวิจัยของสุกัญญา จันทรมณี (2557 : 77) ได้กล่าวว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความเชื่อถือ ความเต็มใจ และความปรารถนา ขณะเดียวกันในบทความของทัศนธร ธนกุลบริรักษ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช (2556 : ออนไลน์) ในบทความเรื่อง “ความผูกพันของสมาชิกกับองค์กร” ได้กล่าวว่า ความผูกพันในสมาชิกขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ เช่น พฤติกรรมการแสดงออกอยากสม่ำเสมอต่อเนื่อง มีความทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร กับลักษณะของทัศนคติจากสมาชิกองค์กร โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรในกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัด ออกมาในรูปแบบ องค์กรทำอะไรสมาชิกร่วมมือทำด้วย จัดกิจกรรมอะไรก็เข้าไปทำด้วยความเต็มใจที่สำคัญมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รักและผูกพันต่อองค์กร ในบทความดังกล่าวยังพูดถึงปัจจัย

สำคัญระหว่างองค์กรกับสมาชิกในองค์กรที่จะก่อให้เกิดความผูกพันได้นั้นจำเป็นต้องศึกษา บริบทภาวะผู้นำขององค์กร ค่าตอบแทน และ ความก้าวหน้าในสายงาน รวมไปถึงอายุงาน ซึ่งมักมีผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในการทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับการปฏิบัติงานนั้นอย่างภาคภูมิใจในฐานะสมาชิกขององค์กร

### แรงจูงใจกับคนทำงาน

โดยทั่วไปแล้วแรงจูงใจในมนุษย์นั้นเกิดขึ้นจากความต้องการทั้งทางกายภาพและทางจิตใจ ซึ่งมีผลมาจากสภาพภายในตัวบุคคลที่ดี สภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี ผลักดันให้เกิดความรู้สึกต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเมื่อได้สิ่งนั้นที่ปรารถนาแล้ว ก็มักเกิดความพึงพอใจ แต่ในความพึงพอใจนั้นอาจพัฒนาความต้องการมากขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของตัวผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันนั้นหากมองให้ลึกซึ้งในประเด็นของแรงจูงใจจะพบว่า มีนักทฤษฎีที่พยายามให้รูปแบบของแรงจูงใจไว้หลากหลายลักษณะ อาทิ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้กล่าวว่า แรงจูงใจประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขวิทยา และ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งหมายความว่า โดยปกติแล้วองค์กรจะพยายามทำให้ปัจจัยค่าจ้างให้เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สมาชิกในองค์กรพึงจะได้รับจากองค์กรนั้นๆ ได้แก่ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน บรรยากาศในที่ทำงาน หรือแม้กระทั่งสวัสดิการขององค์กร ขณะที่ปัจจัยจูงใจ คือ ความคาดหวังในเรื่องการเจริญก้าวหน้าในงาน การเติบโตในสายปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับจากสังคมการทำงาน (วันชัย มีชาติ, 2555 : 50-51) นอกจากนี้ยังพบว่า การศึกษา Hawthorne Studies ของ Elton Mayo และคณะ ในปี ค.ศ. 1927-1932 ทำให้เห็นว่าการนอกเหนือจากเรื่องของการจูงใจด้วย ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือสายบังคับบัญชา การเติบโตของผู้ปฏิบัติงานตามความชำนาญหรือเชี่ยวชาญแล้ว ปัจจัยทางสังคม หรือความเป็นกลุ่มยังสามารถมีผลกับแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เช่นกัน (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556 : 215) จากข้อมูลของนักทฤษฎีทำให้ตระหนักได้ว่า หากจะจัดสรรแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม มีความต้องการจากตัวตนของเขาในรูปแบบไหนหรือลักษณะใด และควรใช้รูปแบบวิธีการอย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานไปพร้อมกับผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งอาจจะสะท้อนออกมาใน 2 รูปแบบของแรงจูงใจ คือ

#### 1. แรงจูงระดับต้น หรือแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน

แรงจูงใจขั้นนี้ถือเป็นความต้องการของบุคคลทั่วไปนั่นคือ เสื้อผ้า อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค หรือเรียกได้ว่า ปัจจัย 4 ของชีวิตมนุษย์ รวมไปถึงความต้องการทางด้านความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน หากจะกล่าวมาถึงเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินหมายถึงอะไร และอย่างไร

ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินนี้ ผู้เขียนขอแยกเป็น 2 ประเภทคือ ความปลอดภัยในความหมายอย่างแคบ หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการดูแลจากคนรอบข้าง เช่น ลูกได้รับความปลอดภัยเมื่อได้อยู่ใกล้ผู้ปกครอง ประชาชนได้รับความปลอดภัยเมื่ออยู่ใกล้ตำรวจ ผู้ปฏิบัติงานได้รับความปลอดภัยและการดูแล

ที่ดีจากนายจ้าง ส่วนความปลอดภัยในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง ความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์ที่ได้รับความปลอดภัยโดยมีกลไกของสวัสดิการรองรับในชีวิตของเขาเหล่านั้น อาทิเช่น ความปลอดภัยในอาชีพที่องค์การสร้างให้กับบุคลากรขององค์การ (ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ สวัสดิการจากองค์การ) รวมไปถึงการได้รับการคุ้มครองจาก กฎหมาย ในฐานะพลเมือง เราอาจมองสิ่งเหล่านี้เป็นความปลอดภัยที่มนุษย์พึงจะได้รับ

## 2.แรงจูงใจขับเคลื่อนเป้าหมาย

อีกหนึ่งของแรงจูงใจในชีวิตของมนุษย์ คือ สิ่งที่เราเรียกว่า “ความก้าวหน้า” สิ่งนี้คือความคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานไปสู่องค์กรโดยมุ่งหมายว่า องค์กรจะทำการสนับสนุนให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะของความก้าวหน้าในงาน เช่น การได้รับการยอมรับในความเป็นผู้ชำนาญ หรือการเห็นคุณค่าของตัวบุคคลจากองค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจจะสะท้อนผ่านตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ภายใต้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงาน ผลของความก้าวหน้า มักจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานมักจะวางแผนเป้าหมายในการเติบโตทางสายงานเมื่อได้เข้าไปปฏิบัติงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่หากองค์กรนั้นขาดซึ่งความชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าทางสายงานในองค์กร องค์กรจะต้องเผชิญปัญหาที่เรียกว่า “ภาวะการ Turnover สูง” หรืออัตราการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านความต่อเนื่องในงาน เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องเปิดรับพนักงานใหม่ นั้นหมายความว่าองค์กรต้องฝึกฝน สร้างระบบการเรียนรู้ในงานใหม่ ให้กับพนักงาน โดย อาจต้องใช้ระยะเวลาทดลองงาน หรือ ทดสอบการทำงานในระยะหนึ่ง เพื่อประเมินว่าบุคคลๆท่านั้นเหมาะสมกับการทำงานแทนที่ผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกไปหรือไม่ นอกจากนี้ยังพบว่าความชัดเจนของตัวงานและตำแหน่งงานที่ทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมีตัวตนในงานนั้นๆ เป็นหนึ่งในแรงจูงใจสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยากที่ปฏิบัติงานกับองค์กรนั้นอยู่หรือไม่ ซึ่งหากสิ่งที่กล่าวนี้ขาดหายไป อาทิ องค์กรละเลยสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนจนเกิดการทับซ้อนของการทำงาน สิ่งเหล่านี้อาจเป็นฉนวนหนึ่งของการหมดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเกิดปัญหาการลาออกในระยะเวลาต่อมา สอดคล้องกับงานวิจัยของชลภัตสรณ์ ศรีวรรณธรรมา และประสพชัย พสุนนท์ (2558 : 196) ได้กล่าวไว้ว่าความไม่ชัดเจนของระบบงานมักส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของผู้ปฏิบัติงานหากองค์กรมอบหมายงานที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผนสายตำแหน่งงานที่ชัดเจน จะช่วยลดระดับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานลงได้

ฉะนั้นองค์กรที่ดีควรมีระบบการให้ความก้าวหน้าทางสายงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นเป้าหมายสำคัญของผู้ปฏิบัติ และสร้างความชัดเจนในเรื่องของตำแหน่งการระบบงานที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความใส่ใจที่องค์กรมีต่อผู้ปฏิบัติงานและถือเป็นส่วนประกอบของแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะจริงจัง ความมุ่งมั่น ตั้งใจ หรืออยากจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จให้กับองค์กร เช่น ความอยากปฏิบัติงาน หรือความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการ

ของผู้ปฏิบัติงานได้ องค์กรอาจต้องเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถไปและถูกทดแทนด้วยพนักงานใหม่ที่ต้องอาศัยระยะเวลาการเรียนรู้ซึ่งก็มักจะทำให้เกิดปัญหาความต่อเนื่องในงานและส่งผลให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างล่าช้าในที่สุด

### เปลี่ยนคนทำงานให้เป็นสมาชิกในองค์กร

การสร้างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นแค่พนักงาน แต่มีความสำคัญมากกว่านั้นคือการได้รับความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกในองค์กรและเป็นส่วนสำคัญอย่างมากที่ทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือพันธกิจที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในการพาองค์กรก้าวเดินไปข้างหน้า สิ่งสำคัญคือองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญอย่างไร หากขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปแล้ว หรือบุคลากรคนใดคนหนึ่งไปแล้ว เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ว่าจะไม่สามารถสำเร็จ การสร้างความเป็นสมาชิกในองค์กรอาจไม่สามารถทำได้รวดเร็ว ต้องอาศัยแรงกระตุ้นจากองค์กรเพื่อสร้างแนวทางความก้าวหน้าทั้งตัวองค์กรและความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ในหลายองค์กรใช้เครื่องมือที่สำคัญเป็นแรงกระตุ้น อันประกอบไปด้วยหลายส่วน เช่น การพัฒนาบุคลากร การวางเส้นทางในสายการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน การสร้างสวัสดิการในฐานะสมาชิกองค์กร ไปจนกระทั่งการให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ธเนศ ยุคันตวนิชชัย (2560 : 52) ในแง่ของเทคนิคการสร้างความเป็นสมาชิกในองค์กรนั้น องค์กรไม่สามารถใช้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในการสร้างความเป็นสมาชิก หรือความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กร จนเข้าใจถึงความต้องการของสมาชิกในองค์กรแล้วจึงนำเทคนิควิธีการต่างๆ เข้าไปปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ขณะเดียวกันองค์กรจะต้องมองภาพกว้างของระบบทรัพยากรบุคคลว่า 3 ประเด็นหลักที่จะทำให้ สมาชิกในองค์กรอยากอยู่กับองค์กรไปถึงอายุของการเกษียณงาน คือ 1.เรื่องของการสรรหา 2.การดำรงรักษา 3.สิ่งตอบแทนเมื่อเกษียณงาน

#### 1.การสรรหาที่เป็นธรรม

องค์กรจะต้องมีการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ที่เป็นธรรม และสร้างความเท่าเทียมให้กับทุกคนที่อยากจะมาร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยกระบวนการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม หรือมีกลไกการจัดตั้งกรรมการทำหน้าที่ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ที่มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานเพียงพอ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม และการปรับตัวของผู้คนสมัยใหม่ทำให้องค์กรต้องทบทวนตนเองไม่ควรยึดติดแต่เพียงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น แต่ควรคำนึงว่าเกณฑ์การคัดเลือกนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กร และสภาพบริบททางสังคมร่วมด้วยหรือไม่ ซึ่งสุดท้ายแล้วองค์กรใดที่มีกระบวนการสรรหาอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์การดังกล่าว เกิดวัฒนธรรมความเป็นอยู่ในองค์กรที่ดี เพราะจะได้บุคลากรที่มีความต้องการที่จะเข้ามาปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท

ให้องค์กรอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง จริยธรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย จังหวัดสมุทรปราการ ของ ศุภกานต์ กุลเจริญ ที่ชี้ว่า ในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และมีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

## 2. การธำรงรักษา

เมื่อบุคคลเข้าสู่ความเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลมักมีความคาดหวังว่าองค์กรจะต้องมอบปัจจัยจูงใจต่างๆ ให้กับเขาในฐานะผู้ปฏิบัติงานไปจนกระทั่งความรู้ของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่หากบุคคลที่เข้าไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วไม่ได้รับความรู้สึกจูงใจ แรงกระตุ้น แรงผลักดัน ทางบวกเช่น ไม่มีการนิเทศงาน ขาดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี สภาพสังคมในที่ทำงานที่ไม่อบอุ่น ระบบการขึ้นเงินเดือน และความก้าวหน้าในสายงานที่ก้าวหน้าไม่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญให้ตัวผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกถึงความเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคนในองค์กร และนำไปสู่การลาออกจากองค์กรในระยะเวลาต่อมา ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางการธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ด้วยการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของสมาชิกองค์กรให้สูงขึ้นตราบเท่าที่สมาชิกเหล่านั้นยังมีพลังและความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สมาชิกองค์กรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า มากไปกว่านั้นองค์กรต้องมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของสมาชิกองค์กรซึ่งมีศักยภาพสูง เป็นแรงจูงใจทางบวกให้เกิดความรักองค์กรและรักงานที่ทำ ทুমเทกำลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิตผลงานที่ดีออกมา นอกจากนี้การเปิดรับฟังความเห็นของฝ่ายบริหารก็ควรจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือเมื่องานมีคุณภาพ มักจะส่งผลให้องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีสมาชิกในองค์กรที่รู้งานเข้าใจในลักษณะงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานอยู่ตลอดเวลา ไม่ต้องคอยแก้ไขหรือคอยทบทวนการทำงานจนทำให้เสียโอกาสการพัฒนางานให้กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศกร ศรีรงค์ทอง และจินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2562 : 42) กล่าวว่า ถ้าสมาชิกองค์กรเกิดความผูกพันขึ้นกับองค์กรมากเท่าใด ก็จะส่งผลให้สมาชิคนั้นมีโอกาสคงอยู่ในองค์กรในระยะยาวนาน องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับแรงจูงใจและความผูกพันกับตัวองค์กรและสมาชิกในองค์กรในระดับสูง เพราะหากมีแรงจูงใจที่ดีและความผูกพันที่อบอุ่น ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจะลดน้อยลง

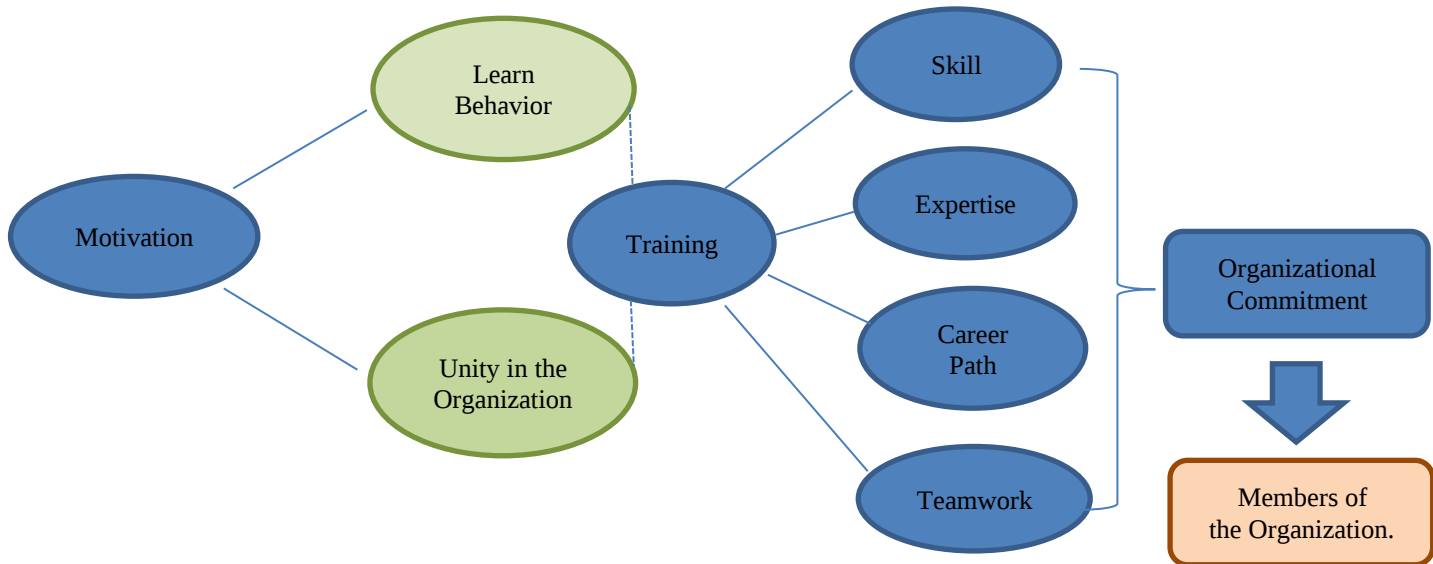
## 3. สิ่งตอบแทนเมื่อเกษียณงาน

ตามธรรมชาติของความเป็นสมาชิกองค์กรมักสิ้นสุดลงโดยทั่วไปอยู่ 3 รูปแบบ 1.สิ้นสุดลงเมื่อสมาชิกองค์กรลาออก สิ้นสุดลงเมื่อสมาชิกองค์กรถูกให้ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ และสุดท้ายการสิ้นสุดความเป็นสมาชิกองค์กรจากการเกษียณงานตามข้อกำหนดขององค์กรซึ่งมีอายุงานและอายุตัวสมาชิกองค์กรเป็นเกณฑ์การเกษียณในงาน ซึ่งสำหรับการเกษียณในรูปแบบนี้มักมีความผูกพันที่เกิดขึ้นอยู่ระหว่างตัวองค์กรและตัวสมาชิกองค์กร สิ่งสำคัญคือองค์กรควรมีกระบวนการตอบแทนผู้เกษียณอายุงานอย่างไรที่จะทำให้การสิ้นสุด

ความเป็นสมาชิกขององค์กร นั้นรู้สึกถึงความอบอุ่นและประทับใจ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วในปัจจุบัน การสิ้นสุดด้วยการเกษียณอายุงานมักจะมีการจ่ายชดเชยให้กับสมาชิกในองค์กร อีกส่วนหนึ่ง การส่งเสริม และการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุให้สมาชิกขององค์กร ถือเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องควรสร้างความมั่นคงทางใจให้กับสมาชิกขององค์กรที่กำลังจะเกษียณอายุ เตรียมพร้อมรับการความเปลี่ยนแปลง และสามารถดำรงชีวิตวัยเกษียณอย่างมีคุณค่า องค์กรบางแห่งอาจจะใช้สมาชิกที่กำลังจะเกษียณอายุมาเป็นวิทยากร บรรยายให้ความรู้กับคนรุ่นหลังๆ เพื่อเล่าประสบการณ์ การทำงาน แนะนำการใช้ชีวิตในช่วงเวลาการทำหน้าที่ของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ที่ดีต่อทัศนคติของสมาชิกขององค์กรที่กำลังอยู่ในวัยทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสร ใจชื่อ (2563 : 39) ที่กล่าวว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเตรียมความพร้อมก่อนการเกษียณอายุให้กับสมาชิกขององค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## สรุป

แรงจูงใจนั้นเป็นเหมือนกระจก 2 ด้าน กล่าวคือ มุมมองหนึ่งเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร การทุ่มเทให้กับองค์กร ขณะเดียวกันมุมมองหนึ่งองค์กรจะต้องเรียนรู้พฤติกรรมของตนเองว่า ได้ตั้งใจหรือมีนโยบายใดที่ทำให้เกิดคนในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรหรือไม่ หรือมีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการภายใน เพื่อทำให้สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไม่ให้เกิดสภาวะ สมองไหล กับองค์กร ฉะนั้นองค์กรควรแสดงออกเพื่อบ่งบอกถึงความต้องการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร อาศัยช่องทางต่างๆ เช่นการฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการแสดงออก และรับรู้ความรู้สึกว่าตนเองนั้นมีคุณค่าเปรียบเสมือนกลไกหนึ่งที่สำคัญขององค์กร ควบคู่กับการให้สวัสดิการ และแนวทางการก้าวสู่การเป็นผู้นำในองค์กรนั้นๆ กระบวนการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้เป็นสมาชิกในองค์กรจะเป็นแรงกระตุ้นที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเมื่อเป็นเช่นนั้นผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันในองค์กร เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ได้ตามมาคือความรักในองค์กร ไม่มองตนเองว่าเป็นแค่พนักงานหรือมนุษย์เงินเดือนขององค์กร แต่จะมองว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กร และทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และสมองเพื่อพัฒนาองค์กร ประโยชน์ที่ได้รับจึงจะเกิดขึ้นทั้ง ตัวองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในที่สุด โดยได้จัดทำเป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภาพที่ 1 การเชื่อมโยงแรงจูงใจสู่การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้กลายเป็นสมาชิกองค์กร

ที่มา : ผู้ศึกษา

ข้อเสนอแนะที่สำคัญที่สามารถนำมาปรับใช้กับการสร้างความเป็นสมาชิกในองค์กรคือ

1. ผู้บริหารควรประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลาโดยจำเป็นต้องเปรียบเทียบกับปัจจัยเชื่อมโยงที่สำคัญเช่น กระแสองค์กรภายนอก เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำมาปรับใช้ภายในองค์กรควบคู่กับการให้ความสำคัญในการเติบโตในสายการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญกับงาน และนั่นเองคือการทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ไม่เป็นเพียงแค่มนุษย์เงินเดือน แต่นั่นหมายถึงการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นฟันเฟืองในการพัฒนาศักยภาพองค์กรให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

2. ควรจัดทำการสำรวจความต้องการของพนักงานในประเด็นการพัฒนาศักยภาพ หรือทักษะการทำงาน และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการตอบสนองสิ่งเหล่านั้นให้กับพนักงาน เพราะถือเป็นแรงจูงใจประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้ว่าตนเองมีคุณค่าในฐานะสมาชิกขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- ชลภััสสรณ์ ศรีวรรณภัทร และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิต สินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University*. 8 (1), 185-200.
- ทัศนธร ธนกุลบริภัณฑ์. (2556). ความผูกพันของสมาชิกกับองค์กร. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2565. แหล่งที่มา: <https://www.stou.ac.th/study/sumrit/3-60/page1-3-60.html>
- ธเนศ ยุคันทวนิชชัย. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจยุคใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 8 (1), 48-67.
- นิสรา ใจซื่อ. (2563). แนวทางการส่งเสริมการเตรียมความพร้อมก่อนการเกษียณอายุให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 39 (4), 30-41.
- พงศกร ศรีรงค์ทอง และ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2562). การธำรงรักษานวัตกรรมกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์กรภาครัฐและเอกชน. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*. 8 (2), 26-47.
- วันชัย มีชาติ. (2555). *การบริหารองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริภััสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา จันทรมณี. (2557). แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทฮานา เซมิคอนดักเตอร์ (อยุธยา) จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.