

แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ กรมทหารพรานที่ 13

พันธกิจ 3 ประการของ กองทัพบก คือ เผ่าตรวจ และลาดตระเวน จัดระเบียบพื้นที่ และแก้ไข ปัญหาความมั่นคงในพื้นที่ชายแดน และประสานความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านปฏิบัติ หน้าที่ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข อำนาจการการปฏิบัติกรรรมร่วมของทุกเหล่า ท้า และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ สนับสนุน รัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติการพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน คุ้มครอง และพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ วิสัยทัศน์กองทัพบก คือ เสริมสร้างความ ร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้านกลุ่มประเทศอาเซียนมิตรประเทศ และองค์การ ระหว่างประเทศ สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยยึดหลักมนุษยธรรม และสันติวิธี ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติ และ ศักดิ์ศรีในประชาคมโลก

กรมทหารพรานที่ 13 มีหน้าที่ในการรักษาเอกราช อธิปไตยของชาติ ความมั่นคงของรัฐ สถาบัน พระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และหน้าที่ในการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตามสำหรับมุมมอง ในเรื่องยุทธศาสตร์ของกองทัพบกไทย มียุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง 2 ประการจากภารกิจที่ได้ กำหนดตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551¹ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเตรียมกำลังกองทัพบก และยุทธศาสตร์การป้องกันราชอาณาจักร (ยุทธศาสตร์ การใช้กำลัง) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องให้การฝึก/ศึกษาแก่กำลังพลเพื่อให้สามารถปฏิบัติ หน้าที่ตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลัง กองทัพบก ให้มีความพร้อมรบตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย นอกจากนี้ กระทรวงกลาโหมได้กำหนดภารกิจของกองทัพบกไทยไว้ในพระราชบัญญัติการจัดระเบียบ ราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 8² ไว้ 5 ประการหลัก ซึ่งรวมภารกิจอื่น ๆ ได้แก่

- 1) การป้องกันประเทศ
- 2) การรักษาความมั่นคงภายใน
- 3) การรักษาความสงบเรียบร้อย

ภายในประเทศ 4) การพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ กองทัพบกไทยยังมีภารกิจประการที่
5) ภารกิจอื่นที่ไม่ใช่สงคราม

สภาพขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของ กรมทหารพรานที่ 13

กรมทหารพรานที่ 13 มีกำลังพลภายใต้การบังคับบัญชาทั้งสิ้น จำนวน 600 คน ปฏิบัติหน้าที่
ในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การช่วยเหลือด้าน
มนุษยธรรม และการบรรเทาสาธารณภัย การรักษาสันติภาพร่วมกับสหประชาชาติ และองค์กร
นานาชาติอื่น ๆ และการต่อต้านการก่อการร้าย ซึ่งกำลังพลหากขาดขวัญ และกำลังใจในการ
ปฏิบัติงาน อาจทำให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง หรือมีความจำเป็น
อย่างใดอย่างหนึ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายได้ จึงเกิดปัญหาในการ
ปฏิบัติงานขึ้นในหน่วย กรมทหารพรานที่ 13

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น หน่วยงาน
จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และเหมาะสมกับงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของ
องค์กรได้ หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ประการ ได้แก่ 1) การสรรคหาคือ
การเลือกสรรบุคคลให้เข้ามาทำงานโดยมีความเหมาะสมกับงาน 2) การพัฒนา เนื่องจากแต่ละ
องค์กรมีภารกิจหน้าที่ที่แตกต่างกัน เมื่อบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว จะต้องมีการพัฒนา และ
ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
มีคุณภาพ ตรงตามเป้าหมายขององค์กร 3) การรักษาพนักงาน เมื่อบุคลากรเข้ามาในองค์กร
แล้ว องค์กรจะต้องมีการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร โดยในบุคลากรมีความพึงพอใจต่องาน
และองค์กร โดยใช้วิธีในการบริหารระบบค่าตอบแทน แรงจูงใจ เป็นต้น 4) การใช้ประโยชน์
เมื่อบุคลากรเข้ามาทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรแล้ว องค์กรจะต้องวางแผนการใช้ประโยชน์
ให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรให้คุ้มค่าที่สุด

ดังนั้น การพัฒนาขวัญและกำลังใจ จึงเป็นความรับผิดชอบอย่างยิ่งของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีแล้วก็ย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสีย และหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะข้าราชการนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศ และในการพัฒนาประเทศซึ่งเราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ หากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแล้ว จะช่วยให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจ เกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และกำลังสติปัญญา เพื่อหาทางปรับปรุงงานนั้น ๆ ให้เจริญก้าวหน้าขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยดังกล่าวมีผลออกมาในเชิงลบจะมีผลทำให้บุคลากร มีการลาออกจากงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีความสัมพันธ์ที่เย็นชาต่อกัน ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมรวมถึงนโยบายขององค์กร หรืออาจจะทำแบบเสียไม่ได้ ไม่มีความจริงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี หรือลาพักงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ

ขวัญและกำลังใจ ตามพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545 ³ ได้อธิบายความหมายเอาไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สิ่งที่เป็นสิ่งมงคล สิริความดี ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจ หรือเสียขวัญ ขวัญออกจากร่าง เรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

การศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีผู้ให้คำจำกัดความต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ร้อยโท พีริศร เปรื่องเวทย์ ⁴ ได้สรุปว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความสามัคคี ความรับผิดชอบ ความตั้งใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

พันเอก ธวัชชัย พิภพเทพ ⁵ ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจที่ทัศนคติอารมณ์ และความรู้สึกที่แสดงออก ทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง จะแสดงออกในลักษณะที่มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นเฉื่อยชา ไม่เอาใจใส่ ต่องานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

นาวาเอก เรวัต อุบลรัตน์ ร.น. ⁶ ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดเป็นทัศนคติ หรือ อารมณ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถสัมผัส และมองเห็นได้ แต่สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อองค์การ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

พระมหาวิวัฒน์ปริชาโน พวกนิยม ⁷ ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ทัศนคติ หรือ ความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่ตั้งใจฟันฝ่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสภาพของการทำงาน ให้สามารถทำงานได้บรรลุจุดหมายขององค์กร

ผดุง วุฒิไธย ⁸ ขวัญและกำลังใจ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึก ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน ต่อบุคคล ต่อเพื่อนร่วมงานต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลา และร่างกายของคน เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

วรรณภา กลับบง ⁹ ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ของ บุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติ และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของขวัญและกำลังใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาวะของจิตใจของแต่ละบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมภายใต้สภาพแวดล้อม หรือ สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งขวัญและกำลังใจสามารถบ่งชี้ถึงความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ความตั้งอกตั้งใจ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่จะนำพางานที่ปฏิบัติ ไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ มีลักษณะเป็นนามธรรม สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคล หรือกลุ่ม ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อขวัญและกำลังใจดี การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพสูง ผลงานที่ได้ก็จะดีในทางกลับกัน ถ้าขวัญกำลังใจไม่ดี การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพลดลง ผลงานที่ได้ก็จะไม่ดี ดังนั้น จึงมีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้มากมาย ดังนี้

จิรชาติ เชื้อภักดี ¹⁰ ขวัญมีความสำคัญต่อบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะถ้าบุคคลในองค์กรมีขวัญดีแล้ว จะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจ และมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีความรัก ความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องเอาใจใส่ดูแลรักษาขวัญของบุคลากรในองค์กรให้มีขวัญดีอยู่เสมอ

พรนพ พุกกะพันธ์ ¹¹ ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดี สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

สรุปว่า ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีขวัญและกำลังใจที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติสูงขึ้น และผลสำเร็จของงานก็จะออกมาดีด้วยเช่นกัน

ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของกรมทหารพรานที่ 13

ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์กรมีทฤษฎี และแนวคิดของนักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ศึกษา และอธิบายไว้ ในที่นี้ขอเสนอ ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) ¹² มาสโลว์ อธิบายว่า ปัจจัยที่สำคัญ ที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกันหลากหลาย และไม่มีที่สิ้นสุดก็คือ ความต้องการ (Needs) ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั่นเอง โดยได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับภารกิจของความต้องการไว้ว่า มนุษย์ทุกคน มีความต้องการ และความต้องการของมนุษย์เป็นแหล่งกำเนิดพฤติกรรมต่าง ๆ ความต้องการ ของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตายความต้องการของมนุษย์มีความแตกต่างกัน และมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิตไปสู่ความต้องการ ขั้นสูงไป ซึ่งเป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองไปตามศักยภาพสูงสุดของตนเองมนุษย์ ต้องการการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นอย่างพอเพียงในระดับหนึ่งเสียก่อน จึงพัฒนา ไปสู่ความต้องการขั้นต่อไป ซึ่งบุคคลยังไม่ได้รับการสนองความต้องการในขั้นใดจะก่อให้เกิด พฤติกรรมที่เป็นไป เพื่อสนองความต้องการในขั้นนั้น และความต้องการถูกแบ่งออกเป็นลำดับ ขั้น 5 ขั้น ตามลำดับ ได้แก่

ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกายเพื่อให้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ถือความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศหายใจ การพักผ่อน ความต้องการปัจจัย สี่ในการดำรงชีวิตในองค์กร ความต้องการขั้นต้นนี้ก็เช่นสภาพการทำงาน (ความร้อน, อากาศ) เงินเดือนพื้นฐานร้านอาหารในที่ทำงาน เป็นต้น

ความต้องการความมั่นคง และปลอดภัย (Safety or Security Needs) ความต้องการขั้นนี้ จะก่อเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง (ในจำนวน หรือปริมาณหนึ่ง) ความต้องการในขั้นนี้ บุคคลจะมีความต้องการที่จะมีเสถียรภาพมีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ความต้องการขั้นนี้ในองค์กรเราอาจพิจารณาจากสภาพความปลอดภัยในการทำงานสิทธิประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานการเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในงาน (Job Security) ซึ่งเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อคนงาน

ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อรู้สึกมีความปลอดภัยแล้วจะมีความต้องการที่จะผูกพัน และได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับต้องการมีเพื่อนต้องการมีความรัก และความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น และเน้นในเรื่องมิตรภาพ ซึ่งในองค์กรความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ คุณภาพของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

ความต้องการในการยกย่อง และนับถือตนเอง (Self - Esteem Needs, Ego, Status) ความต้องการขั้นที่ 4 นี้ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการ ขั้นที่ 1, 2, 3 ได้รับการตอบสนองแล้วในขั้นนี้ คนจะมีความต้องการที่จะมีฐานะเด่น และประสบความสำเร็จ และต้องได้รับการยกย่องในสังคมต้องการที่จะนับถือตนเองมีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการที่จะมีสถานภาพ ความต้องการในขั้นนี้องค์กรเราสามารถพิจารณาได้จากชื่อตำแหน่งการเพิ่มเงินเดือนลักษณะงานความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self - Actualization) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเมื่อเกิดความต้องการอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตน และใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างเต็มความสามารถ ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่จะรู้ว่าตนมีความสามารถใด และทำสิ่งใดได้ดีที่สุด และได้ทำในสิ่งดังกล่าว ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งองค์กรความต้องการด้านนี้อาจจัดได้โดย การจัดงานที่ท้าทาย

การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้าในองค์กร และความสำเร็จในการทำงาน

ความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอนของ Maslow จะเป็นความต้องการที่เป็นลำดับขั้น จากขั้น 1 ไปสู่ขั้น 5 ความต้องการจะไม่มีขั้นข้ามขั้น ความต้องการจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงาน หรือแสดงพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้อีกต่อไป การจะกระตุ้นให้คนทำงานจึงมีความจำเป็นต้องรู้แรงจูงใจของบุคคลนั้นก่อนว่า มีแรงจูงใจในเรื่องใด

สรุปว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานจากการศึกษาทฤษฎีของ Maslow คือ รายได้ และสวัสดิการ ความต้องการด้านผลประโยชน์ตอบแทนของเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย เงินเดือน เงินธรรมเนียม และเงินรางวัล และสุขภาพทั้งกายและจิตใจ ความต้องการความมั่นคง และปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของ กรมทหารพรานที่ 13

ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของกรมทหารพรานที่ 13

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory) เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก¹³ พัฒนาทฤษฎีที่ใช้ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ โดยอธิบายได้ ดังนี้

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน สภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกทัศนคติความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้นไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยมีประสิทธิภาพ หรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่าง

ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบบการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคง ความปลอดภัย เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายาม และความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ ตอนแรกหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่า ปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลน หรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือน ค่าจ้างเหมาะสมงาน มีความมั่นคงสภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่น ๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ในตอนที่สอง คือ การให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จ และผลการปฏิบัติงานมอบความรับผิดชอบตามสัดส่วนให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วยการตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มี ความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฮิร์ชเบิร์ก ได้ลดความต้องการห้าขั้นของ มาสโลว์ เหลือเพียงสองระดับ คือ ปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียง และความสมบูรณ์ในชีวิต)

แนวคิดของ แมคเกรเกอร์¹⁴ อธิบายโดยเน้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของคนจะต้องรู้ว่าคนในองค์กรมีธรรมชาติอย่างไร เมื่อเข้าใจธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร และความเข้าใจกันดีระหว่างกันในการทำงาน โดยแมคเกรเกอร์ มองธรรมชาติของคนในการทำงานว่ามี 2 พวก คือ พวกที่มีธรรมชาติทางลบ

(มองด้วยทัศนคติที่ไม่ดี หรือมองเชิงลบ) ซึ่งเรียกกลุ่มนี้ว่า Theory - X และพวกที่มีธรรมชาติในทางที่ดี (มองด้วยทัศนคติที่ดี) ได้แก่ ผู้ที่มีธรรมชาติแบบ Theory - Y ซึ่งทั้ง 2 พวกนี้มีธรรมชาติแตกต่างกันออกไป คือ

Theory - x เป็นการมองธรรมชาติของคนว่า โดยปกติจะไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสที่สามารถเลี่ยงงานได้จะหลีกเลี่ยงการทำงานองค์กรจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม และลงโทษเพื่อให้คนได้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น สิ่งที่คนงานส่วนใหญ่ต้องการ และให้ความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานคนงานส่วนใหญ่จะขาดความทะเยอทะยาน และกระตือรือร้น Theory - x มองธรรมชาติของคนในทางที่ไม่ดีนั้น แมคเกรเกอร์ กล่าวว่า ในองค์กรมีคนอีกพวกหนึ่ง ซึ่งเป็นคนดี ซึ่งได้แก่พวก Theory - y ซึ่งลักษณะของคนงานแบบ Theory - y จะมีลักษณะที่ตรงข้ามกับ Theory - x

Theory - y จะเชื่อว่า โดยธรรมชาติแล้วทุกคนเป็นคนดี และมีลักษณะ ดังนี้คือ คนงานจะเชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดา การทำงานเป็นเหมือนการพักผ่อน และการละเล่น การทำงานจึงเป็นสิ่งดีคนงานจะรู้เป้าหมายของตน และควบคุมตนเองได้ และจะพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คนมีความทะเยอทะยานอยากรับผิดชอบคนทุกคนมุ่งที่จะให้ตนมีความรับผิดชอบ และได้รับการยอมรับ (คนมุ่งแสวงหาความรับผิดชอบ) คนงานเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้คนทุกคนมีความสามารถที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาให้องค์กรได้เพียงแต่องค์กรนำความสามารถของคนมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

โดยในทางปฏิบัติเราจะพบว่า องค์กรทุกองค์กรจะมีคน 2 แบบ ประกอบกัน การแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดทั้งการจูงใจ จึงควรระวังเป็นพิเศษ และควรพิจารณาเป็นรายกรณีไป นอกจากนี้ โดยธรรมชาติแล้วเราจะไม่มีคนที่แบบ Theory - x ทั้งหมด หรือเป็นแบบ Theory - y ทั้งหมด การจะกำหนดว่า พฤติกรรมของพนักงานคนใดเป็นไปตาม Theory - x หรือ Theory - y เพื่อที่องค์กรจะได้วางระบบในการจัดการพฤติกรรมของเขาจึงค่อนข้างที่กระทำได้ลำบาก หน่วยงานจำนวนมากจะมีทั้งคนที่มีธรรมชาติแบบ Theory - x หรือ Theory - y อยู่ด้วย องค์กรจึงต้องใช้วิธีการ และรูปแบบการจูงใจของคนหลายวิธีประกอบกัน ซึ่งในส่วนนี้จะก่อให้เกิดปัญหาแบบอื่นขึ้นในองค์กรได้ในระยะยาว

สรุปว่า ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดดังกล่าว คือ Theory - x จะเป็นแนวคิดด้านการจูงใจ ระดับต้นในขณะที่ Theory - y เป็นแรงจูงใจในระดับสูง ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในของบุคคลแต่ละคนมากกว่า โดย แมคเกรเกอร์ เชื่อว่า Theory - y น่าจะมีความเหมาะสมในการอธิบายมากกว่า แนวความคิดตาม Theory - y จะใกล้เคียงกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งปัจจัยภายในขององค์กร คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรจะมีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนงาน และเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความรับผิดชอบในงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ทำทนาย เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี มีความสุข การทำงานราบรื่น ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างกันและกันเป็นสำคัญ

แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ กรมทหารพราน ที่ 13

การพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี คือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นสิ่งดีทำให้คนอยากทำงาน เพราะงานดี ค่าตอบแทนดีได้รับความก้าวหน้า เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ย่อมดีด้วย วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการให้กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ชัดเจน การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดประสิทธิผลของการทำงาน รวมถึงการวางมาตรฐานการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี เงินเดือน ค่าจ้าง มนุษย์เราทำงานสิ่งสำคัญที่เขาต้องการเป็นค่าตอบแทน คือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อยไม่คุ้มค่า ขวัญและกำลังใจก็จะตกต่ำลง ถ้าได้มากประเมินว่าคุ้มค่า และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างสมเหตุสมผลตามที่เขาคาดหวังไว้ ขวัญและกำลังใจก็จะดีตามมาด้วย ความพึงพอใจในงานที่ทำงาน ถ้างานที่ทำเป็นงานที่เขาชอบ รัก หรือถนัด เขาจะพึงพอใจ และทำได้ดี ดังนั้น ขวัญและกำลังใจก็ย่อมดีด้วย แต่หากงานที่เขาไม่รัก ไม่ชอบ ไม่ถนัด ก็จะเกิดผลตรงข้ามกัน ผู้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำ จึงต้องดูให้รอบคอบถือหลัก “ใช้คนให้ถูก

กับงาน” หรือ “Put the Right Man to the Right Job” ความมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความต้องการของคนทำงาน ย่อมอยากได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน จึงควรต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี มีความสุข การทำงานราบรื่น ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ

จะเห็นได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก เพราะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความต้องการ หรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทั้งผู้ปฏิบัติงาน และต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญา และความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่ประสบภาวะคับขัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ และก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอันดี ซึ่งจะมีผลในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก

ขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน¹⁵ ขวัญและกำลังใจนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนเกิดจากขวัญและกำลังใจที่ทำให้เกิดความต้องการ และแสดงการกระทำออกมาตามปกติมนุษย์เรามีความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือ มีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป

แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะดึงเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือ ขวัญและกำลังใจนั่นเอง ขวัญและกำลังใจ จึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย¹⁶

นอกจากนี้ เมอร์เรย์¹⁷ กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นความสำเร็จที่มีอยู่ในตัวคนทุกคน เป็นความต้องการทางจิตของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งทำสิ่งที่อยากให้เป็น ความปรารถนาหรือแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด ดังที่ แมคเคลแลนด์¹⁸ พบว่า สิ่งสำคัญ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะเกิดความสบายใจ และเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จจะมีความทะเยอทะยาน มีการมุ่งแข่งขัน และมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

จากทัศนะของ Herzberg, Synderman and Mausner¹⁹ ปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะท่าทาง และบทบาทของหัวหน้าที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญเพราะเปรียบเหมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่ตนถูกใจ และสามารถได้ดี เพราะทำให้มีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญา และพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนจะรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และประสิทธิผลขององค์กร ถ้าทุกคน หรือส่วนใหญ่เข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจ และบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังใจที่ดี และสุขภาพทางด้านร่างกาย และจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากด้านร่างกาย จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกาย และจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีปัญหาอาจทำงานไม่ได้ดี

ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้นั้น พอสรุปได้ว่า การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ หรือการทำงานร่วมกันของบุคคลหลาย ๆ คนจะต้องมีขวัญในการทำงานที่ดี มีความเต็มใจในการทำงาน และมีความสุขกับการทำงาน รวมถึงให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรู้สึกอยากทำงาน ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องรู้ให้แน่ชัดว่า อะไรคือสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ และการที่องค์กรใดมีสิ่งจูงใจมากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นย่อมจะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นด้วยเช่นกัน

บทสรุป

แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกรมทหารพรานที่ 13 ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวน และได้นำมาปรับปรุงปัจจัยส่งผลกระทบต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหลายประการ เพราะการพัฒนาขวัญและกำลังใจ เป็นความรับผิดชอบอย่างยิ่งของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติ ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรมองข้าม ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีแล้ว ก็ย่อมจะนำมาซึ่ง ความเสื่อมเสีย และหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก เพราะข้าราชการนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศ และในการพัฒนา ประเทศซึ่งเราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การส่งเสริมให้ข้าราชการของกรมทหารพรานที่ 13 มีขวัญ และกำลังใจที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกรมทหารพราน ที่ 13 ตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ หากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานดีแล้ว จะช่วยให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจ เกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละทุ่มเท กำลังกายกำลังใจ และกำลังสติปัญญา เพื่อหาทางปรับปรุงงานนั้น ๆ ให้เจริญก้าวหน้าขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยดังกล่าวมีผลออกมาในเชิงลบจะมีผลทำให้บุคลากร มีการลาออก จากงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีความสัมพันธ์ที่เย็นชาต่อกัน ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรม รวมถึงนโยบายขององค์กร หรืออาจจะทำแบบเสียไม่ได้ ไม่มีความจริงจังในการทำงาน ขาดความสามัคคี หรือลาพักงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ ซึ่งแนวทางที่ผู้วิจัยพบ คือ ต้องสร้าง ทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องให้ลูกกับงานให้ได้ทำสิ่งที่ถนัด และให้มีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงาน และที่สำคัญ คือ ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา