

การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ กองพลทหารม้าที่ 1

ปัจจุบันสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราจึงต้องมีกรอบแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศเรายังคงเดินหน้าต่อไปได้ ซึ่งประเทศไทยได้มีการกำหนดกรอบ และแนวทางปฏิบัติในการพัฒนา นั่นก็คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งถือเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศในระยะยาว เพื่อให้ประเทศสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ตามกรอบแนวคิด มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย 1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

หน่วยงานต่างๆ ย่อมจะต้องมีการวางแผน หรือมีกรอบแนวคิด ในการพัฒนาหน่วยงานของตนเอง รวมถึงการวางแผนบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรภายในหน่วยงานของตน เช่น กองทัพบก ก็เป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาศักยภาพด้านกำลังพล โดยกำลังพลต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน กองทัพบก จึงจัดการอบรม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งปัจจุบันรวมถึงในอนาคต ในส่วนของ กองทัพบก จะดำเนินงานตามคำสั่งของ กองทัพบก โดยปฏิบัติตามแนวทางของ กองทัพบก มาปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยกำลังพลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ในส่วนของ กองพลทหารม้าที่ 1 จะดำเนินงานตามคำสั่งของ กองทัพบก อีกชั้นหนึ่ง การปฏิบัติงานจะเน้นการเพิ่มความรู้ ความสามารถกำลังพล รวมถึงการฝึกอบรมระเบียบวินัย มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรกำลังพลให้เพียงพอ และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษากรอบแนวยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน จะเห็นว่าประเทศเรา ให้ความสำคัญด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส สร้างความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม ล้วนมีพื้นฐานเดียวกัน คือ การพัฒนามนุษย์ เพื่อให้มีศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ รวมถึงยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ก็เกิดขึ้นได้ไม่ยาก จะเห็นว่ามนุษย์ หรือคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเป็นตัวแปรสำคัญในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการในพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของกองพลทหารม้าที่ 1 โดยจะมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร เพื่อเป็นประโยชน์กับกองพลทหารม้าที่ 1 สืบไป

กองพลทหารม้าที่ 1 เป็นหน่วยขึ้นตรงของ กองทัพบกที่ 3 ซึ่งมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายจาก กองทัพบก มีภารกิจที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ 1. การป้องกันประเทศ 2. การรักษาความมั่นคง และความสงบภายใน 3. การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ 4. การช่วยพัฒนาประเทศ¹ กองพลทหารม้าที่ 1 ประกอบไปด้วยหน่วยขึ้นตรงจำนวน 23 หน่วย มีกำลังพลทั้งหมด จำนวน 8,118 นาย จำแนกเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 492 นาย นายทหารชั้นประทวน จำนวน 3,528 นาย และพลทหาร จำนวน 4,098 นาย

จำแนกตามเหล่าทหารบก จำนวน 12 เหล่า ดังนี้ 1. ทหารราบ จำนวน 6 นาย (นายทหารชั้นประทวน จำนวน 6 นาย) 2. ทหารม้า จำนวน 5,449 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 288 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 2,353 นาย, พลทหาร จำนวน 2,808 นาย) 3. ทหารปืนใหญ่ จำนวน 940 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 69 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 348 นาย, พลทหาร จำนวน 523 นาย) 4. ทหารช่าง จำนวน 588 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 35 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 317 นาย, พลทหาร จำนวน 236 นาย) 5. ทหารสื่อสาร จำนวน 352 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 24 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 179 นาย, พลทหาร จำนวน 149 นาย) 6. ทหารแพทย์ จำนวน 282 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 16 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 98 นาย, พลทหาร จำนวน 168 นาย) 7. ทหารสรรพาวุธ จำนวน 140 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 16 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 81 นาย, พลทหาร จำนวน 43 นาย) 8. ทหารพลาดิจิทัล จำนวน 185 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 10 นาย,

นายทหารชั้นประทวน จำนวน 63 นาย, พลทหาร จำนวน 112 นาย) 9. ทหารสารวัตร จำนวน 78 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 5 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 25 นาย, พลทหาร จำนวน 48 นาย) 10. ทหารสารบรรณ จำนวน 49 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 9 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 29 นาย, พลทหาร จำนวน 11 นาย) 11. ทหารการเงิน จำนวน 40 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 18 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 22 นาย) 12. ทหารแผนที่ จำนวน 9 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 2 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 7 นาย)

จำแนกตามแหล่งกำเนิด ดังนี้ 1. นายทหารชั้นสัญญาบัตร (นักเรียนนายร้อย จำนวน 140 นาย, นายทหารประทวน จำนวน 249 นาย, นายทหารชำนาญงาน จำนวน 85 นาย, คุณวุฒิ จำนวน 18 นาย) 2. นายทหารชั้นประทวน (นักเรียนนายสิบ จำนวน 1,902 นาย, ทหารกองหนุน จำนวน 987 นาย, นักเรียนช่างฝีมือทหาร จำนวน 639 นาย)

จำแนกตามช่วงอายุ ดังนี้ 1. อายุระหว่าง 18 - 30 ปี (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 43 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 513 นาย, พลทหาร จำนวน 4,098 นาย) 2. อายุระหว่าง 31 - 40 ปี (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 123 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 1,172 นาย) 3. อายุระหว่าง 41 - 50 ปี (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 154 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 1,258 นาย) 4. อายุระหว่าง 51 - 60 ปี (นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 172 นาย, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 585 นาย)

ความหมาย และความสำคัญของบุคลากรของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานบุคลากร ถึงแม้ว่าในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานนั้น จะได้มีการสรรหา และผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรเหล่านี้ จะเป็นบุคลากรที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดเสมอไป จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ ให้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับความเจริญทางด้านวิทยาการสมัยใหม่ ตลอดจนลักษณะเป็นไปในทางก้าวหน้ายิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรจึงได้ชื่อว่า เป็นหัวใจในการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับหน้าที่ตำแหน่งอยู่เสมอ² จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นหัวใจในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สมาน รังสิโยภุชฌ์³ กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึง การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เจตคติ และวิธีในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

อุทัย หิรัญโต⁴ กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนรวมทั้งหมด ของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ทักษะคติ ความสามารถ ในการใช้ศักยภาพของคน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไปในองค์กร

บัณฑิตย์ อินทรชื่น⁵ กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ดีมีกำลังใจในการทำงาน รักงาน และรู้จักแสวงหาแนวทางที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์⁶ กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึง การฝึกฝน และการให้การศึกษแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยคำอธิบายประกอบว่า การฝึกฝนเน้นถึงกระบวนการที่จะเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับสภาพ ให้เข้ากับงานได้ดียิ่งขึ้น และสามารถพัฒนาบุคลากรในการทำงานสูงขึ้น

เจริญ ไวรวิจกุล⁷ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของ การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ถึงเราจะมีกระบวนการเลือกสรรแล้วเป็นอย่างดี ก็มีได้หมายความว่า บุคลากรที่เราได้มาจะทำงานได้ทันที และทำงานทุกสถานภาพ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการแนะนำเบื้องต้น แก่ผู้ทำงาน บางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย เราจะหวังเพียงว่านักเรียน นักศึกษาที่ผ่านกระบวนการฝึกฝนมาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย เป็นการเพียงพอ นั้นรู้สึกจะเสี่ยงเกินไป เพราะสถานภาพที่แท้จริงขณะอยู่ในสถานศึกษา ผู้เรียนมักจะมุ่งเพื่อ

หวังผลในด้านความรู้มากกว่า และความรู้ส่วนใหญ่จะมีลักษณะพื้นฐานกว่าการปฏิบัติอย่างแท้จริง

พินัส หันนาคินทร์⁸ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูน และปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งเพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น อันถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ด้วย นอกจากนี้ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา จะต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะให้บุคคล หรือคณะบุคคลปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับองค์การ ดังนั้นหน้าที่ และบทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชาคือ ทำให้บุคลากรแต่ละคน กลุ่มบุคคลในองค์การนั้น มีความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงาน และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

โสรรัส แสนศิริพันธ์⁹ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ 9 ประการ คือ

1. เกิดปัญหาน้อยลงและงานไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรโดยตรง
4. เพิ่มขวัญ และกำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
5. เพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณ และคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง
6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์การ คนงาน และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดแรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังหน่วยหนึ่ง
7. ลดอุบัติเหตุ ความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงาน และไม่ต้องควบคุมกันมากเกินไป
8. การขยายงาน การเติบโตขององค์การ จะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะ
9. เพื่อให้คนในหน่วยงาน ได้ทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือเปลี่ยนนโยบายใหม่ๆ เพื่อไม่ให้มีอุปสรรคต่อการทำงาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ฉัตรชัย อรรถนันท์¹⁰ ได้กล่าว หลักการให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า จะต้องอาศัยหลักการดังนี้

1. หลักการพัฒนา ก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Progression)
2. หลักความเหมาะสม ในตำแหน่งหน้าที่การงานจัดให้เหมาะสมแก่ความสามารถ
3. หลักสวัสดิการ เพื่อให้หมดความห่วงใยในการดำรงชีพ เพื่อให้ทำงานได้เต็มที่
4. หลักความยุติธรรม ให้ได้รับความเป็นธรรมโดยเที่ยงตรง และเสมอภาค
5. หลักเสริมสร้าง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ (Sense of Belonging)
6. หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่างผู้ร่วมงาน
7. หลักประสิทธิภาพตามหลักเศรษฐกิจ ให้ได้งานสูงสุดด้วยค่าใช้จ่ายต่ำสุด
8. หลักการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อให้การแบ่งงานเป็นไปได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความกลมกลืนในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนความหมาย และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมาก ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ปลูกฝังให้บุคลากรภายในหน่วยงาน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ผู้บริหารอาจกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการ พัฒนา โดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดฝึกอบรม การให้ความรู้ หรือแม้กระทั่งการฝึกฝน จนเกิดความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อบุคลากรมีความเคยชิน และเข้าใจระบบงานที่ทำ จะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ลดการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

บรรยากาศขององค์กร เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์กรของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่าง ลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์แบบความเป็นผู้นำ และ ขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศขององค์กร จะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อ การกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน¹¹ มีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศในองค์กรไว้หลายทัศนะดังนี้

Taguri และ Litwin¹² ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กรไว้ว่า เป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่ง (1) บุคคลในองค์กรนั้นรู้สึก และรับรู้ได้ (2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (3) บอกถึงคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์กรแตกต่างกันไป

Richard¹³ กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ที่พนักงานในองค์กรได้รับรู้ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

สำหรับ Hay Group¹⁴ ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กรว่า เป็นการรับรู้ส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กร เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีผลกระทบโดยตรงกับพนักงาน และส่งผลต่อการทำงาน

มิติ และลักษณะบรรยากาศขององค์กร

Litwin และ Stringer ได้จัดแบ่ง บรรยากาศองค์กรออกเป็น 8 มิติ ดังนี้¹⁵

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ที่มีผลต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของพนักงาน
2. ความท้าทาย และความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ซึ่งประเมินความเข้าใจ หรือการรับรู้ด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกในความสำเร็จของงาน
3. ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Warmth and Support) ความอบอุ่น และการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กร จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ลดความเครียดไปได้
4. การให้รางวัล และการลงโทษ การเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย (Reward, Punishment, Approval, and Disapproval) การให้รางวัล ที่แสดงให้เห็นว่ายอมรับ หรือเห็นด้วยกับพฤติกรรม หรือผลการทำงานที่เกิดขึ้น และการลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงว่าไม่ยอมรับในพฤติกรรมกระทำของพนักงาน
5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นมิติที่วัดความเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ระหว่างบุคคล หรือ กลุ่มที่แตกต่างกัน ที่อาจจะต้องมีการแข่งขันกัน หรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงถือเป็นเรื่องปกติ ซึ่งผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญ ในการหาทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

6. มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) มิตินี้วัดความรู้สึก หรือการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญ ของผลการปฏิบัติงาน และมีความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
7. ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และองค์กร (Organization and Group Loyalty) เป็นมิติที่วัดบรรยากาศที่เป็นมิตร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มุ่งไปที่เป้าหมายของทีมเป็นหลัก พนักงานไม่เน้นการให้รางวัลส่วนบุคคล
8. ความเสี่ยง และการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) เป็นมิติการรับรู้ของพนักงาน ในเรื่องความเสี่ยงในการทำงาน คนที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะพอใจที่จะรับความเสี่ยงในการทำงาน ว่า จะสำเร็จหรือไม่ บรรยากาศองค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานให้ยอมรับเรื่องความเสี่ยง จะเป็นองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง

การสร้างบรรยากาศในองค์กรกับความก้าวหน้าของบุคลากร¹⁶

องค์กร ควรจะกำหนดแผนระยะยาว ซึ่งในแผนนั้นจะต้องมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เฉพาะเจาะจง

องค์กร จะต้องกำหนดความต้องการ ด้านกำลังคน จากวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เพื่อบุคลากรคนปัจจุบันจะได้เตรียมตัว หรืออาจแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของเขา

องค์กร ควรทำการสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อจะได้รู้ว่าปัจจุบันมีกำลังคนลักษณะ และคุณสมบัติอย่างไร

องค์กร ควรคำนึงถึงกำลังคนที่มีปัจจุบัน กับความต้องการกำลังคนขององค์กร ในกิจการงานที่สำคัญต่างๆ เพื่อจะได้จัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือหน้าที่

องค์กร ควรจะกำหนดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการ เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน หรือปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม ตามความจำเป็นขององค์กร

องค์กร ควรจะสื่อสารบอกกล่าว ให้บุคลากรรู้ถึงความต้องการกำลังคนประเภทต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเองเสมอ

องค์กร ควรจัดรับสมัคร สัมภาษณ์ คัดเลือก และเตรียมบุคลากรให้อยู่ในสภาพพร้อม ที่ทำงาน จัดทำคำบรรยาย ลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน วางแผนงานให้เหมาะสม ตามสภาพกำลังคนที่มีอยู่ และที่รับเข้ามาใหม่

องค์กร ควรมีระบบตรวจสอบการสื่อสารภายใน เพื่อรักษาบรรยากาศขององค์กร

ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร และแนวคิดการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือการทำงานเป็นทีม

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยบุคลากรหลายภาคส่วน ในการประสานงานร่วมกัน เป็นการ ทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ เพื่อให้งานนั้น สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้ให้คำจำกัดความ ไว้ว่า การทำงาน เป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคน มารับผิดชอบงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะคติ และประสบการณ์ที่ แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร จะต้องรู้จักแบ่งงาน หรือมอบอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ ให้แก่ทุกคนในหน่วยงาน และสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด¹⁷ คำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง วิธีการทำงาน โดยสิ้นเปลืองเวลา และสูญเสียพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด แต่เกิดประโยชน์ และความพึงพอใจสูงสุด ส่วนคำว่า “ประสิทธิผล” (Effectiveness) เป็นเรื่องของผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่ งานมีคุณภาพดีหรือไม่ ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ก็ถือว่างาน นั้นบรรลุประสิทธิผล แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ควรคำนึงถึงทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไปด้วย

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาทักษะ หรือความสามารถในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นตามหลักของ P S Y C H O¹⁸

P = Positive Thinking คิดแต่ทางบวก สร้างโลกสวยงาม ทัศนคติ มุมมอง หรือความคิด เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าคุณมีทัศนคติ มุมมองความคิดที่ดีแล้วนั้น ก็ย่อมส่งผลทำให้คุณ มีพฤติกรรมที่ดีตามด้วยเช่นกัน แต่หากคุณมีทัศนคติในเชิงลบ คุณก็จะมีพฤติกรรม

ที่ไม่อยากให้ความร่วมมือใดๆ นินทาว่าร้าย ก้าวร้าว หรือพฤติกรรมอื่นๆ ซึ่งต่างๆ เหล่านี้ ก็จะส่งผลทำให้คุณไม่มีความสุขกับการทำงาน ดังนั้น เพื่อให้เราสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข คุณก็ต้องปรับทัศนคติมุมมองความคิดของตัวเองให้กว้าง มองโลกในทางบวกไว้เสมอ

S = Smile ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจ การมอบรอยยิ้ม เป็นการสร้างความความคุ้นเคย และความประทับใจให้กับผู้อื่น และยังเป็นเสน่ห์ให้กับผู้อื่นอยากจะคบหาสมาคมด้วย ถ้าหากคุณเอาแต่หน้าบึ้งตึง ทำสีหน้าท้อแท้เบื่อหน่าย ก็ไม่มีใครที่อยากจะคบหาสมาคม หรืออยากร่วมงานด้วยกับคุณ การทำงานด้วยรอยยิ้ม จะส่งผลให้คุณทำงานอย่างมีความสุข และทำให้คุณพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่างๆ วางแผนการทำงาน หรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

Y = Yours จริงใจให้กัน ช่วยเหลือการงาน คุณควรมีความจริงใจที่จะให้ความช่วยเหลือ และช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน แก่เพื่อนร่วมงานของคุณ ความจริงใจ จะส่งผลให้คุณเป็นผู้รับฟัง และเป็นผู้ให้ที่ดี ซึ่งคุณไม่จำเป็นต้องรอให้บุคคลอื่นมาร้องขอให้คุณช่วย แต่คุณสามารถที่จะอาสาช่วยเหลือ ในการทำงาน หรือจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ และความจริงใจที่คุณแสดงออกมานั้น ย่อมสร้างความประทับใจ และทัศนคติที่ดีจากบุคคลรอบข้างตัวคุณเองได้ด้วยเช่นกัน

C = Compromise สมานสามัคคีด้วยการประนีประนอม ความสามัคคี เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีส่วนทำให้การทำงานร่วมกัน เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกัน ความสามัคคี ความรักใคร่ปรองดองกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน มีความประนีประนอมต่อกัน ซึ่งถ้าทุกคนมีเช่นนี้ ก็จะทำให้สามารถลดความตึงเครียด หรือความขัดแย้ง ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกันได้

H = Human Relations สัมพันธ์ที่ดี สร้างมิตรผูกพัน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควรเริ่มต้นจากการทักทาย การแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลอื่นๆ ทั้งที่รู้จัก หรืออาจไม่รู้จักมาก่อน อีกทั้งการแสดงความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใย การแสดงไมตรีจิตกับผู้อื่น รวมไปถึงกิริยาท่าทางที่แสดงออก คำพูด วาจา เพื่อสร้างความคุ้นเคย และรักษาสัมพันธ์อันดีงามไว้ พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้จะทำให้คุณมีเพื่อน หรือกลุ่มเพื่อนที่กว้างขวาง ซึ่งก็เป็นผลดีในการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพอีกด้วย อีกทั้งเพื่อน หรือกลุ่มเพื่อน ก็พร้อมที่จะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ

O = Oral Communication สื่อสารชัดเจน แก้ไขข้อขัดแย้ง การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการสื่อสารประเภทใด ถือเป็นพฤติกรรมหนึ่ง ที่จำเป็น และสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งข้อมูลที่สื่อสารออกไปนั้น ก็ต้องเป็นข้อมูลที่ไม่สร้างความขัดแย้ง หรือความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น และต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง สื่อสาร

ด้วยความชัดเจน เพราะข้อมูล และสิ่งที่เราจะสื่อสารออกไปนั้น อาจเป็นประโยชน์อย่างมากกับการทำงานของหน่วยงานอื่น อีกทั้ง หากการสื่อสารมีประสิทธิภาพ ก็สามารถลดปัญหา หรือข้อขัดแย้งในการทำงานลงได้

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี และมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของแทคเกอร์¹⁹

1. บรรยากาศของการทำงาน ต้องเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีการ หรือกฎเกณฑ์ควบคุมเข้มงวด ทุกคนในทีมงานช่วยกันอย่างสบายๆ ไม่เคร่งเครียดกดดัน ทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้น ในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่แสดงความเบื่อหน่ายที่ต้องทำงาน
2. มีการอภิปราย ถกเถียงปัญหาอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนสามารถมีส่วนร่วม ในการอภิปรายได้เต็มที่ และตรงประเด็นของปัญหา หากมีการอภิปราย เรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา สมาชิกในทีมงานจะดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นอย่างรวดเร็ว
3. สมาชิกในทีมงาน เข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน ทั้งนี้ เพราะทีมงานทุกคน ได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมงาน จนเป็นที่ยอมรับของทุกคน ทำให้ทีมงานทุกคนมีความผูกพันที่ จะต้องช่วยกันผลักดัน ให้มีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน
4. สมาชิกของทีมงาน มีการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ทีมงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย และกว้างขวาง
5. บรรยากาศของการทำงาน เป็นไปอย่างมีประชาธิปไตย ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ โดยไม่ต้องกลัวว่า จะเกิดความขัดแย้ง หากมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน ทุกคนจะทำการพิจารณาร่วมกัน เพื่อหาข้อยุติ หรือในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้ ทีมงานจะยอมรับปัญหา และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันต่อไป โดยไม่ให้ความขัดแย้งนั้น เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานร่วมกัน
6. การตัดสินใจ กระทำโดยการใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) คือ ทุกคนเห็นด้วยในหลักการ และเต็มใจปฏิบัติตาม แต่ว่ามีผู้ไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น จะส่งผลให้กลายเป็นปัญหา ให้กับการทำงานร่วมกันในระยะยาว
7. การวิพากษ์วิจารณ์ จะกระทำอย่างสม่ำเสมอ โดยเปิดเผยตรงไปตรงมา เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุด เพราะมุ่งขจัดปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการทำงานให้หมดไป หลีกเลี่ยงการโจมตีเรื่องส่วนตัวของทีมงาน ไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง

8. สมาชิกในทีมงาน มีความอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา หรือการปฏิบัติงานของทีมงานคนอื่น เพื่อจะได้ช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น หรือหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม
9. มีการมอบหมายงาน ให้แก่ทีมงานอย่างชัดเจน ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องยอมรับที่จะ ปฏิบัติภารกิจนั้นอย่างเต็มที่
10. หัวหน้าทีมงาน จะไม่ใช่อำนาจครอบงำทีมงาน ในขณะที่ทีมงานจะไม่ปฏิบัติตามผู้นำ อย่างไรเหตุผล หัวหน้าทีมงาน จะต้องรู้จักกับการปรับเปลี่ยนบทบาทให้เหมาะสม กับ สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม คือ เป็นได้ทั้งผู้นำ และผู้ตาม เนื่องจากสมาชิกทุกคน ในทีมงานมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทุกคน สามารถนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันนั้น มาใช้ให้เป็น ประโยชน์ต่อการทำงานได้ โดยทุกคนจะต้องเต็มใจรับบทบาท เป็นผู้นำในเรื่องที่ตน เชี่ยวชาญ เพื่อผลสำเร็จของงาน และสมาชิกของทีมงานคนอื่น ก็จะต้องยินดีเป็น ผู้ตามในการทำงานอย่างไม่สนใจว่า ใครจะเป็นผู้นำของทีมงาน
11. ทีมงาน จะต้องมีการตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อจะได้รู้ว่า งานดำเนิน ไปด้วยดีเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรหรือไม่ เพื่อจะได้หาทางแก้ปัญหาลุล่วง ไป ไม่ว่าจะปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมส่วนบุคคล เพราะปัญหาต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่มได้

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี สุภาพร อัคราวัฒนา ได้กล่าวไว้สรุปได้ ดังนี้²⁰

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความเข้าใจตรงกัน ในการทำงาน ทำให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน จนบรรลุเป้าหมาย
2. การวางแผนร่วมกัน (Common Plan) การทำงานของทีมงาน จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน ถ้าขาดแผนร่วมกันจะทำให้ เกิดการทำงานซ้ำซ้อน หรือทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้
3. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) สมาชิกในทีมงาน จะต้องพึ่งพาอาศัย และ ต้องร่วมมือกัน
4. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมงาน จะต้องมีความเชื่อสัจย์ในหน้าที่ มีระเบียบ วินัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยลักษณะเปิดเผย ให้ความเคารพ เห็นคุณค่า และยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน เพื่อที่จะได้รับการยอมรับ

จากสมาชิกในทีมงาน ฉะนั้นทีมงานทุกคนจึงควรมีน้ำใจต่อกัน และช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน จะได้ทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ในการทำงาน เราไม่สามารถทำงานเพียงลำพังคนเดียวได้ ต้องมีการประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ซึ่ง ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ซึ่งการประสานงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องเริ่มจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดี ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น จึงจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แต่ก็อาจมีบางคน ที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ซึ่งก็ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการทำงานตามมา และอาจส่งผลกระทบต่อถึงคุณภาพของงานอีกด้วย ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนควรมี อาจจะช่วยด้วยการฝึกฝน ปรับทัศนคติ มุมมอง แนวคิด มองโลกในแง่บวก หรือด้านอื่นๆ เพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และเมื่อคุณได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ ก็ส่งผลทำให้คุณมีความสุข สนุกกับงานที่ทำ และอาจส่งผลไปยังหน้าที่การงานของคุณได้อีกด้วย¹⁸

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน²¹

ทฤษฎีความคาดหวังของรูน (The Expectancy Theory) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทน บุคคลจะเลือกรับรู้ตามความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับ บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด บุคคลจะทำงานหนัก ถ้าเขาคาดหวังว่า ความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่

1. ความคาดหวัง (Expectancy) การแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือการที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่า ถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้น จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น
2. สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือ การรับรู้ และหวังผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้น นำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ
3. ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในบุคคล คือ คุณค่าของรางวัลความชอบพอในรางวัล

ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์²² (Skinner's Reinforcement Theory) สกินเนอร์ และผู้ร่วมงานได้ศึกษาถึง การทำงานที่ดีที่ควรยกย่อง โดยวิเคราะห์สถานการณ์การทำงาน เพื่อพิจารณาสาเหตุ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรค ในการทำงาน

เป้าหมายของการมีส่วนร่วมของแรงงาน และการช่วยเหลือ ตลอดจนการปรับปรุงการทำงาน การป้องกันอย่างรวดเร็ว ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และรางวัลจากการยอมรับ ตลอดจน การยกย่องบุคคลที่ทำงานดี ทฤษฎีของสกินเนอร์เน้นย้ำแรงจูงใจที่เป็นพื้นฐาน ในการปรับปรุงพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ โดยวิธีการเสริมแรงตามทฤษฎีของสกินเนอร์มี 4 วิธี ดังนี้

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้น ด้วยการให้รางวัลพิเศษ สำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสรรเสริญเมื่อทำงานเสร็จตามกำหนด เมื่อบุคลากรได้รับคำชมเชย ถือว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานในอนาคต
2. การเรียนรู้ หลีกเลียงปัญหา (Avoidance Learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (negative reinforcement) หมายถึง การจัดลำดับเหตุการณ์ หรือปัญหาที่ไม่น่าพึงพอใจ ต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เพราะบุคลากร สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้ทำอย่างอื่น เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น หัวหน้างานสั่งบุคลากรว่าอย่าทำงานล่าช้า การเรียนรู้หลีกเลียงปัญหา เกิดจากบุคคลต้องการเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น
3. การยับยั้งพฤติกรรม (Exinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัล เพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรม ที่มีผลด้านบวกเป็นการระงับพฤติกรรมบางอย่าง โดยการลดการเสริมแรง เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการให้บุคลากรทำงานล่วงเวลาน้อยลง (ต้องการให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น) เขาจะเลิกขอขอบคุณบุคลากรที่ทำงานล่วงเวลา หรือทำงานในวันสุดสัปดาห์ ดังนั้นบุคลากรจะไม่ได้รับการกระตุ้นพฤติกรรมต่อเนื่อง
4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่า การให้ผลลัพธ์ที่เป็นลบ จะช่วยลด หรือยับยั้งพฤติกรรมใดหนึ่งได้ ซึ่งการลด หรือการยับยั้งพฤติกรรมนั้นๆ เนื่องมาจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เช่น การกล่าวตักเตือน การลดอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ กองพลทหารม้าที่ 1 ทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่าจากการศึกษาทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้ทุกหน่วยงาน สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้น หน่วยงาน จึงควรให้ความสำคัญ กับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพของ ฉัตรชัย อรณนันทน์ ได้กล่าวถึงหลักในการพัฒนาไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1. หลักการพัฒนา ก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Progression) 2. หลักความเหมาะสม ในตำแหน่งหน้าที่การงานจัดให้เหมาะสมแก่ความสามารถ 3. หลักสวัสดิการ เพื่อให้หมดความห่วงใยในการดำรงชีพ เพื่อให้ทำงานได้เต็มที่ 4. หลักความยุติธรรม ให้ได้รับความเป็นธรรมโดยเที่ยงตรง และเสมอกัน 5. หลักเสริมสร้าง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ (Sense of Belonging) 6. หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงาน 7. หลักประสิทธิภาพตามหลักเศรษฐกิจให้ได้งานสูงสุด ด้วยค่าใช้จ่ายต่ำสุด 8. หลักการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อให้การแบ่งงานเป็นไปได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความกลมกลืน ในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ จะส่งผลให้หน่วยงาน มีการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า หน่วยงาน มักจะมุ่งเน้นความสำคัญไปในด้านผลสำเร็จของงาน โดยไม่คำนึงถึงขั้นตอน หรือวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งความเป็นจริงแล้ว มีหลายปัจจัยที่ทำให้บุคลากร ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ในบางครั้ง บรรยากาศ หรือเหตุการณ์รอบข้าง อาจสร้างความกดดัน ทำให้บุคลากรเกิดความวิตกกังวน และความเครียด อาจเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ทั้งความเร่งรีบจากการปฏิบัติงานที่มีเวลาจำกัด การได้รับมอบหมาย ให้ทำงานที่มีความสำคัญมาก หรือแม้กระทั่ง ความกดดันจาก ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของงาน ดังนั้น หน่วยงานจึงควรหันมาให้ความสำคัญ ต่อการสร้างบรรยากาศที่ดี ภายในหน่วยงาน เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ของบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี ทำได้หลายวิธี โดยเริ่มจากการศึกษา มิติ และลักษณะบรรยากาศของ

องค์กร จากทฤษฎีของ Litwin และ Stringer ซึ่งจะกล่าวถึงโครงสร้าง และแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร พบว่า กองพลทหารม้าที่ 1 เป็นหน่วยงานซึ่งมีบุคลากรจำนวนมาก และมีความหลากหลาย ทั้งทางด้าน อายุ เพศ ระดับการศึกษา บุคลากรเหล่านี้ จำเป็นต้องติดต่อประสานงาน หรือปฏิบัติงานร่วมกัน หากมีความคิดทัศนคติที่ไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นผลเสียต่อหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานจึงควรมี นโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันให้แก่บุคลากร ซึ่งจากการศึกษา เรื่องลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี ดังคำกล่าวของ สุภาพร อัคราวัฒนา เกี่ยวกับแนวคิด การมีเป้าหมายร่วมกัน การวางแผนร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยกัน และความไว้วางใจกัน จะเป็นแนวทางให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีจุดยืนร่วมกัน และเกิดความสมัครสมานสามัคคี นอกจากนี้จะมี แนวปฏิบัติร่วมกันแล้ว หน่วยงานควรสนับสนุนให้ให้บุคลากร มีการปรับปรุงตัวเอง และรู้จักการปรับตัวเข้าหาเพื่อนร่วมงาน ตามแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาทักษะ หรือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามหลักของ P S Y C H O ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และต่อตัวบุคลากรเองอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมุ่งเน้นในด้านการเพิ่มความรู้ การพัฒนาทักษะ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น โดยมีการจัดการอบรมการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ จากวิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ เพื่อถ่ายทอดความรู้เหล่านั้น ให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ หรือเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่จะนำความรู้เหล่านั้นไป แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อบุคลากรได้รู้ถึงปัญหาต่างๆ ก็จะสามารถลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

2. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในการทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยหลายปัจจัย เช่น สถานที่ปฏิบัติงาน อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ความกดดันในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เราจึงควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดระเบียบที่ทำงานโดยใช้ 5 ส. สะอาด สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างวินัย มาใช้ในที่ทำงาน หรือการตกแต่งที่ทำงาน ให้บรรยากาศดูเป็นธรรมชาติ รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ควรปรับเปลี่ยนใหม่ให้ทันสมัย จะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร ควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานให้มาก เพราะการปฏิบัติงานทุกอย่าง ต้องมีการประสานงาน และถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ มีการพบปะพูดคุย ไม่ว่าจะเป็นระดับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา จนถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การจัดกิจกรรมเสนาสนเทศ การจัดอบรมศีลธรรม การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นอย่างราบรื่น ตรงตามวัตถุประสงค์ และผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ สร้างประโยชน์สูงสุดให้กับหน่วยงาน