

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 17

โลกยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อความผันผวนต่าง ๆ ตลอดจนความทันสมัยก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์ คือองค์ประกอบหลัก ของความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) จนถึงฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่มีความต่อเนื่องในการมุ่งเน้น คน เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนา จึงกล่าวได้ว่า หัวใจของการบริหารงาน การพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ คือ ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั่นเอง ผู้บริหารในยุคปัจจุบัน จึงต้องมองบุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจในองค์กร ว่ามีคุณค่า มีความรู้ ความสามารถ และ ศักยภาพ และ พัฒนาให้เหมาะสมกับ ยุคสมัย ความสำเร็จในการทำงานขององค์กรต่าง ๆ นั้นมาจากประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างกันหลายคน และ แต่ละคน ช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ ด้วยเจตคติที่พึงประสงค์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์กรใดก็ตาม ถ้าบุคคลส่วนใหญ่ขาดความแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเกิดปัญหาต่างๆ การบริหารทุกด้าน และ ความสำเร็จของงานจะไม่เกิดขึ้น หน่วยงานก็จะสิ้นเปลืองทั้งทรัพยากร และ งบประมาณ โดยเปล่าประโยชน์ การใช้คนให้ปฏิบัติงาน มิได้คำนึงถึงเฉพาะความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงแรงจูงใจ ที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะแม้ว่าบุคคล จะมีความรู้ ความสามารถสักเพียงใด ถ้าขาดความจริงใจ หรือ แรงจูงใจแล้ว ผลงานก็ไม่อาจสำเร็จลงอย่างมีคุณภาพ การทำงานในองค์กรต่างๆ นั้น บุคลากร จะต้องมีความรักในงานที่ตนรับผิดชอบในด้านต่างๆ หากบุคลากรในหน่วยงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ลดความสนใจในงาน สร้างความถดถอยในการทำงาน สถานภาพของหน่วยงานขาดความมั่นคง และ เกิดผลร้ายต่างๆ เช่น ความไม่รับผิดชอบต่องาน ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

มณฑลทหารบกที่ 17 มีภารกิจหลักตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ในการบังคับบัญชากำลังประจำถิ่น ของกองทัพบก รักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การคดี และ การเรือนจำ ดำเนินการระดมสรรพกำลังในพื้นที่ สนับสนุนหน่วยทหารในเขตพื้นที่

ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในพื้นที่ และการป้องกันประเทศ ซึ่งภารกิจดังกล่าว จะสัมฤทธิ์ผล ได้ จำเป็นต้องใช้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามความรู้ความสามารถอย่างเดียว ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หากกำลังพลนั้น ปราศจากแรงจูงใจในการทำงาน เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีความขยันและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจแยกออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1.เป็นตัวแปรที่อยู่ภายในที่ควบคุมพฤติกรรมคนเรามีพลังที่จะแสดงพฤติกรรมตามธรรมชาติ เป็นเรื่องของสัญชาตญาณ 2.เป็นกระบวนการเฉพาะอย่างเชิงทฤษฎี ที่กระตุ้นให้เกิดการส่งพลังตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะ โดยทำให้การตอบสนองนั้นเด่นกว่าการตอบสนองอื่น ๆ ในสถานการณ์เดียวกัน เป็นเรื่องของแรงขับซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม 3.เป็นกิจกรรมซึ่งนำมากระตุ้นให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการ เช่น การใช้แรงจูงใจของครูมีประสิทธิภาพจนทำให้แรงจูงใจในการเรียนของเด็กสูงขึ้น เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากตัวเสริมแรง แรงจูงใจทั้ง 3 ลักษณะ มีลักษณะร่วม คือ เป็นสิ่งที่มีพลัง และมีทิศทางนั้น คือ แรงจูงใจจะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้น ให้คนมีการกระทำเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งตัวกระตุ้นนี้อาจจะเป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายใน ซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจภายใน หรือตัวกระตุ้นอาจจะเป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายนอก ซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจภายนอก ส่วนลักษณะการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในนั้น ได้แก่ ผู้ที่มีแรงจูงใจภายนอกเป็นผู้ที่ทำอะไรโดยที่ ต้องการคำชม ต้องการการยอมรับ หรือความเห็นชอบจากผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่เป็นตัวของตัวเอง ทำอะไรจะต้องคอยระมัดระวัง ต่อการยอมรับของผู้อื่น คอยดูว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรกับตน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่คอยพึ่งพาผู้อื่น มักจะทำดีหรือสร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้ มักจะทำดีเฉพาะที่มีคนเห็น ถ้าไม่มีคนรู้เห็นจะเกิดความท้อถอย เบื่อหน่าย หหมดกำลังใจที่จะทำดีต่อไป เช่น ข้าราชการทำงานเพื่อหวังจะได้เงินเดือนสองชั้น ถ้าไม่ได้ดังที่หวัง ก็จะไม่เสียใจ โกรธเคือง ท้อถอย และอาจจะเลิกทำดีต่อไป สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจภายใน จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง มีได้หลังรางวัลหรือคำชม จึงมีแรงจูงใจที่จะกระทำ

สิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องไม่มีวันสิ้นสุด ไม่มีความเบื่อหน่าย จะเป็นผู้ที่ทำงานเพราะรักในงานที่ทำ ถึงแม้จะไม่มีใครเห็นใครชม หรือทำงานแล้วไม่ได้เงินเดือนสองชั้น ก็ไม่เกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย เพราะเขามีความสุขที่ได้มีความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ เขามีความรู้สึกว่าถึงแม้จะไม่มีใครเห็นใครชม แต่เขาก็มองเห็นการกระทำดีของตนเอง ไม่ต้องคอยหวาดวิตก หรือกังวลว่าใครจะคิดอย่างไรกับตน ซึ่งทำให้สามารถทำงานได้เต็มที่ เป็นผู้ที่สร้างสัมพันธภาพกับคนทั่วๆ ไปได้ดี ไม่ใช่สร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้ได้เท่านั้น เป็นผู้ที่ทำงานโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน1 สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาซึ่งเป็นผลตอบสนองจากสิ่งเร้า ให้นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตามต้องการ ประกอบไปด้วยแรงจูงใจทั้งภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในในการทำงานจะกระทำสิ่งใด ๆ ด้วยความสุขและพึงพอใจในสิ่งนั้น ๆ โดยตัวของเข้าเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอันใด ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกนั้น จะทำอะไรด้วยความคาดหวังการยอมรับจากผู้อื่นหรือหวังของรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

กระบวนการของแรงจูงใจในการทำงาน

กระบวนการของแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน 4 ขั้นตอน โดยเริ่มด้วยความต้องการ (Need) และสิ้นสุดลง ที่การตอบสนองซึ่งลดลงหรือขจัดสิ่งที่เป็นแรงขับออกไป ดังนี้ 1.ขั้นความต้องการ (Need stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งขาดนั้นอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อชีวิต เช่น อาหาร หรือ อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสุขทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรัก หรืออาจเป็นสิ่งที่จำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มากुकความสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บปวดจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่จะป้องกันไม่ให้เกิดภาวะความเจ็บปวดนั้นขึ้น 2.ขั้นแรงขับ (Drive stage) ความต้องการขั้นแรกนั้นกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้อาจมีความกระวนกระวายไม่มีความสุข ภาวะนี้เรียกว่าเกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมากก็จะกระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการกระหายน้ำคอแห้ง เกิดความรู้สึกกระวนกระวายอยู่ไม่สุข 3.ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น ความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้

บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยเพียงใดนั้นต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมาก กับคนที่กระหายน้ำน้อยย่อมมีพฤติกรรมในการหาน้ำดื่มต่างกัน คนกระหายน้ำมาก อาจหาทั้งน้ำเย็น น้ำมะพร้าว น้ำอ้อยมาเพื่อดื่มพร้อม ๆ กัน ในขณะที่คนกระหายน้ำน้อยหาเพียงน้ำเย็นแก้วเดียวเท่านั้น 4. ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลัง การเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว แรงขับและการลดแรงขับนี้ไม่ใช่จะสัมพันธ์กันเสมอไป คือ การลดแรงขับไม่หมดสิ้นในทุกครั้งเป็นต้นว่า สิ่งที่เคยตอบสนองความต้องการของคนในครั้งหนึ่ง อาจจะไม่ทำให้พอใจในครั้งต่อไปอีกก็ได้ หรือสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของคนหนึ่งจะไม่สนองความต้องการของคนอื่น การเรียนรู้และการรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลและมีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจก็ได้และความต้องการที่ขัดแย้งกันภายในตัวบุคคลก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองทำให้แต่ละคนตอบสนองด้วยวิธีการและระดับความมากน้อยแตกต่างกันไป สรุปได้ว่า แรงจูงใจเกิดจากความต้องการที่เมื่อบุคคลเกิดภาวะขาดสมดุลทั้งทางร่างกายและทางด้านจิตใจ เพื่อให้บุคคลทำหน้าที่ไปตามปกติแล้ว ก็จะทำให้เกิดแรงขับขึ้น ซึ่งแรงขับนี้จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการออกมา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้น

ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1.แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต แรงจูงใจด้านนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย เนื่องจากความเสื่อมถอยทางด้านร่างกาย 2.แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เริ่มต้นตั้งแต่เกิดของมนุษย์ เราถือได้ว่าแรงจูงใจด้านนี้ สลับซับซ้อนมาก เป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ความต้องการด้านความรัก ความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติ การได้รับการยกย่องชมเชย เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและ

เหนียวแน่นมาก นอกจากนี้แรงจูงใจยังสามารถแบ่งตามการแสดงออกของพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท คือ 1.แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงการที่บุคคลมองเห็นคุณค่าในบางสิ่งบางอย่างและกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างด้วยเหตุผลและด้วยความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิดหวัง นักจิตวิทยาเชื่อแรงจูงใจภายในมีความสำคัญว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิดหวัง เป็นต้น 2.แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึงสภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นภายนอก ทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษหักคะแนน เป็นต้น

ลักษณะแรงจูงใจ

ลักษณะแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1.แรงจูงใจด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของจิตสำนึกนั้น เห็นได้จากมนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องการมีแรงจูงใจในรูปของสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง ส่วนความมั่นคงในส่วนของจิตใต้สำนึกนั้นได้พัฒนามาตั้งแต่ในวัยเด็ก โดยปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่ใกล้ชิดทำให้เป็นคนมีจิตใฝ่มั่นคงหรืออ่อนแอ บุคคลเกือบทุกคนมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงทั้งในรูปของจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก 2.แรงจูงใจด้านสังคม โดยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องมีการติดต่อซึ่งกันละกัน มีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและได้รับการยกย่อง การที่บุคคลติดต่อและสัมพันธ์กันนั้นมีใช้เพื่อมิตรภาพเสมอไป หากแต่บุคคลจำนวนมากที่ติดต่อสัมพันธ์กันเพราะต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับและศรัทธาเชื่อถือ 3.แรงจูงใจด้านชื่อเสียง แรงจูงใจทางด้านนี้มีมากขึ้นทุกทีในสังคมไทย โดยเฉพาะชนชั้นกลาง ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ความต้องการชื่อเสียงเป็นตัวกำหนดชีวิตจำกัดของบุคคล บุคคลบางคนพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อนและชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็แสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ 4.แรงจูงใจด้านอำนาจ อำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคลแยกออกได้เป็น 2 ประเภทคือ อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว บุคคลซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพราะตำแหน่งหน้าที่นั้นแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจส่วนตัว และบุคคลบางประเภทเป็นเจ้าของอำนาจทั้งสองประเภท คือ

ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว 5.แรงจูงใจด้านความสามารถ ความสามารถ หมายถึง การควบคุมองค์ประกอบ สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและสังคม ความรู้สึกทางด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับมโนทัศน์ ด้านความหวัง บุคคลจะมีความสามารถหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ถ้าความสำเร็จเหนือความล้มเหลวแล้วความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูง ทำให้บุคคลที่มองโลกในทางบวกมองสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าเป็นการทำทนายที่น่าสนใจและสามารถเอาชนะได้แต่ถ้าความล้มเหลวอยู่เหนือกว่าแล้ว จะทำให้มองโลกในทางลบ บุคคลที่มีความรู้สึกด้านความสามารถต่ำจะไม่มีแรงจูงใจที่จะแสวงหาการท้าทายใหม่ ๆ หรือทำการเสี่ยงบุคคลพวกนี้ปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับมากกว่าที่จะพยายามบังคับหรือควบคุมสิ่งแวดล้อม 6.แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกออกจากความต้องการด้านอื่นๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ คือจะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทองและคำยกย่องชมเชย บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านนี้จะมีความสำเร็จในหน้าที่การงาน เพราะว่าเป็นผู้ที่สร้างสรรค์งานให้สำเร็จ 7. แรงจูงใจด้านเงิน เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภทและทุกระดับ คุณลักษณะที่เด่นและที่สำคัญที่สุดของเงินก็คือ เป็นตัวแทนในด้านความเปลี่ยนแปลงที่เงินสามารถหาซื้อได้นั้นไม่ใช่ตัวเงินโดยตรงแต่เป็นคุณค่าของเงิน ตัวเงินนั้นไม่ได้มีความสำคัญแต่เป็นตัวแทนของความต้องการใด ๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน สรุปได้ว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งได้เป็นแรงจูงใจทางด้านร่างกายและแรงจูงใจทางด้านสังคม แรงจูงใจทางด้านร่างกายนั้นจะมีสูงมากขึ้นในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย ส่วนแรงจูงใจทางด้านสังคม ก็จะเกิดหลังการเรียนรู้ในสังคมเป็นความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมโดยต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนความสำเร็จในชีวิต แรงจูงใจยังสามารถแบ่งตามเหตุผลของการแสดงออกของพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในจะมีคุณค่ามากกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจภายในสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่า แต่เป็นการยากที่จะสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานเกิดความรักและศรัทธาในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

ความสำคัญของแรงจูงใจ

ความสำคัญของแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ อันจะทำให้เกิดการที่จะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด และทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้แรงจูงใจยังทำให้บุคคลหรือผู้ทำงานสามารถไปสู่จุดหมายปลายทางที่เข้าคาดหวังได้ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเรียนและการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก หากผู้เรียนหรือผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง ย่อมทำให้เขาตั้งใจทำงาน หรือตั้งใจศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ย่อท้อ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและการแสดงการกระทำออกมา ตามปกติคนเรามีความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง และแรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้ง ความรู้ความสามารถ ระดับของความใฝ่ฝันภูมิหลังของแต่ละคน รวมทั้งผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนช่วยทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ แรงจูงใจ การที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเองโดยตรง และเป็นปัจจัยหลักสำคัญประการหนึ่งในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตรงตามเป้าหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้แก่สมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ 1.ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นความมั่นคงของหน่วยงานที่ให้ความรู้สึกที่น่าเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งชายและหญิง มักจะมีความรู้สึกว่าการมั่นคงปลอดภัยนี้เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มมาก 2.โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จาก

ผลการวิจัยหลายเรื่อง พบว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการโอกาสก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าผู้หญิง 3.สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียง รายได้ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ของสถานที่นั้นๆ องค์กรประกอบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้มีอายุน้อย 4.ค่าจ้างหรือรายได้ ซึ่งหมายถึง เงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติมักจะจัดอันดับ ไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย องค์กรประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพอใจ ผู้ชายจะ เห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง 5.ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ องค์กรประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่เขา ถนัดหรือตามความสามารถเขาย่อมเกิดความพอใจในการทำงาน 6.หัวหน้างานหรือ ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ โดยผู้ปฏิบัติงานหญิงมักมีความรู้สึกไวต่อองค์กรประกอบนี้มากกว่าชาย แต่หากการบังคับบัญชา นี้ไม่ดีก็เป็นสาเหตุสำคัญให้ทั้งชายและหญิงขาดงานและลาออกจากงานได้ 7.ลักษณะทาง สังคม องค์กรประกอบนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคม ยอมรับตน องค์กรประกอบนี้ก่อให้เกิดทั้งความพอใจและความไม่พอใจและมีความสัมพันธ์กับ อายุงานและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์กรประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย 8.การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ - ส่งข้อนิเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกของ หน่วยงาน องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง 9.สภาพการ ทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงานนี้มีความสำคัญต่อผู้ชายและผู้ที่แต่งงานแล้วมากกว่า 10.ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ 2 สอดคล้องกับ อังคณา โกสีย์สวัสดิ์. 2534 : 28; ที่ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการที่บุคคลในหน่วยงาน หรือองค์กรใดจะบังเกิดความพอใจในการทำงานของเขาหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ของเขาเองว่างานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่างๆ เพียงใด โดยได้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานที่จะก่อให้เกิด ความพอใจในการทำงานไว้ดังนี้ 1.ความมั่นคงในอาชีพ 2.เงินเดือน หรือค่าจ้างที่เป็นธรรม 3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี 4.การควบคุมบังคับบัญชาดี ผู้บริหารมีใจเป็นธรรมและยึด หลักมนุษยสัมพันธ์ 5.สภาพการทำงานดี 6.มีโอกาสนก้าวหน้า คือมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง ขึ้นเงินค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มวุฒิ 7.เป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม 3 สอดคล้องกับ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวว่า โดยปกติแล้วพฤติกรรมที่ได้รับการจูงใจมักจะประกอบด้วยภาวะทางอารมณ์ (Emotion) ควบคู่ไปด้วยเสมอ อันได้แก่ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสนุกสนาน ความพอใจ ความมั่นคง ความคาดหวัง ความกลัว ความไม่แน่ใจ ความกังวล ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะเป็นเครื่องสนับสนุนหรือขัดขวางพฤติกรรมสู่เป้าหมายได้ การสร้างอารมณ์หรือความต้องการในการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการจึงจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของลูกจ้างขึ้นได้ ปัจจัยเหล่านั้นได้แก่สิ่งต่อไปนี้คือ 1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา มีการควบคุมดูแล ในที่นี้ หมายถึง การรวมเอาระบบของการตัดสินใจในการวางแผนและการควบคุม ตลอดจนลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีเข้าไว้ด้วยกัน และการสร้างความพอใจให้กับคนงานนั้นขึ้นอยู่กับการดูแลหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ขวัญกำลังใจ หรือแรงกระตุ้นของคนงานจะดีมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการควบคุมดูแลนี้เอง วิธีการในการควบคุมงานตลอดจนการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญที่จะผลักดันคนงานให้สามารถทำประโยชน์กับหน่วยงานได้ การยึดงานเป็นหลัก คือ การถือเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่ทุกคนต้องซื่อสัตย์จงรักภักดี ส่วนการยึดคนงานเป็นหลักก็คือ การเปิดโอกาสให้คนงานแข่งขันความก้าวหน้า ให้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถกันอย่างเต็มที่ 2. การรับรู้ต่อตนเอง การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับคนงานอีกวิธีหนึ่ง คือ การให้เขาได้รู้ว่า เขามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในงานที่กำลังทำอยู่ การให้คนงานมีโอกาสทำงานให้เจริญก้าวหน้าขึ้นนั้นอาจทำได้โดยการเปิดโอกาสให้คนงานใช้ความคิดริเริ่มอย่างมีอิสระ จัดสภาพงานในหน่วยงานให้สอดคล้องกับการที่จะส่งเสริมให้กับคนงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญที่มีอยู่ทุ่มเทให้กับงานได้เต็มที่ เมื่อคนงานทำงานไประยะหนึ่ง สภาพแวดล้อมต่างๆ ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้คนงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ในกรณีเช่นนี้หน่วยงานต้องตรวจสอบดูว่า คนงานหย่อนสมรรถภาพหรือตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด แล้วคอยกระตุ้นให้พยายามรักษาคุณสมบัติของเขาให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ หรืออาจจัดการสัมมนา หรือฝึกอบรมให้ทันต่อเหตุการณ์ก็ได้ บางครั้งมาตรฐานของคนงานอาจจะลดหย่อนลงไป ด้วยเหตุผลหลายอย่างสมรรถภาพของคนทำงานจะดีหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับการที่คนงานนั้นๆ เหมาะสมกับงานที่เขาทำได้รับการอบรมที่ดีมาแล้ว คนงานบางคนอาจมีปัญหาส่วนตัวที่ต้องการความช่วยเหลือ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มาตรฐานการทำงานลดหย่อนไปในบางครั้ง หน่วยงานต้องหาทางทำความเข้าใจและโอนอ่อนผ่อนให้เมื่อจำเป็น การเข้มงวดกดดันเต็มที่เกินไป เช่น เมื่อจับผิดใครแล้วไล่ออกทันที เช่นนี้ ไม่อาจที่จะใช้คนให้ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ 3. การรับรู้ต่อเพื่อนร่วมงาน การจัดวางความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ

เป็นโครงสร้างที่มีส่วนต่าง ๆ หลายส่วนทำให้มีการติดต่อประสานงานที่มีระเบียบขึ้น ทั้งยังทำให้ผู้ทำงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยไม่กระจัดกระจาย และปราศจากความขัดแย้ง เพราะต่างก็รู้ขอบเขตแห่งหน้าที่ของตน เช่น รู้ว่าควรต้องรายงานต่อใครหรือไม่ เป็นต้น โดยความเป็นจริงแล้ว คนงานในหน่วยงานทุกแห่ง มักมีความสัมพันธ์กันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่ควบคู่ไปด้วยเสมอ หน่วยงานที่เป็นทางการจะวางโครงสร้างไว้ อย่างมีระเบียบแบบแผน จะระบุสิ่งต่างๆ เอาไว้ชัดเจนครบถ้วน แน่นแฟ้นเพื่อให้คนงานยึดถือปฏิบัติตาม เช่น กำหนดความสัมพันธ์เกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร เป้าหมายของหน่วยงาน พร้อมทั้งระบุรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละคนตามความสัมพันธ์ในฐานะ ตำแหน่ง ระดับ เกียรติยศ ค่าตอบแทน ตลอดจนบทบาทพิเศษต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะมีกำหนดขึ้น การรักษา การสั่งการให้ปฏิบัติตามนั้น นอกจากนี้ ยังมีระเบียบวิธีการในการรับคนเข้าและให้ออกตามกติกาที่กำหนดมีวาระการทำงาน ขอบเขต สัดส่วนของงานระบุไว้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ มีการแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกเรื่อง ทุกอย่าง ทุกครั้งไป ส่วนความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในหน่วยงาน จะเกิดขึ้นเสมอในเวลาหนึ่ง ไม่มีกำหนดการเกิด เพราะโดยธรรมชาติการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ย่อมมีความต้องการคบหากันเพื่อให้เกิดความอุ่นใจ สุขใจ อันเป็นการตอบสนองความต้องการความรักและความ เป็นเจ้าของ (love need & belongingness) การคบหาหรือรวมกลุ่มกันในลักษณะที่ไม่เป็นทางการนี้ อาจมีที่มาจาก สถานศึกษาเดิมแหล่งเดียวกัน ภูมิภาคเดียวกัน หรือเกิดจากความสนิทสนมระหว่างคนแผนกหนึ่งกับอีกแผนกหนึ่ง ระหว่างคนที่อยู่ระดับหนึ่งกับคนที่อยู่ระดับอื่น โครงสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างคนงานนี้ มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ไม่น้อย เพราะจะช่วยให้คนงานได้รับความพอใจหลายอย่าง จากการทำไม่ต้องถูกจำกัดให้อยู่ใน เกณฑ์มากนัก ซึ่งตรงข้ามกับการที่มีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด อาจจะเป็นการ จำกัด หรือบั่นทอนความคิดริเริ่ม ทั้งกำลังใจและความพยายามที่มีอยู่อาจถดถอยลงไปได้ หนึ่ง กลุ่มที่รวมตัวอย่างไม่เป็นทางการหรือไม่มีระเบียบแบบแผนนี้ จะสามารถกำกับ พฤติกรรมของคนในกลุ่มให้เป็นไปตามบรรทัดฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้นเอง สมาชิกอาจยอม กระทำบางอย่างตามความเห็นของกลุ่มที่แตกต่างไปจากที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ ซึ่งบางกรณี อาจเป็นไปได้ในทางส่งเสริมกิจการของหน่วยงาน แต่บางกรณีอาจขัดแย้งหรือต่อต้านกับ หน่วยงานก็ได้ ฉะนั้นในหน่วยงานจึงควรตระหนักถึงการให้ความสำคัญ ระหว่างความสัมพันธ์ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการไปด้วยควบคู่กัน อันจะเป็นการสร้าง ความพอใจให้กับผู้ทำงานและหน่วยงานไปพร้อมกัน และผลประโยชน์ที่ได้ก็จะเป็นที่สมปรารถนาของ หน่วยงานและผู้ทำงานด้วยเช่นกัน 4.การรับรู้ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ งานที่จะ

ทำให้เกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสามารถที่เขามีอยู่ เป็นต้น ว่าด้วยงานประเภทฝีมือ งานใช้สายตา งานใช้ความสามารถทางภาษา งานด้านการติดต่อ ฯลฯ ความสามารถที่มีอยู่นี้อาจได้มาจากการฝึกฝน อบรม หรือจากความชำนาญที่เคยทำมาก็ได้ ยิ่งคนที่อบรมตัวเองให้มีความสามารถหลาย ๆ ทาง ยิ่งจะมองหางานที่ท้าทายความสามารถในระดับที่สูงกว่าขึ้นไปอีก คือ ต้องเป็นงานที่มีความยากที่ต้องใช้ความรอบคอบ อดทน พากเพียร ซึ่งรวบรวมเอางานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ มารวมกันอันได้แก่ ความสามารถทางการใช้มือ ใช้สายตา ใช้สมอง ฯลฯ คนจะเกิดความพอใจในสภาพของงาน ก็ต่อเมื่อรู้สิ่งเกี่ยวกับสภาพงานนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ 1. ลักษณะทั่วไปของงาน คือ รู้ว่างานนั้นมีลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถทางใดมากเป็นพิเศษ เป็นต้นว่า กำลังกาย กำลังสมอง 2. คุณสมบัติของพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เป็นต้นว่า มีความสมบูรณ์ทางร่างกาย ทางสมอง ที่เหมาะสมกับงานชนิดนั้น ๆ เช่น งานบัญชีอาจไม่ต้องใช้คนที่มึนร่างกายบึกบึน หรือแข็งแรงเท่ากับคนที่ขนกระสอบข้าว แต่มีความสามารถทางคำนวณตัวเลขได้ดีกว่า เป็นต้น 3. รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น รู้ว่างานนั้นต้องเริ่มทำอะไรก่อน และหลังตามลำดับ ขั้นตอนการทำงานนี้ จะต้องทำให้เสร็จด้วยตนเองคนเดียว หรือต้องติดต่อกับคนอื่น ฯลฯ 4. การลงมือกระทำเมื่อรู้รายละเอียดของงาน รวมทั้งขั้นตอนที่ ลงมือทำงานนั้นได้ผลเพียงใด แคล้วคล่องว่องไวแค่ไหน ประหยัดแรง เวลา และวัสดุได้อย่างไร อันจะนำความพอใจมาสู่ผู้กระทำและหน่วยงานที่สังกัดได้ สิ่งเหล่านี้หากหน่วยงานสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้ความพอใจให้แก่ลูกจ้าง ลูกจ้างจะเกิดความเข้าใจ เต็มใจ มั่นใจที่จะทำงาน โดยงานที่เหมาะสมกับความสามารถที่ตนมีอยู่ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ งานนั้นจึงเป็นงานที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อเขาด้วย 5. รางวัลหรือสิ่งตอบแทน อีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานจะสร้างความพอใจให้แก่คนงาน คือ การหาทางสนองตอบความพอใจของคนด้วยการจ่ายผลตอบแทน ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินนี้ มักจะสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสนองตอบความต้องการในระดับต่ำคือ สนองตอบความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคง (Physiological and safety needs) หรืออาจรวมไปถึงความต้องการทางสังคมด้วย เช่น เงินอาจช่วยให้คุณสามารถจัดหาซื้อของแพง ๆ หรือเข้าเป็นสมาชิกของสโมสรหรือสมาคมที่มีเกียรติได้ หรือถ้ามีมากขึ้นไปอีกก็อาจใช้จ่ายเป็นการทำบุญหรือบริจาคเป็นจำนวนมาก เพื่อสนองตอบความต้องการทางใจให้เป็นสุข การที่คนงานได้รับการจ้างโดยสม่าเสมอ ไม่ถูกปล่อยให้ว่างงานไม่ถูกไล่ออกโดยไม่มีเหตุผล ไม่ถูกกักกันแกล้งโดยไม่เป็นธรรม ก็เป็นการสนองตอบทางความมั่นคง (Safety needs) อีกอย่างหนึ่ง การให้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นเงินอาจให้โดยตรงคือ ให้ใน

รูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส หรืออาจให้โดยทางอ้อมด้วยการให้สิ่งที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ เช่น การให้สวัสดิการให้บริการด้านอาหาร ที่พัก การให้ได้รับการประกันชีวิต การให้ได้รับการฝึกอบรม การให้สิทธิพิเศษ รวมไปถึงการให้เบี้ยบำนาญ บำนาญ ด้วย ส่วนการตอบสนองที่สูงสุดระดับความต้องการที่จะรู้จักตนเองอย่างแท้จริง (Self - Actualization) นั้น อาจทำได้โดยการจัดให้คนงานได้รับความภาคภูมิใจ เช่น การให้เขามีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นต่อฝ่ายบริหาร ให้มีโอกาสดูหรือสำนึกว่า เขาสามารถทำอะไรหรือมีอำนาจอะไรบ้าง มีการชมเชยความสามารถ ตลอดจนการให้เขาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร 4 สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลนอกเหนือจากเงินเดือนหรือรายได้ที่เป็นค่าตอบแทนในการทำงานแล้ว บุคคลยังต้องการรับรู้ศักยภาพและความสามารถรวมถึงการยอมรับในความรู้ความสามารถ การได้รับการดูแลเอาใจใส่และการมีส่วนร่วมในองค์กรในการแสดงความคิดเห็นเป็นแรงจูงใจที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตัวบุคคลที่นอกเหนือจากสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินอีกด้วย ซึ่ง บาสซี่ (Bassy 2002) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจ การสำรวจการทำงาน และการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาค้นพบว่า ทักษะ ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน อิสระในการทำงาน ผลตอบรับ สิ่งแวดล้อมความปลอดภัยในการทำงาน และค่าชดเชย คือปัจจัยที่สำคัญของแรงจูงใจของพนักงาน 5 สอดคล้องกับ ดำรงค์ศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543) ศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสำนักงานตำรวจสันติบาล โดยได้ศึกษาจากเจ้าหน้าที่ตำรวจสันติบาล ตั้งแต่ระดับรองสารวัตรขึ้นไป จำนวน 138 นาย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความมั่นคง ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและการควบคุมดูแล นโยบายและการบริหารงานและเงินเดือน สำหรับแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความรักในงาน ความสัมพันธ์ผล ความเจริญเติบโตในงาน และการยอมรับนับถือ 6

ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน

“ขวัญ”ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 หมายถึง สิ่งที่เป็นมงคล สิริ ความดี ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าหากมีขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างเสีย ซึ่งเรียกกันว่าขวัญหาย ขวัญบิน ขวัญหนี เป็นต้น พจนานุกรม Webster (1967 : 956) อธิบายความหมายของคำว่า “Morale” ซึ่งตรงกับคำว่า “ขวัญ” ว่าเป็นสภาพของจิตใจที่

นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และ คำนิยามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานพอสรุปได้ดังนี้ Flippo (อ้างถึงใน สุเทพ 2540) กล่าวว่าขวัญเป็นสภาพทางจิตหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน David (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2526) สรุปความสำคัญว่าขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงการทำงาน เช่น การกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ เสนาะ ติเยาว์ (2519 : 338) กล่าวว่า “ขวัญ” (Morale) คือสภาพทางจิตที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง ความตั้งใจ วิจิตร อาวะกุล (2534 : 260) สรุปว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพของอารมณ์ จิตใจ และน้ำใจที่จะนำไปสู่การทำงานด้วยความตั้งอกตั้งใจ และทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ วัชรินทร์ ปรีดากรณ์ (2520 : 11) ให้นิยามว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจที่จะส่งผลถึงการปฏิบัติหน้าที่การงานในหน่วยงานที่กระทำอยู่ จากความหมายของขวัญที่นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ สามารถสรุปได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ ที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น ความตั้งใจ ความกระตือรือร้น การร่วมมือร่วมใจทำงาน เป็นต้น ดังนั้นขวัญในการปฏิบัติภารกิจตามแนวชายแดนของทหารนั้นอาจกล่าวได้ว่า ทหารที่ปฏิบัติภารกิจตามแนวชายแดนที่อยู่ยาวนานนี้มีความนึกคิดกระตือรือร้นมีสภาพจิตที่ดีอยากออกปฏิบัติงานเพื่อดูแลความสงบสุขป้องกันประเทศ และ ชุมชนตามแนวชายแดนในสภาพจิตที่มีกำลังใจทางบวกหรือลบในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน หากขวัญดีบุคคลก็ย่อมมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานสูงขึ้น หากขวัญไม่ดีบุคคลย่อมเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานอันส่งผลกระทบต่อ การบริหารงานในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรรู้จักการบำรุงขวัญบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดี สำหรับความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการให้ความเห็นพอสรุปได้ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2512 : 20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญพอสรุปได้ดังนี้ 1.ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ 2.สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะขององค์การ 3.เกื้อหนุนให้ระเบียบ

ข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม 4.สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมในกลุ่มทำให้เกิดพลังสามัคคีสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้ 5.เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ 6.เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ 7.ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

องค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ณัฐพล ชันธไชย(2517) ได้วิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ของกำลังขวัญไว้ดังนี้ คือ 1.สภาพการปฏิบัติงาน 2.ความเพียงพอของรายได้ 3.ความร่วมมือร่วมใจ 4.ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 5. การติดต่อสื่อสาร 6.การยอมรับนับถือ 7.ความมั่นคงปลอดภัย 8.การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 9. โอกาสก้าวหน้า 10.ความสามารถของผู้ร่วมงาน 11.ความสำเร็จของการทำงาน 12.ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม 13.การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 14.การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม 15.ความพึงพอใจ 16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด 17.ความพอใจในงาน 18.ความเหมาะสมของปริมาณงาน 19.ความยุติธรรม 20.เงินเดือนและสวัสดิการ อุทัย หิรัญโต (2531 : 162) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขวัญดีพอสรุปได้ดังนี้ 1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน 2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบ 3. การจัดสภาพการทำงาน (Working Condition) 4.ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน 5.โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ 6.การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ

ลักษณะของขวัญในการปฏิบัติงาน

วิจิตร อวาทกุล (2526 : 216) ได้กล่าวถึง อาการต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่าคนงานมีขวัญดี ลักษณะของขวัญดี และขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำดังนี้ 1.ลักษณะของขวัญที่ดี 1.1 การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงาน แจ่มใส ร่าเริง 1.2 การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย รวดเร็ว ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้ 1.3 การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงานตั้งใจและสนใจงาน 1.4สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป 1.5 การวิพากษ์วิจารณ์

คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ 1.6 สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน ฯลฯ 1.7 ยอมรับการมอบหมายหน้าที่ การงานพิเศษ นอกเหนือไปจากงานหน้าที่ด้วยความภูมิใจเต็มใจ ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส 1.8 แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังดำรงสภาพความเป็นปกติสุขที่อยู่อย่างเดิม 2. ลักษณะของขวัญที่ไม่ดีหรือขวัญต่ำ 2.1 มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ง่ายแม้มีเหตุการณ์เล็กๆ น้อยๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือ และการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก 2.2 มีอาการชบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใสมักแสดงอาการ มึนชา บึ้งตึง เฉื่อยชา เงื่องหงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ 2.3 มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้น ผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก 2.4 การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติ 2.5 มีการลาออกหรือโยกย้ายงาน ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ 2.6 ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระทั่งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน 3. วิธีการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าไม่ว่าจะเป็นการทำความดี สร้างสรรค์ ปรับปรุงกำลังใจและความรู้สึกที่ดีต่อกิจการนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างสรรค์เหล่านี้ได้ กำลังใจที่ช่วยมนุษย์ให้เกิดพลังในการปฏิบัติกิจกรรมมี 2 ประเภท ดังนี้ 3.1 กำลังใจที่เกิดจากรู้สึกภายในของตน คือ การเห็นดีเห็นชอบในกิจการนั้น เห็นประโยชน์เห็นคุณค่าจึงเกิดความอยาก และต้องการทำสิ่งนั้นด้วยตนเอง 3.2 กำลังใจที่เกิดจากการมีสิ่งเร้าจากภายนอกมากระตุ้น โดยอาจเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อมคำพูดของคนที่ไม่เกี่ยวข้อง รางวัลที่จะได้รับ เป็นต้น ลักษณะกำลังใจในประเภทที่ 1 จะมีอยู่ในตัวเองไม่มีใครเกี่ยวข้อง ส่วนประเภทที่ ๒ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ที่จะช่วยสร้างให้เกิดและกระตุ้นนำทำกิจกรรม (ระวีวรรณ 2522 : 41 - 42) ภิญโญ สาร (2517 : 273 - 274) กล่าวว่าการที่จะทำให้บุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้นขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่จะได้รับ และ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นเรียกว่า “การให้อามิส” (The method of Incentive) ซึ่งสรุปได้ 8 ประการดังนี้ 1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ 3. สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา 4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ 5. ความดึงดูดใจทางสังคม 6. การปรับสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีที่บุคคลเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติ 7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง 8.

สภาพของการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่คณะ เกศินี หงสนันท์ (2518 : 129 - 130) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 7 ประการ ได้แก่ 1.การให้เกียรติและตระหนักในผลงานที่ทำ 2.เป็นงานที่ควรแก่การสนใจ ทำทายความสามารถ 3.การทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานอย่างดี 4.มีอิสระในการวินิจฉัยปัญหา 5.มีความมั่นคงในการทำงาน 6.มีความก้าวหน้าซึ่งได้รับการพิจารณาความเสมอภาคและยุติธรรม 7.มีการควบคุมที่ดีการเสริมสร้างขวัญนั้นสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2526: 364 - 368) เนื่องจากขวัญดีเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงานที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยบุคคล ในอันที่จะเสียสละร่างกาย และแรงใจในการทำงานให้แก่องค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนในสมัยก่อนมีแนวความคิด เพียงแต่จะรักษาขวัญให้อยู่ในระดับเดิม แต่ในปัจจุบันมนุษย์รู้จักเคารพสิทธิในความเป็นมนุษย์ของกันและกันมากขึ้น แนวทางจูงใจผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปขวัญของผู้ปฏิบัติงานจึงมีการค้นคว้ากันมากมาย เพื่อหาหาเสริมสร้างขวัญในการทำงานปรับปรุงขวัญให้สูงขึ้น ในการเสริมสร้างขวัญนั้นพอจะนำมากล่าวเป็นข้อๆ ได้ดังนี้ คือ 1.สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การเพื่อก่อให้เกิดความซาบซึ้ง และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเมื่อเขาเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่องานแล้ว ย่อมจะเสียสละทั้งเวลา ร่างกาย และแรงใจให้แก่งานที่ทำอยู่อย่างมีกำลังใจกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น 2. กำหนดมาตรฐานสำหรับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ เช่น จัดให้มีระบบการวัดผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นต้น การจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมของขวัญในการปฏิบัติงาน ของบุคคลในองค์การได้ 3.กำหนดเงินเดือน และค่าจ้างที่เป็นธรรม คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง เราเคยได้ยินเสมอ ถึงข่าวคนงานโรงงานอุตสาหกรรมนัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะคนงานต้องการรายได้ที่พอเหมาะพอสมกับการครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญเสื่อมลง 4.งานที่ทำควรมีความถนัด และใจรัก ขวัญเกิดขึ้นโดยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้นจึงตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้น ย่อม

ดีกว่าผลงานที่ทำโดยใจไม่รัก เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบให้ใครทำ นั้นจึงควรเป็นงานที่เขาพอใจเพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ 5. ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มสังคมย่อมเกิดขึ้นในแต่ละองค์การ เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยมีความสนใจในเรื่องเดียวกันกับสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม 6.การให้บำเหน็จรางวัล ตลอดทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นการสร้างเสริมขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น ต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง 7. ความมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชา เป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน และการที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกัน และกัน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจับผิด บังคับหรือลงโทษ วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ ได้แก่ พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองเมื่องานสำเร็จจะได้เกิดความรู้สึก และรู้สึกว่าการงานนั้นเป็นของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาการทำงานเกิดขึ้น อย่างมุ่งแต่ผลผลิตเท่านั้น ควรให้ความสนใจให้ความอบอุ่นใจ และให้ความคุ้มครองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง การทำงานที่ขาดความมั่นใจ โลเล จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยเรรวน และเกิดความไม่มั่นคงในองค์การขึ้น จะต้องเป็นผู้ประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การได้อย่างดี ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดี เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัย และควรจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน เช่น เครื่องทุนแรง ในการปฏิบัติงาน การดูแลสุขภาพอนามัย การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน การให้ขวัญและกำลังใจเป็นการจูงใจ (Motivation) อย่างหนึ่งที่จะทำให้คนทำงาน (ระวีวรรณ 2522 : 41 - 42) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญกำลังใจดังนี้ 1. รู้จักยกย่อง ชมเชย ในการทำงานของเขา 2. มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง 3. เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ 4. เอาใจใส่และให้ความร่วมมือ ในกิจกรรมที่ทำไม่ทอดทิ้ง 5. คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำกิจกรรมอาจจะด้วยคำพูด กริยา ท่าทาง ฯลฯ 6. การได้รับการยอมรับในความคิดและการกระทำของผู้อื่น 7.การให้รางวัล เช่น เลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน แบ่งปันวัสดุสิ่งของ 8. ให้บริการต่างๆ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยดี

มาตรการวัดและตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงาน

สิ่งที่ก่อให้เกิดการจูงใจดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล หากบุคคลมีขวัญดีจะช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานเจริญก้าวหน้า บรรลุวัตถุประสงค์ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นเวลานานหากบุคคลมีขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำ สืบเนื่องจากพฤติกรรม เช่น บุคคลลางาน เบื่อหน่าย หรือมีการโยกย้าย เป็นต้น ก็จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำ ขาดประสิทธิภาพ และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2512 : 223 - 224) ได้กล่าวถึงมาตรการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัด และตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงานพอสรุปได้ ดังนี้ 1.ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน กล่าวคือ การที่ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติเป็นเวลานานเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความบกพร่องของการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ผู้บริหารซึ่งต้องตรวจสอบดูว่าเกิดจากสาเหตุใด และขวัญของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด 2. การขาดงานหรือ ความเฉื่อยชา กล่าวคือ บุคคลมีขวัญดีการแสดงจะออกมาในลักษณะของความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจปฏิบัติงาน การขาดงานหรือการลางานบ่อยๆ ของบุคคลในองค์กร ย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุดงาน อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะต้องมีความเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น หรืออาจเป็นเพราะสภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานได้รับความกระทบกระเทือนจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น แต่ถ้าบุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าขวัญของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี แต่การที่บุคคลมีความกระตือรือร้นขึ้นระดับกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 3. การลาออกจากงานหรือการโอนย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่างๆ สิ่งแวดล้อมในการทำงานไว้ด้วยความเป็นธรรมแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนโอนย้ายหรือลาออกเป็นจำนวนมากสิ่งนี้ก็พอเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า อาจมีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติน่าจะวิเคราะห์ดูว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อม เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุงบำรุงขวัญต่อไป 4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์หรือมีบัตรสนเท่ห์ของตนในองค์กรบ่อยๆ เสมอๆ ก็เป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความบกพร่องในการทำงาน คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องมือบอกสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ทำงานได้ 5. การกรอกแบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันเหมาะสมทุกๆ 6 เดือน นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

กับลักษณะของคำถามและวิธีการสอบถาม 6. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการสนทนาโดยตรงได้คำตอบตรงไปตรงมา ผู้สัมภาษณ์ต้องใช้เทคนิคที่ถูกต้องในการสัมภาษณ์

บทสรุป

จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับ ขวัญในการปฏิบัติงาน ทั้งสองสิ่งนี้ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาที่เป็นผลตอบสนองจากสิ่งเร้า ให้นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตามต้องการ โดยพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ “ขวัญ” ที่แสดงให้เห็นถึง สภาพทางจิตใจ ที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น ความตั้งใจ ความกระตือรือร้น การร่วมมือร่วมใจทำงาน เป็นต้น นำไปสู่การประเมิน ว่า กำลังพลของหน่วย มีขวัญดี หรือ ขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำ นั่นเอง ดังนั้น แรงจูงใจ จะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้น ให้คนมีการกระทำเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งตัวกระตุ้นนี้อาจจะเป็นแรงที่มาจาก สิ่งเร้าภายใน ซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจภายใน หรือ ตัวกระตุ้น อาจจะเป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายนอก ซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยที่มีผลกระทบ ต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 17 มีจำนวน 7 ด้าน คือ 1.ด้านความมั่นคงในอาชีพ 2.ด้านเงินเดือน หรือค่าจ้างที่เป็นธรรม 3.ด้านสวัสดิการ และ ประโยชน์เกื้อกูลดี 4.ด้านการควบคุมบังคับบัญชาดี 5.สภาพการทำงานดี 6.ด้านโอกาสก้าวหน้า 7.ด้านการเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม สภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล มทบ.17 ในปัจจุบัน กพ.มีความรักหน่วย มีความสุข มีความพอใจ มีขวัญดี ในการปฏิบัติงาน(ตามลักษณะของหน่วย สสข. ที่เป็นงานเฉพาะทางตามความรับผิดชอบ) ส่วน สภาพปัญหา การปฏิบัติงานของกำลังพล มทบ.17 ในปัจจุบัน พบว่าเกิดจากปัจจัยภายใน ที่เกิดจากคุณลักษณะหน่วยเอง ที่มีกำลังพล หลายเหล่า มีทั้ง ชาย และ หญิง ความรู้พื้นฐานทางทหาร , ความมีอุดมการณ์ทางทหาร , ความทรหดอดทนทรากตรำ ปัญหาการขาดแคลน กำลังพล และ ยุทโธปกรณ์ เมื่อเทียบกับปริมาณ , ปัญหายาเสพติด และ ที่สำคัญที่สุดคือ ปัญหาเรื่องหนี้สินของกำลังพล อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยรบแล้ว กลับพบว่า ยังมีความแตกต่าง ในเรื่องของ ความมีอุดมการณ์ ความทุ่มเท ความทรหดอดทนทรากตรำ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้ โดยใช้ทฤษฎี แรงจูงใจ เพื่อจะทำหน้าที่เป็น ตัวกระตุ้น ให้ กำลังพล มีการกระทำเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

จากผลการศึกษา มีข้อสรุป เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 17 ทั้ง 7 ด้าน ดังนี้ 1.ด้านความมั่นคงในอาชีพ ต้องส่งเสริมความมีอุดมการณ์ทหาร รวมถึงการมีคุณธรรมและ จริยธรรม สถาบันทหาร ต้องฝึก และ ปลูกฝังกำลังพลทุกระดับให้มีอุดมการณ์ทหาร ตั้งแต่เริ่มชีวิตรับราชการ เนื่องจาก อุดมการณ์ จะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้กำลังพลทุกคน ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามภารกิจที่ได้รับ ให้บรรลุผลสำเร็จโดยปราศจากเงื่อนไข และ มีความเต็มใจในการปฏิบัติ การจะทำให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ ผู้บังคับหน่วยทุกระดับต้องกระทำตน ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่กำลังพล และ เมื่อกำลังพลมี อุดมการณ์ทหาร แล้ว ก็จะมีรู้สึกถึง ความมั่นคงในอาชีพ 2.ด้านเงินเดือน หรือค่าจ้างที่เป็นธรรม ควรจัดให้มีผลตอบแทน ทั้งทางตรง และ ทางอ้อม ที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจของประเทศการให้บำเหน็จรางวัล ตลอดทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นการสร้างเสริมแรงจูงใจ และ ขวัญ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น ต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง 3.ด้านสวัสดิการ และ ประโยชน์เกื้อกูลดี ควรจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ในอันที่จะเพิ่มรายได้ และลดรายจ่าย ควรส่งเสริมให้มีการประกอบอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ ซึ่งอาจเป็นโครงการจากศูนย์เรียนรู้ของหน่วยในการทำการเกษตร โครงการตัดเย็บ โครงการธนาคารขยะ โครงการน้ำดื่ม และ โครงการอื่นๆของหน่วย 4.ด้านการควบคุมบังคับบัญชาดี ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และดูแลรอบคอบผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง นอกจากนั้น ควรสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การเพื่อก่อให้เกิดความซาบซึ้ง และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเมื่อเขาเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่องานแล้ว ย่อมจะเสียสละทั้งเวลา แรงกาย และแรงใจให้แก่งานที่ทำ อยู่อย่างมีกำลังใจกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น 5.ด้านสภาพการทำงานดี ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เกื้อกูลในการปฏิบัติงาน มีความปลอดภัย มีอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 6.ด้านโอกาสก้าวหน้า คือมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน และเพิ่มวุฒิ ตามความสามารถ รวมทั้งส่งเสริมการศึกษา ทั้งการศึกษาทางทหาร และ สายสามัญ 7.ด้านการเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม ควรจัดให้มีการประกาศยกย่องชมเชย มอบรางวัล ทั้งภายในหน่วยงาน และในเวทีสาธารณะ