

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม*

กมลทิพย์ วงษ์สา**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิธีวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มตัวอย่างข้าราชการทหารชั้นประทวนสำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเพราะอาชีพที่ข้าราชการมีความมั่นคง ไม่มีความเร่งรีบ หรือกระตือรือร้นในการทำงานเท่าที่ควร ทำงานตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีโบนัสหรือผลตอบแทนแบบรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน และผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญกับข้าราชการทหารชั้นประทวน ความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่เห็นว่าด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสำคัญในการปฏิบัติงานเรื่องเกี่ยวกับการสอบเลื่อนขั้นยศเป็นนายทหารสัญญาบัตร ที่มีทั้งการแข่งขันกันในสนามสอบวุฒิปริญญาตรี และการสอบเลื่อนขั้นจากจ่าสิบเอกเป็นนายทหารโดยอาศัยความชำนาญในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีปัญหาในเรื่องของผู้บังคับบัญชาที่ไม่เห็นความสำคัญกับข้าราชการทหารชั้นประทวน แนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการนันทนาการ การให้ความเอาใจใส่ ข้าราชการทหารชั้นประทวนเพิ่มมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งและการจัดสวัสดิการเพิ่ม

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้ง 4 ประการ เป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การเคลื่อนไหว กล่าวคือ หากไม่มีคนในองค์การแล้ว องค์การย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ เมื่อคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์การดังกล่าวแล้ว การบริหารงานบุคคลขององค์การจึงนับเป็นระบบย่อยที่สำคัญในองค์การ เพราะระบบบริหารงานบุคคลจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลทุกองค์การจะต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลในด้านการรักษาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลในองค์การ เมื่อองค์การให้บุคคลเข้ามาทำงานแล้ว การรักษาบุคคลไว้ในองค์การและการใช้ประโยชน์จากบุคคลในองค์การโดยองค์การต้องมีการวางระบบการจูงใจ เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ข้าราชการให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความรับผิดชอบ และมีวินัยในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจ และให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจเพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นไปอย่างเรียบร้อย และผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจดังกล่าวด้วยเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อแรงจูงใจของข้าราชการ สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานโยบายและแผนกลาไหม

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานโยบายและแผนกลาไหม โดยเลือกทำการศึกษาเฉพาะข้าราชการทหารชั้นประทวนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานโยบายและแผนกลาไหมทั้งหมด จำนวน 6 คน โดยทำการวิจัยในช่วงเดือนมกราคม ถึง เดือน กุมภาพันธ์ 2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อแรงจูงใจของข้าราชการ สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานโยบายและแผนกลาไหม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมองค์การได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้ที่ศึกษาด้านการบริหาร ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกัน จะต้องปรับตัวให้สามารถเป็นสมาชิกหรือผู้บริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม คนที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะทำงานอย่างทุ่มเท ทำงานมากกว่าคนอื่น บางทีจะพบว่ามีความสามารถมากกว่าคนอื่น การจูงใจ หมายถึง การสร้างความปรารถนาในตัวคน ที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้การกระทำนั้นเป็นตัวเอง ความต้องการของปัจเจกบุคคล คนที่มีความต้องการ แต่ยังไม่ได้รับการสนองตอบ จะเป็นคนที่มีความเครียด

ริงส์เวิร์ท ประเสริฐศรี (2548, หน้า 81) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลากรในองค์การเกิดกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและความสำเร็จของตน

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 290) แบ่งประเภทของแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยอธิบายไว้ว่า ภายใต้มุมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลทำงานความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายในสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดหรือรายได้ ในขณะที่มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยตัวเองโดยปราศจากปัจจัยภายนอก บุคคลอาจจะรำลึกถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นเพียงเพื่ออยากทำงานเท่านั้นและงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น

สายัณห์ ศรีสมุทรนาถ (2550) ได้ศึกษาเรื่องสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมยุทธโยธา พบว่า ข้าราชการทหารสังกัดกรมยุทธโยธาทหารบกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความก้าวหน้าในงาน และข้าราชการสังกัดกรมยุทธโยธาทหารบกชั้นยศสัญญาบัตรกับชั้นยศประทวนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

ปิ่นนัตตา ราชคมน์ (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจำหน่ายรถยนต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการ

ยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าและความมั่นคง จากการศึกษาพบว่าทุกปัจจัยมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับมาก และปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมานั้นล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสิ้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัย 2 วิธีในการดำเนินการวิจัย ได้แก่

1. วิธีการค้นคว้าเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ เกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแน่นอน (Standardized or structured interview) คือ เป็นการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นไว้เรียบร้อยแล้วแล้วล่วงหน้า

ประชากรการวิจัยในครั้งนี้คือข้าราชการใน สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม จำนวน 51 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ข้าพเจ้าเลือกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Person) ซึ่งเป็นข้าราชการทหารชั้นประทวนของสำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม จำนวน 6 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำคำสัมภาษณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ มาจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสารต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตอบประเด็นสัมภาษณ์ (Interview Research) และข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Documentary Research) จะถูกนำมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่ต่างๆ ตามข้อเท็จจริง ทั้งในเชิงเหตุ และผลซึ่งการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษา และสรุปตามหลักวิชาการ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเพราะอาชีพที่ข้าราชการมีความมั่นคง ไม่มีความเร่ร่อน หรือกระตือรือร้นในการทำงานเท่าที่ควร ทำงานตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีโบนัสหรือผลตอบแทนแบบรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชน และผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญกับข้าราชการทหารชั้นประทวน ความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่เห็นว่าด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสำคัญในการปฏิบัติงานเรื่องเกี่ยวกับการสอบเลื่อนชั้นยศเป็นนายทหารสัญญาบัตร ที่มีทั้งการแข่งขันกันในการสนามสอบวุฒิปริญญาตรี และการสอบเลื่อนชั้นจากจ่าสิบเอกเป็นนายทหารโดยอาศัยความชำนาญในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีปัญหาในเรื่องของผู้บังคับบัญชาที่ไม่เห็นความสำคัญกับข้าราชการทหารชั้นประทวนแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการนันทนาการ การให้ความเอาใจใส่ข้าราชการทหารชั้นประทวนเพิ่มมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งและการจัดสวัสดิการเพิ่ม

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางเป็นได้จาก อาชีพข้าราชการทหารเป็นอาชีพที่มั่นคงและมีเกียรติ จึงทำให้มีความภาคภูมิใจอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว และอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่ไม่มีการแข่งขันกันในการทำงาน จึงไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานตามสายการบังคับบัญชา เงินเดือนอยู่ในระดับที่น้อยถ้าเทียบกับภาคเอกชน เป็นผลให้ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และข้าราชการทหารชั้นประทวนไม่มีความรับผิดชอบมากนัก ถ้าเทียบกับนายทหารชั้นสัญญาบัตร ประกอบกับไม่มีผลตอบแทนหรือโบนัสและเงินล่วงเวลา และผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับข้าราชการทหารชั้นประทวน

แรงจูงใจที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน คือด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเห็นได้จากการไปสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนชั้นเป็นนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญของนายทหารชั้นประทวนเพราะต้องการมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเกียรติยศ จึงต้องมีการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ ทำให้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงานเพราะมีจุดมุ่งหมายและอัตราเงินเดือนที่รัฐบาลได้ประกาศขึ้นเป็น 15,000 บาท สามารถกระตุ้นแรงจูงใจได้ดี ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานอะไรก็แล้วแต่การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถือเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และความรับผิดชอบในหน้าที่การงานก็ถือเป็นความรับผิดชอบ

ขอส่วนบุคคลที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายและไม่ผิดพลาด เพราะงานส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญ เพราะปัจจุบันภาวะค่าครองชีพสูงจึงต้องมีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนขั้น ผลลัพธ์ที่ออกมาคืองานสำเร็จตามเป้าหมายและบุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานและตำแหน่ง

ปัญหา/อุปสรรคที่มีผลต่อแรงจูงใจ ผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นแรงจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

แนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีหลายแนวทางหลากหลาย เช่น การจัดให้มีการสนทนากา การเลี้ยงส่งสรรค์ การเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดให้มีสวัสดิการเพิ่มเช่นเงินช่วยเหลือครอบครัว สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน และควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานโยบายและแผนกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง ผู้บังคับบัญชาควรมีการนำเทคนิคการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Techniques) เพื่อกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้ข้าราชการมีกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ในฐานะผู้วิจัย ขอเสนอเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มาใช้ในสำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานโยบายและแผนกลาโหมซึ่งใช้เทคนิค 5 ประการ ดังนี้ 1) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน 2) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน 3) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน 4) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 5) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้านสวัสดิการต่าง ๆ เทคนิคในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้นมีมากมายหลายวิธี ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละคนแต่ละโอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ที่ถูกจูงใจ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรในองค์การมีกำลังร่างกาย และแรงใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และยอมอุทิศเวลาเพื่อทำงานให้แก่องค์การเต็มกำลังความสามารถ และหากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารรู้จักเลือกใช้ได้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละกลุ่มบุคคล ก็ย่อมจะนำมาซึ่งความสำเร็จในองค์การได้ตามเป้าหมาย

บรรณานุกรม

- ปิ่นนัดดา ราชคมน์. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจำหน่ายรถยนต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เพชรจรัสแสง แห่งโลกธุรกิจ.
- สมยศ นาวิการ (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สายัณห์ ศรีสมุทรนาถ. (2550). สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมยุทธโยธา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.