



แรงจูงใจในการทำงาน : กุญแจสำคัญสู่การ ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ ของรัฐในบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดิน

WORK MOTIVATION : A KEY DRIVER FOR ENHANCING GOVERNMENT OFFICIALS' WORK PERFORMANCE IN THE ROLE OF THE OMBUDSMAN

อัมพร ศรีประเสริฐสุข¹ และ พรเพ็ญ ไตรพงษ์²

Amphorn Sriprasertsuk¹ and Pornpen Traiphong²

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต¹

Suan Dusit University¹

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ²

Srinakharinwirot University²

E-mail: amphorn_sri@dusit.ac.th and Pornpent@g.swu.ac.th

Received 21.01.2025 ➤ Revised 23.02.2025 ➤ Accepted 25.02.2025

บทคัดย่อ

บท ความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอ ในการทำงานของบุคลากรภาครัฐในบทบาท ถึงการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ของผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความสำคัญของการเสริมสร้าง ถือเป็นหนึ่งของคุณลักษณะสำคัญของบุคคล แรงจูงใจในการทำงานในการสนับสนุนประสิทธิภาพ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

¹ หลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 295 มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

² หลักสูตรนิติศาสตร์บัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 114 ซอยสุขุมวิท 23 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

ส่งเสริมการเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน เป็นพลังสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ การเสริมสร้างแรงจูงใจ ภายในการทำงานจึงเปรียบเสมือนต้นทาง ของการลดการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริม การพัฒนาความสามารถและความพึงพอใจ ในการทำงานให้กับบุคลากรทุกระดับ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะ การส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้บุคลากรปฏิบัติงาน ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ รวมถึงสนับสนุนให้เกิด

ความตระหนักในคุณค่าของงานและองค์การและ การมีความรับผิดชอบ ตลอดจนการนำเสนอ บทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินในการเสริมสร้าง แรงจูงใจในการทำงานผ่านการเป็นแบบอย่าง ของการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประชาชนโดยมีแรงจูงใจ ในการทำหน้าที่ต่อประชาชนในแผ่นดิน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนเพื่อแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนหรือความไม่เป็นธรรมให้กับ ประชาชน เป็นพลังขับเคลื่อน และการมีส่วนร่วม ในการกระตุ้นการสนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ หน่วยงานต่าง ๆ

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, สมรรถนะ, การเสริมสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน, ประสิทธิภาพการทำงาน

Abstract

This article aims to present an understanding of work motivation, the significance and enhancing work motivation in supporting the work performance of government personnel within the Ombudsman's role. Work motivation is considered one of the crucial personal characteristics that can lead to efficient performance, promote work value recognition, and serve as a driving force that encourages workers to willingly perform their duties to their full potential. Strengthening intrinsic work motivation is thus comparable to the upstream prevention of corruption and

misconduct in duty performance, while also promoting capability development and job satisfaction among personnel at all levels. Understanding the processes and enhancement of work motivation, particularly promoting intrinsic motivation for personnel to work with determination and commitment, leads to desired outcomes and fosters awareness of organizational value and responsibility. Furthermore, the article presents the Ombudsman's role in enhancing work motivation through exemplifying selfless public service, driven by the motivation to address public grievances and injustices

without expecting returns. Additionally, it discusses the Ombudsman's participation in encouraging and supporting best practices for enhancing work motivation

across various sector organizations.

Keywords : Motivation, Competency, Enhancing Work Motivation, Work Performance

1. บทนำ

จากนโยบายเกี่ยวกับการรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่นใดที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในสังคมไทยมาอย่างยาวนาน โดยอาจมาในรูปแบบของสินน้ำใจหรือสินบน ซึ่งผลจากการรับประโยชน์ดังกล่าวสามารถส่งผลกระทบต่อการเกิดอคติ ความเอนเอียงในการปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางที่ควรเป็นและนำไปสู่การทุจริตหรือปัญหาการคอร์รัปชันซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าวถือเป็นสิ่งกระตุ้นหลักของการเกิดการประพฤติมิชอบที่สามารถส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนก่อให้เกิดความเดือดร้อนตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับชาติ การที่บุคคลหรือหน่วยงานใดแสวงหาประโยชน์จากการรับของขวัญหรือผลประโยชน์ดังกล่าวจะเป็นการสั่นคลอนความไว้วางใจ ลดความน่าเชื่อถือ และทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในสังคม โดยเฉพาะการทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานจะต้องเน้นถึงการปฏิบัติงานด้วยใจเป็นกลาง ปราศจากการมีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการและปกป้องผลประโยชน์ของสังคมไทยโดยรวม (มนัสชนนท์ เอกโกควัฒน์, 2564)

จากแผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

(ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2566) ได้กำหนดกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญคือ “พัฒนาระบบราชการไทยให้โปร่งใส ไร้ผลประโยชน์” ซึ่งมีเป้าหมาย คือ หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยประกาศเป็นหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ หรือ No Gift Policy โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสในการรับสินบน ผลประโยชน์ทับซ้อนในรูปแบบต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตสำนึกในการปฏิเสธการรับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งคุณธรรมและโปร่งใส (Organization of Integrity) ของระบบราชการให้เข้มแข็งและยั่งยืน เพื่อสนับสนุนและยกระดับการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งเป็นนโยบายในการป้องกันการทุจริตตั้งแต่ต้นทางเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตสำนึกในการปฏิเสธการรับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นการสร้างบรรทัดฐานใหม่ทางสังคมในการป้องกันการทุจริต (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

นโยบายดังกล่าวสะท้อนถึงการพยายามลดอิทธิพลของผลประโยชน์ที่ถือเป็นสิ่งจูงใจ

ภายนอกในการทำงานและผลักดันให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยเฉพาะบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานมากกว่าผลประโยชน์อันจะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่แท้จริง ทั้งนี้สิ่งที่เป็นเรื่องยากสำหรับทุกองค์การคือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของตำแหน่งหน้าที่ แต่สิ่งที่ยากยิ่งกว่าคือการทำหน้าที่ให้บุคลากรดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีได้อย่างเต็มศักยภาพ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่สามารถสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (บุรินทรวรวิทย์ พ่วนอ้อย, อนุชิต บุรณพันธ์, มัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2565) บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ความสำคัญและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภาครัฐในบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมถึงนำเสนอบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. แรงจูงใจในการทำงาน : ความหมายและความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

เมื่อกล่าวถึงการทำงานหรือการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในชีวิตของบุคคล ซึ่งผลลัพธ์จากการทำงานไม่ว่าจะเป็นค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้จากการทำงานถือเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน จนในบางครั้ง

ก่อให้เกิดความเข้าใจว่าการที่บุคคลต้องเข้าสู่โลกของการทำงาน การประกอบอาชีพก็เพียงเพราะว่าต้องการได้รับเงินหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ หรืออาจเพิ่มเติมในส่วนของการได้รับรางวัลผลประโยชน์สิทธิพิเศษ ตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งความต้องการดังกล่าวในทางจิตวิทยาถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานได้ แต่หากว่าผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อสิ่งที่จะได้รับมากกว่าการให้ความสำคัญกับการพึงปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐซึ่งเป็นตำแหน่งหน้าที่และมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อประชาชน สังคมและประเทศก็อาจส่งผลทางลบต่อการทำงานในการยึดโยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การเสริมสร้างจูงใจในการทำงานเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของแรงจูงใจ

ในทางจิตวิทยามีการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับแรงจูงใจอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยนักวิชาการต่างก็ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจ หรือ Motivation นั้นหมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในใจและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ (อรพินทร์ ชูชม, 2555) เป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998) ซึ่งถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมเพื่อที่จะ

บรรลุปเป้าหมายที่ต้องการ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, 2551) โดยมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการ แรงขับและสิ่งจูงใจ (Luthans, 2005) หรือ อาจกล่าวได้ว่าเป็นเหตุผลในการกระทำของบุคคล (Walters, 1978) เป็นความปรารถนาภายในที่เป็น สาเหตุให้บุคคลเกิดการกระทำ ที่คนมักใช้ การกระทำเพื่อเป็นเหตุผลหนึ่งที่จะนำไปสู่ เป้าหมาย (DeCenzo and Robbins, 2013)

แรงจูงใจส่งผลต่อบุคคลและการแสดง พฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ในแต่ละบุคคล รวมถึงการที่แรงจูงใจมีลักษณะ ของพลังหรือแรงที่เป็นนามธรรมเป็นปัจจัยภายใน ตัวของบุคคล จึงไม่สามารถที่จะวัด สังเกต หรือ เข้าใจได้โดยตรง โดยสุรเชษฐ์ ชिरมะณี (2534) เสนอว่าองค์ประกอบของการจูงใจที่จะสามารถ ส่งผลในทางปฏิบัตินั้นมี 3 ประการ ได้แก่ 1) สภาพร่างกายและจิตใจของบุคคล 2) เป้าหมาย ของตัวบุคคล และ 3) สภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมจึงเป็นการยกที่จะชี้ชัดถึงที่มาของการที่ บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรม โดยเฉพาะ พฤติกรรมบางอย่างของบุคคลอาจมาจากการ กระตุ้นหรือการจูงใจของสิ่งเร้าหรือความต้องการ หลากหลายพร้อมกัน (บุรินทร์วรวิทย์ พ่วนอ้อย, อนุชิต บุรณพันธ์, มัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2565)

จากความหมายของแรงจูงใจสามารถสรุป ได้ว่าแรงจูงใจมีความ หมายถึง แรงผลักดันที่ เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล โดยอาจมีสาเหตุมาจาก ปัจจัยภายนอกหรือภายในจิตใจของบุคคล ที่จะ ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนอง ความต้องการหรือการบรรลุเป้าหมายของบุคคล

ความสำคัญของแรงจูงใจในบริบทของ การทำงาน

การทำงานถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกชีวิต เนื่องจากผลของการทำงานสามารถนำมาซึ่ง การได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทนเพื่อนำมาใช้ หล่อเลี้ยงชีวิต รวมถึงการทำงานยังทำให้บุคคลได้รับความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจน การได้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น อย่างกว้างขวาง หลายครั้งในการพิจารณา พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร คือการพยายาม ทำความเข้าใจสาเหตุหนึ่งซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล เช่น ทำไมบางคนจึงขยัน ทำไมบางคนจึงทำงาน ด้วยความตั้งใจ บางคนทำงานเพราะความชอบ ในงานที่ทำ ซึ่งคำตอบอาจพิจารณาได้จากการ พยายามศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคคลดังกล่าว ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีความ เป็นปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน แต่เมื่อเข้ามาใน องค์การก็จะได้รับการหล่อหลอม ชัดเจน จากลักษณะของแต่ละองค์การ เช่น ลักษณะ ของงาน โครงสร้างภายใน รวมถึงความสัมพันธ์ ของสมาชิก ซึ่งจะมีผลต่อรูปแบบการประพฤติ และการปฏิบัติงานของบุคคลและอาจนำมาสู่ การที่บุคคลเกิดความรู้สึกขาดแคลนในสิ่งที่ ต้องการทั้งทางร่างกาย จิตใจ รวมถึงทางสังคม โดยบุคคลจะพยายามแสวงหาแนวทางในการ ลดความรู้สึกขาดแคลนดังกล่าว ในแง่ของ การทำงาน บุคคลอาจจะใช้วิธีการค้นหาวิธีการ ที่จะประสบความสำเร็จ โดยการใช้ความรู้ ความสามารถที่มีในการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง ซึ่งอาจจะเป็นผลตอบแทนหรือรางวัล ตำแหน่งงาน

เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน โดยเฉพาะการแสวงหาความพึงพอใจในการทำงานซึ่งส่งผลโดยตรงกับการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1982)

ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์ (2553) เสนอว่าแรงจูงใจหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเลือกการแสดงออกทางพฤติกรรมในการตอบสนองสิ่งเร้าอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ แรงจูงใจในการทำงานจึงจัดเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานได้ เช่น การจูงใจพนักงานในสิ่งที่ชอบเพื่อให้เขาสามารถกลับมามีพลังในการทำงานได้มากขึ้น ตัวองค์กรเองก็จะได้รับผลประโยชน์จากผลดังกล่าว โดยการที่ผู้นำหรือองค์กรให้ความสำคัญกับการนำหลักการหรือเทคนิคการจูงใจในการทำงานมาใช้โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยัน ตั้งใจอยากที่จะทำงานและส่งผลต่อการมีผลผลิตที่มากขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเที่ยงธรรม (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2553)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อตัวของผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าบุคคลสามารถสร้างความรู้ด้วยตนเองจากการมีความกระตือรือร้นในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม การมีแรงจูงใจในการทำงานสามารถส่งผลต่อทั้งในระดับองค์กรคือ องค์กรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

โดยเฉพาะในระดับตัวบุคคล การมีแรงจูงใจในการทำงานสามารถส่งผลให้บุคคลากรมีพลัง (Energy) ในการทำงานที่ส่งผลต่อความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติหน้าที่ ช่วยเพิ่มความพยายาม (Persistence) ที่ส่งผลต่อการเกิดความมานะอดทน ใช้ความสามารถที่มีโดยไม่ย่อท้อและแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองและงานอย่างสม่ำเสมอ หรือแสวงหาหนทางที่เหมาะสมหรือแนวทางใหม่เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Variability) นอกจากนี้การมีแรงจูงใจยังช่วยในการเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ ในการที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ มีวินัยในการทำงาน และแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) นั้นเอง (วาสนา กล่ำรัมย์, 2553) ดังนั้นองค์กรหรือหน่วยงานใดที่บุคลากรเต็มเปี่ยมไปด้วยแรงจูงใจในการทำงานก็จะมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แรงจูงใจในระดับบุคคลสามารถส่งผลให้พัฒนาตนเอง มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวมหรือสังคม มองเห็นคุณค่าในชีวิตและการทำงานซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความหมาย

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565) ได้เสนอประโยชน์ของการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย โดยแรงจูงใจสามารถช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากรรวมถึงทีมงาน ช่วยเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น อยู่ในกรอบระเบียบ

วินัยและการมีศีลธรรม ส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้า ความเชื่อมั่นในงานและองค์การของผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี (2558) ที่ได้เสนอว่าการจูงใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญของหน่วยงานหรือองค์กรในการจะหล่อหลอมของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้เกิดพลังรวมกันทั้งกายและใจ ในอันที่จะสร้างสรรค์งานให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โดยสามารถสรุปความสำคัญของการมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ คือในด้านความสำคัญต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงานช่วยให้หน่วยงานได้บุคลากรที่มีความสามารถ และมีพลังในการปฏิบัติหน้าที่อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนผลิตผลที่มีคุณภาพ ในด้านความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหาร การที่บุคลากรมีแรงจูงใจจะส่งผลต่อการได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการมอบหมายงานมีประสิทธิภาพ และความสำคัญในแง่ของตัวผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจสามารถส่งผลต่อการมีขวัญและกำลังใจในการพัฒนางานของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความรักและเห็นคุณค่าในงานที่ปฏิบัติ

3. ประเภทและการเกิดแรงจูงใจ

โดยส่วนใหญ่เมื่อกล่าวถึงแรงจูงใจในสถานที่ทำงานโดยทั่วไปแล้วจะเข้าใจในแง่ของรางวัลภายนอกในรูปแบบของการชดเชย ผลประโยชน์ สิทธิพิเศษ รางวัล หรือความก้าวหน้าในอาชีพ

การทำงาน (Souders, 2020) แต่ในความเป็นจริงแล้วรางวัลหรือสิ่งภายนอกเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจเป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคล การทำความเข้าใจที่มาของการเกิดแรงจูงใจและประเภทที่แตกต่างของแรงจูงใจจึงมีความสำคัญต่อการรู้จักและเข้าใจบริบทของแรงจูงใจ ดังนี้

ประเภทของแรงจูงใจ

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของการใช้แรงจูงใจ (อรพินทร์ ชูชม, 2555) ได้กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจในการทำงานในลักษณะของการนำมาใช้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มาจากความต้องการสิ่งที่มีมาจูงใจ (Incentive) จากแหล่งภายนอก ซึ่งอาจมาในรูปแบบของรางวัล สิ่งเสริมแรง ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นเงื่อนไขในการแสดงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นได้ทั้งในเชิงบวก เช่น การให้รางวัลหรือคำยกย่องชมเชยภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมเป้าหมาย ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการแสดงหรือการดำรงอยู่ของพฤติกรรมและต้องการให้มีความเข้มในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนในเชิงลบคือ เป็นสิ่งจูงใจภายนอกที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตนเอง โดยไม่ได้คำนึงถึงรางวัลหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับจากภายนอก โดยเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติหรือกิจกรรมในงานที่ปฏิบัติ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิด

ความสนใจ ความอยากรู้ในสิ่งที่ท้าทาย แปลกใหม่ ซึ่งผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม รวมถึงเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ ความสนใจ ในรูปแบบรางวัลภายในตนเอง ซึ่งแรงจูงใจภายใน จะให้ความสนใจในสิ่งจูงใจภายในงาน (Task Intrinsic Incentives) เช่น ความท้าทาย ความรับผิดชอบและความแปลกใหม่ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจากภายใน

Pink (2011) เสนอว่าการใช้แรงจูงใจภายนอกอาจช่วยให้การเกิดผลลัพธ์ได้ดี ในช่วงระยะสั้น แต่จากผลการศึกษาวิจัยและแนวคิดของนักจิตวิทยาด้านองค์การมีข้อเสนอว่า การใช้สิ่งจูงใจภายนอกอาจไม่ได้ส่งผลดีในการปฏิบัติมากนัก ซึ่งการให้รางวัลภายนอกเปรียบเสมือนการรับประทานครึ่งมากซึ่งเพิ่มปริมาณหรือความบ่อยครั้งมากขึ้น ซึ่งมักเป็นสัญญาณที่ไม่น่าปรารถนา ซึ่งหากว่างานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัตินั้นมีความน่าสนใจหรือมีความท้าทายในสิ่งนั้นเอง โดยเฉพาะการเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ การใช้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจจะทำให้ความน่าสนใจนั้นลดลง โดยเฉพาะการคาดหวังผลตอบแทนที่จะได้จากการปฏิบัติอาจส่งผลให้การตัดสินใจลดลง เกิดพฤติกรรมแสวงหาความเสี่ยงในระยะสั้น ซึ่งการคาดหวังถึงรางวัลจะลดการคิดค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาในระยะยาว หากมีการนำเสนองานให้รางวัลในทันทีซึ่งผลกระทบจากการใช้สิ่งจูงใจภายนอกอาจส่งผลต่อการลดลงของแรงจูงใจภายใน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงหรือเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการทุจริตบางประการเกิดขึ้นได้จากการคาดหวังถึงรางวัลที่จะได้รับ นอกจากนี้ยังลดความคิด

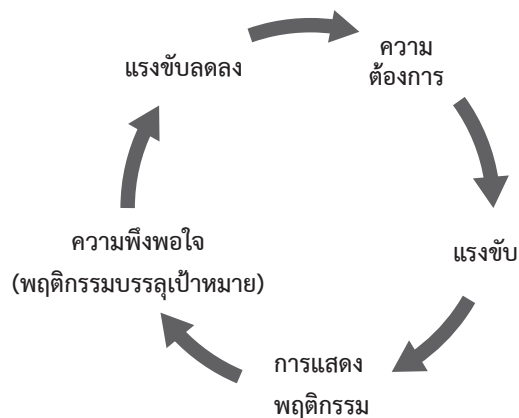
สร้างสรรค์รวมถึงลดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดี และใช้รูปแบบการคิดระยะสั้น โดยแรงจูงใจจากภายนอกจะดีที่สุดเมื่อใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำกิจกรรมประจำและซ้ำ ๆ หรือเมื่อสัมผัสได้ถึง การเปลี่ยนแปลงหรือเมื่อผู้ปฏิบัติงานเริ่มสงสัยสัญญาณทางลบเกี่ยวกับการทำงาน เช่น ความเบื่อหน่ายแต่อย่างไรก็ตามการใช้สิ่งจูงใจภายนอกในระยะยาวอาจส่งผลเสียต่อความพยายามในการสร้างสรรค์ผลงานได้โดยรางวัลหรือสิ่งจูงใจในลักษณะดังกล่าว หากจำเป็นที่จะนำมาใช้ ควรที่จะมอบให้หลังจากการปฏิบัติงานนั้นเสร็จสิ้นแล้ว และควรมีการสลับรูปแบบการให้สิ่งจูงใจดังกล่าวในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น คำชมเชย หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ไม่ใช่ให้แต่เพียงรางวัลที่เป็นวัตถุอย่างเดียว

จากที่ได้กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า หากเป้าหมายของการจูงใจที่ต้องการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างยั่งยืน ควรที่จะพิจารณาการใช้รูปแบบการใช้สิ่งจูงใจหรือการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของงาน และองค์การ รวมถึงการมีความรับผิดชอบซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจที่มีความยั่งยืน ในขณะที่แรงจูงใจภายนอกบางประการนั้น อาจมีผลรวดเร็ว ฉับไว ส่งผลทางบวกต่อผลการทำงาน เช่น ทำงานให้เสร็จทันเวลา สมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ แต่จะไม่คงทนถาวร และหากใช้แรงจูงใจภายนอกมากเกินไปจะลดทอนแรงจูงใจภายในรวมถึงความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคล โดยจะถูกแทนที่ด้วยความคาดหวังในรางวัลและสิ่งตอบแทนมากกว่าการคำนึงถึง

ความต้องการในใจหรือคุณค่าที่แท้จริง ดังนั้น การที่จะนำลักษณะของแรงจูงใจภายในหรือภายนอกมาใช้ ควรที่จะพิจารณาถึงความต้องการ ความจำเป็นในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กัน

การเกิดแรงจูงใจ

ออร์พินท์ ซูหม (2555) เสนอว่าแรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยได้รับแรงผลักดันมาจากความต้องการ โดยอาจสรุปเป็นกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 : กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ
(ปรับปรุงจาก ฌ็อง-ฌัก อีแซก, 2551)

1. **ขั้นความต้องการ (Need)** ความต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดภาวะขาดความสมดุลในการที่จะทำให้อวัยวะสามารถทำหน้าที่ได้ตามปกติ สิ่งที่ขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมาก เช่น อาหาร หรืออาจเป็นความต้องการทางจิตใจ เช่น การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการการช่วยเหลือ

2. **ขั้นแรงขับ (Drive)** เมื่อเกิดความต้องการของร่างกายจะมีการกระตุ้นให้เกิดแรงขับขึ้น โดยบุคคลจะมีความกระวนกระวายเรียกว่าเกิดแรงขับ แต่จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการในระดับมาก ก็จะมีการตอบสนองมาก เช่น หากรู้สึกน้อยเนื้อ

ต่ำใจว่าตนเองยากจน มีความอยากได้อะไรมีในทรัพย์สินก็จะส่งผลถึงความปรารถนาให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินทั้งในทางที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องภายในจิตใจ

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior)** เมื่อร่างกายมีการตอบสนองต่อแรงขับ จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยแรงขับจะมีพลังต่อการแสดงพฤติกรรมมากน้อยต่างกัน เช่น ประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนมากกับประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนเล็กน้อย ย่อมมีการตระหนักรู้และแสวงหาแนวทางในการขอรับความช่วยเหลือที่แตกต่างกัน

4. **ชั้นลดแรงขับ (Drive Reduction)** เป็นขั้นสุดท้ายคือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว เช่น เมื่อเรื่องราวการร้องทุกข์ของประชาชนได้รับความช่วยเหลือ เยียวยาอย่างพึงพอใจ แรงขับและความต้องการก็จะลดลงในที่สุด

โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายแล้ว และส่งผลต่อการลดแรงขับต่อไป จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในบุคคลพบว่าแรงจูงใจเกิดจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความต้องการ (Need) แรงขับ (Drives) สิ่งล่อใจ (Incentives) การตื่นตัว (Arousal) ความคาดหวัง (Expectancy) รวมถึงการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) (พระครูวิสุทธิธรรมานุวัตร (สมเกียรติ วิสุทธิโช และ อนุวัติ กระสังข์, 2560) โดยความต้องการเกิดขึ้นจากการได้รับแรงกระตุ้นจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกร่างกายก่อให้เกิดความต้องการ นำไปสู่การเกิดแรงขับเพื่อผลักดันพฤติกรรมให้ไปสู่เป้าหมาย

4. ทฤษฎีแรงจูงใจและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

แรงจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญในการทำความเข้าใจที่มาหรือสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ รวมถึงการศึกษาด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีจุดประสงค์เพื่อทำความเข้าใจและการที่จะสามารถนำความเข้าใจดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจูงใจบุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม โดยสามารถแบ่งการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจได้เป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories) และทฤษฎีในเชิงกระบวนการ (Process Theories) โดยมี

รายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้ (อรพินทร์ ชูชม, 2555 ; อารี พันธุ์มณี, 2546 ; จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์, 2536 ; บุรินทร์วรวิทย์ พ่วนอู่ย, อนุชิต บูรณพันธ์ และมัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2565)

1. **กลุ่มแนวคิดทฤษฎีเชิงเนื้อหา** นำเสนอเนื้อหาของแรงจูงใจโดยเน้นที่การอธิบายเกี่ยวกับความต้องการภายในตัวบุคคลว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในการจูงใจและส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก โดยแนวคิดสำคัญในกลุ่มนี้ประกอบด้วย

1.1 **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)** แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาความต้องการของมนุษย์ โดยเสนอว่าความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ ซึ่งส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในตัวบุคคลด้วยเช่นกัน โดยความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ซึ่งความต้องการจะต้องได้รับการตอบสนองจากระดับพื้นฐานจึงจะค่อยพัฒนาไปยังความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป โดยความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs) สามารถแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับแรกของมนุษย์ในการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค นอกจากนี้ยังรวมถึง อากาศ น้ำ ที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิต ทั้งนี้บุคคลจะยังไม่ต้องการสิ่งอื่นใด หากยังไม่ได้รับการตอบสนองทางร่างกายอย่างเพียงพอ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและจิตใจ ทรัพย์สิน รวมถึงความมั่นคงในการทำงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) เป็นความต้องการความรักรวมถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นเป็นที่รักและสังคมรอบข้าง ในขณะที่เดียวกันก็ย่อมต้องการที่จะแสดงความรักต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วย

ขั้นที่ 4 ความต้องการการมีคุณค่า (Esteem Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการความนับถือตนเอง ในแง่ของความมั่นใจในตนเอง ความสำเร็จโดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้บุคคลพยายามพัฒนาตนไปยังจุดที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีให้กับตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการตระหนักในความต้องการของตนเอง (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดเมื่อบุคคลได้ผ่านกระบวนการของความต้องการอย่างเหมาะสมแล้ว โดยต้องการที่จะรู้จักความต้องการที่แท้จริงตระหนักถึงขีดความสามารถ เป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์

การประยุกต์แนวคิดดังกล่าวของมาสโลว์จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความต้องการที่จะเป็นพื้นฐานของการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยความต้องการดังกล่าวมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน รวมถึงความต้องการในขั้นที่สูงอาจเกิดขึ้นได้โดยที่อาจยังตอบสนองความต้องการในขั้นก่อนหน้ายังไม่เต็มที่ก็ได้

1.2 ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland)
แนวคิดของ David I. McClelland ในปี 1953 เสนอความต้องการทางจิตใจออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (อารี พันธมณี, 2546; ประยูรช ไทยธานี, 2554)

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need of Achievement = $n(Ach)$) เป็นความต้องการที่จะทำงานบางอย่างให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้และปรับปรุงให้ดีที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว ผู้ที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะชอบงานที่ลักษณะท้าทาย รวมถึงมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need of Affiliation = $n(Aff)$) เป็นความต้องการของบุคคลในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทางที่ดี เป็นที่รักเป็นที่ชอบพอบุคคลที่อยู่ในสังคม ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ใจกว้าง ชอบให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและชอบเข้าสังคม แต่ก็อาจส่งผลให้มีบุคลิกภาพตามใจผู้อื่นจนเกินไป เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับผู้อื่นทั้งความคิดและการกระทำ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need of Power = $n(Pow)$) เป็นความต้องการของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการอำนาจที่จะสามารถสั่งการให้ผู้อื่นกระทำตามสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อจุดมุ่งหมายของตนเองรวมถึงส่วนรวม

ลักษณะของบุคคลเหล่านี้มักมีความมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพ

1.3 ทฤษฎี 2 ปัจจัย การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการยังสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานได้เช่นกัน โดยในทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors) ของ Herzberg ที่ได้กล่าวถึงการทำความเข้าใจความต้องการทั้งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงปัจจัยที่สามารถช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วย

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและผลงาน หากในการปฏิบัติงานบุคคลได้รับการสนับสนุน ให้ได้รับปัจจัยดังกล่าวก็จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ได้แก่ การยอมรับนับถือ จากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทาย การมีความรับผิดชอบ รวมถึงความเจริญเติบโต ในหน้าที่การงานรวมถึงโอกาสในการพัฒนาตนเอง

2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) คือ ปัจจัยที่จะช่วยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งปัจจัยในด้านนี้อาจไม่ได้ส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากนัก แต่หากได้รับการตอบสนอง ไม่เพียงพอก็จะส่งผลต่อการไม่พึงพอใจในงานขึ้นได้ ประกอบด้วย นโยบายการบริหารของหน่วยงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนการเป็นอยู่ที่ดี ตำแหน่งงาน รวมถึงความมั่นคงในงาน โดยหาก

ปัจจัยจูงใจลดต่ำลงประสิทธิภาพการทำงาน มีแนวโน้มที่จะลดต่ำลงด้วย ถ้าปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนลดลงในระดับต่ำหรือไม่ได้รับในระดับที่ต้องการก็จะเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย หรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

2. กลุ่มแนวคิดทฤษฎีเชิงกระบวนการ แนวคิดในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดของบุคคลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรม โดยในบทความนี้จะขอนำเสนอทฤษฎีเชิงกระบวนการที่น่าสนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor H. Vroom แนวคิดนี้เชื่อว่า ความเชื่อหรือความหวังเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรม เป็นการทำความเข้าใจกระบวนการทางความคิด โดยบุคคลจะมีความตระหนักถึงผลที่จะได้รับการปฏิบัติงาน หากการปฏิบัติดังกล่าวสามารถนำไปสู่ผลตามที่คาดหวังที่ก่อให้เกิดความพอใจ ก็จะเกิดความพยายามไปสู่ความสำเร็จในการลงมือทำ ซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไข 3 ประการคือ 1) การเชื่อในคุณค่าของผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Valence) ว่าเป็นผลที่พึงปรารถนา 2) การเชื่อว่าหากทำผลงานได้ในระดับที่ต้องการ ผลงานจะมีคุณสมบัติเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ที่ทำให้ได้รับผลตอบแทน และ 3) ความเชื่อหรือความคาดหวัง (Expectancy) คือการที่บุคคลเชื่อว่าการลงมือปฏิบัตินั้นจะทำให้เกิดผลงานในระดับที่ต้องการได้

แนวคิดนี้เชื่อว่า หากบุคคลไม่มีความคาดหวังว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานนั้นได้หรือขาดความเชื่อเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับหรือผลงาน

จะไม่สำเร็จ การจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้นแม้ว่าเขาจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้เป็นอย่างดีก็ตาม เช่น การทำงานอย่างหนักแต่ไม่ได้รับความสำคัญจากหัวหน้าหน่วยงาน บุคคลก็就不用การทำงานอย่างหนักอีกต่อไป เนื่องจากการจูงใจนั้นจะต้องเกิดจากความเชื่อหรือความคาดหวังของบุคคลเสียก่อน รวมถึงอาจมีปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความควบคุมซึ่งปัจจัยดังกล่าวก็อาจเกี่ยวข้องกับการจูงใจได้เช่นกัน

2.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) โดย Edwin Locke เสนอว่าการที่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่บุคคลตั้งใจจะบรรลุให้ได้ตามช่วงเวลาที่กำหนด โดยเป้าหมายนั้นมีความสำคัญต่อการเกิดความใส่ใจเพื่อไปถึงเป้าหมายที่ต้องการของบุคคล ทำให้เกิดความพยายามและแสวงหาวิธีในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายที่ท้าทายและเจาะจงจะยิ่งส่งผลต่อการจูงใจในการแสดงพฤติกรรม โดยลักษณะของการกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นควรที่จะไม่ยากหรือง่ายจนเกินไปและเหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) โดย J. Stacy Adams เสนอว่าการจูงใจได้รับอิทธิพลจากความเสมอภาคหรือการได้รับความธรรมในการปฏิบัติงาน โดยเป็นการรับรู้ของบุคคลจากการเปรียบเทียบกับผู้อื่น ในด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ สิ่งที่บุคคลสร้างขึ้นหรือวิธีการทำงาน เช่น คุณสมบัตិ ประสิทธิภาพ เวลา ปริมาณงาน และผลลัพธ์ (Outcomes) คือ สิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น

ค่าจ้าง ผลประโยชน์ ชื่อเสียง ว่าเป็นความคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งบุคคลมักจะมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น และตัดสินว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ หากเชื่อว่าตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม บุคคลก็จะมีแรงจูงใจที่จะคงพฤติกรรมนั้นไว้ แต่หากบุคคลประเมินว่าสิ่งที่ตนได้รับนั้นไม่มีความเป็นธรรม ก็จะลดการปฏิบัติลง เพื่อลดความไม่เสมอภาคตามที่ตนได้ประเมิน หรืออาจมีการเรียกร้องผลตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่พัฒนาจากทฤษฎี 2 ปัจจัย โดยเป็นทฤษฎีด้านคุณลักษณะงานของ Hackman และ Oldham (Job Characteristic Theory) ใน ค.ศ. 1976 (อรรถเดช อุณหเลขกะ, 2564) ได้เสนอถึงแนวคิดในการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานผ่านรูปแบบคุณลักษณะของงาน ประกอบด้วย คุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยจะส่งผลถึงสภาวะทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ถึงความหมายของงาน ความรับผิดชอบต่อผลงาน และผลลัพธ์จากการทำงาน โดยผลจากการกำหนดคุณลักษณะของงานสามารถส่งผลต่อการมีแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ รวมถึงลดการขาดงานและลาออกของพนักงานอีกด้วย ส่วนแรงจูงใจและผลลัพธ์อาจแตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความพึงพอใจต่อปัจจัยภายนอก เช่น รายได้

เพื่อนร่วมงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีเป้าหมายถึง และแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานได้ ผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีขึ้นในทุกมิติ ทั้งในด้าน ตามตารางที่ 1 พนักงานและองค์กร โดยสามารถสรุปทฤษฎี

ตารางที่ 1 : สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ประเภท	ประเด็นสำคัญ
กลุ่มแนวคิดเชิงเนื้อหา	เน้นการอธิบายถึงความต้องการภายในตัวบุคคล
ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs)	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) - ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย (Safety Needs) - ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) - ความต้องการการมีคุณค่า (Esteem Needs) - ความต้องการตระหนักในความต้องการของตนเอง (Self-Actualization)
ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland	<ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need of Achievement) - แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need of Affiliation) - แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need of Power)
ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors)	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) - ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors)
กลุ่มแนวคิดเชิงกระบวนการ	กระบวนการรู้คิดของบุคคลส่งผลต่อการตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรม
ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)	ความเชื่อหรือความหวังเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรม
ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)	แรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย
ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory)	การเปรียบเทียบการได้รับความเสมอภาคหรือการได้รับความเป็นธรรมกับผู้อื่น
ทฤษฎีด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristic Theory)	การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานผ่านรูปแบบคุณลักษณะของงาน

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างหลากหลาย รวมถึงในแง่ของการนำมาใช้ เพื่อทำความเข้าใจและเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Wlodkowski (1993) ที่เสนอว่ามนุษย์มีแรงจูงใจ ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ต้องการ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และการได้รับการตอบสนองในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจากทฤษฎีแรงจูงใจทั้งในเชิงเนื้อหาและ กระบวนการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในบริบทต่าง ๆ เช่นในการพิจารณาความต้องการ ของบุคคลจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถ ทำความเข้าใจความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในหลากหลายปัจจัย และสามารถเลือกหรือประยุกต์สู่การนำไปใช้ในการ เสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานได้ เนื่องจาก ความต้องการจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงปัจจัยหรือ วิธีการที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรม เป้าหมายได้ ซึ่งการเข้าใจความต้องการจะช่วยให้บุคลากรได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ และมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างให้พวกเขาเกิด แรงจูงใจในการทำงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ของตนเองและหน่วยงาน หรือผู้บริหาร ให้ความสำคัญต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม และเสมอภาคตามทฤษฎีความเป็นธรรมชาติ บุคคลจะมีการเปรียบเทียบตนเองทั้งกับ ผลตอบแทนที่ได้รับรวมถึงเปรียบเทียบกับบุคคลที่ อยู่ในระดับสถานะที่เท่าเทียมกัน หากเขารู้สึก ว่าตนเองไม่ได้รับการตอบแทนอย่างเสมอภาคก็จะ ส่งผลต่อความพึงพอใจและการมีแรงจูงใจ ในการทำงานที่ลดลง และอาจก่อให้เกิดการ

เรียกร้องความเป็นธรรมหรือแสดงออกถึงการลด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติ รวมถึงการใช้ ความคาดหวังเป็นแนวทางในการจูงใจให้กับ บุคลากร โดยที่หน่วยงานหรือองค์กรควรให้ ความสำคัญกับความคาดหวังและความต้องการ เมื่อผู้ปฏิบัติงานตระหนักได้ว่า เมื่อเขาทุ่มเท แรงใจในการทำงาน ผลที่ได้รับกลับมามีตรงกับ สิ่งที่เขาคาดหวังไว้ ผลลัพธ์ก็จะนำไปสู่การ มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติอย่างเต็มที่ด้วยความทุ่มเท ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ

5. แรงจูงใจในการทำงานกับสมรรถนะ และประสิทธิภาพการทำงาน

คำว่า สมรรถนะ หรือ Competency มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาอย่างยาวนาน ในฐานะที่เป็นพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) หรือหมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถของแต่ละบุคคล ที่ผสมผสานกับความรู้และทักษะต่าง ๆ ซึ่งเป็น แรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของตนเองและ ขององค์กร (สิริวิดี ชูเชิด, 2564) โดยถือเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน, 2548) ซึ่งหากขาดไปก็จะส่งผลต่อ การปฏิบัติงาน สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับทุกหน่วยงานที่ใช้ในการพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแพร่หลาย

ทั้งนี้จุดเริ่มต้นของการพิจารณาสมรรถนะ เริ่มต้นจากแนวคิดของ เดวิด แมคเคลแลน (David McClelland) ที่ได้ทำการศึกษาเพื่อ

ค้นหาแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานอย่างเหมาะสม โดยผลจากการวิจัยแมคเคลแลนได้อธิบายเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบุคคลกับภูเขาน้ำแข็ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง อีกส่วนคือส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่เรียกว่าคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตเห็นหรือพิจารณาได้ยาก ได้แก่ การแสดงออกทางสังคม ภาพลักษณ์ภายในตัวบุคคล อุปนิสัย และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการกระทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานและยังเป็นคุณลักษณะที่พัฒนาได้ยาก โดยสมรรถนะดังกล่าวนี้มีความหมายถึงการมีแรงจูงใจ (Motive) รวมถึงปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สะท้อนถึงทักษะของความคิดเชิงเหตุผลและพฤติกรรม (Cognitive and Behavioral skill) หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ที่สามารถวัด หรือนับได้และสามารถแสดงถึงความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพได้ (พัภัสสรณ์ วรรภัทร์ธิระกุล, 2562) ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) โดยเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย เช่น ความรู้เกี่ยวกับงานหรือหน่วยงาน ประเภทที่ 2 คือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ควรจะมีเพื่อทำให้

งานสำเร็จได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547) ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานเป็นผลลัพธ์ในแง่บวกจากการปฏิบัติงานด้วยความพยายาม ในการปรับปรุงความสามารถและพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยผลลัพธ์จากการทำงานนั้นต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และบรรลุปเป้าหมายขององค์กร (จอมภัก จันทะศักดิ์, 2561) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในมุมมองของการบริหารงานภาครัฐของ Millet (กานดา คำมาก, 2555) ที่ได้เสนอว่าเป็นผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มนุษย์และการได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติหน้าที่ โดยที่ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นนั้นคือความพึงพอใจที่ได้ให้บริการประชาชนในการให้บริการอย่างเท่าเทียม รวดเร็วทันเวลา เพียงพอ และมีความก้าวหน้า

จากความสำคัญของสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงาน จะเห็นได้ว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงและมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะตามทีนโยบายของภาครัฐได้มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐและผู้ปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะจึงเป็นกลไกในการประเมินคุณภาพงานที่ส่งผลต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านการแสดงออก การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุความต้องการ

ของงานภายใต้ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (สุภาพร เฟ่งพิศ, 2564) การเสริมสร้างสมรรถนะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยองค์การและผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้านตนเอง มีแรงจูงใจในการทำงาน ผ่านการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงสมรรถนะภายในตนเองและนำมาสู่ประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด เช่นเดียวกับการมีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งก็คือเป็นเป้าหมายของการพัฒนาในทุกงานและหน่วยงาน การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลสำเร็จตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติซึ่งสามารถประเมินจากคุณภาพงาน องค์การปริมาณและคุณภาพของงาน เป็นไปตามตัวชี้วัดรวมถึงเวลาในการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐาน โดยต้องเล็งเห็นความสำคัญในการกำหนดผลตอบแทน สวัสดิการและความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริประภา ศีรอรธ, 2562)

6. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน : การประยุกต์สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนางานของเจ้าหน้าที่รัฐ

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 มาตราที่ 72 บัญญัติไว้ว่า “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ

ราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2553) อย่างไรก็ตาม การที่องค์การหรือหน่วยงานหนึ่งจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญอย่างมากคือทรัพยากรบุคคล ถือเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญทั้งในระดับของผู้นำหรือผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่จะต้องมีความร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายหลักที่ตั้งไว้

มนุษย์จึงถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างมากในองค์การที่ทำให้ทรัพยากรอื่นมีคุณค่า โดยผลงานจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและความปรารถนาที่จะทำงานที่รับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงตามแผนงานและตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ (ศิริพร นุชสำเนียง และ วรวิมล ชุมวรฐายี, 2562) บทบาทของผู้นำในองค์การจึงไม่ใช่แค่การมีความสามารถในการบริหารงานตามหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงได้เท่านั้น แต่ยังต้องรวมถึงการบริหารคนหรือทีมงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และ อภินันท์จันตะนี, 2565)การนำความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาใช้ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายในการทำงานขององค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลายและเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานหรือการบริหารงาน

เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

แรงจูงใจในการทำงานจึงถือว่ามีผลสำคัญต่อผู้บริหารหรือผู้นำน้อยมากทั้งในระดับบุคคลจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งไม่เฉพาะเพื่อภารกิจของการตรวจการแผ่นดินเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การหรือหน่วยงานทุกภาคส่วนได้เช่นกัน เพราะเหตุนี้การจูงใจบุคลากรจึงถือเป็นศาสตร์และศิลป์อีกแขนงที่ผู้บริหารองค์การสามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในขณะเดียวกันตัวบุคลากรเองก็มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความสุข โดยสามารถสรุปแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งผู้นำหรือผู้ที่มีเกี่ยวข้องสามารถดำเนินการในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติสำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้ดังนี้ (อรพินทร์ ชูชม, 2555; สมยศ นาวิกการ, 2531; บุญญารัตน์ กลัดทอง, 2556)

1. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลเนื่องจากธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์นั้นมีความแตกต่างกันเป็นพื้นฐานและได้รับการหล่อหลอมฝึกฝนจนกระทั่งมาเป็นตัวตนที่แตกต่างกัน ซึ่งนอกเหนือจากรูปร่างหน้าตา สภาพร่างกาย ยังรวมถึงความรู้ ความสามารถ ความสนใจ รวมถึงความต้องการและแรงจูงใจในชีวิต ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจึงควรที่จะพิจารณาว่าการมอบหมายงานนั้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ คุณลักษณะของบุคคล และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น

งานที่ทำทลายความสามารถจะเหมาะสมกับ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถรวมถึงมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเอง ย่อมที่จะใช้ความพยายามและความสามารถ ของตนเองอย่างเต็มที่ด้วยความรู้สึกว่าได้ทำในสิ่งที่ตนเองมีความพอใจ รวมถึงในการมอบหมายงานมีความชัดเจน

2. ส่งเสริมให้งานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ สอดคล้องกับความสามารถและแรงจูงใจ ในตัวของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้กับบุคลากร เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ในการทำให้งาน มีความน่าสนใจ ทำทลายความสามารถรวมถึง การมีอิสระในการทำงาน หรือการออกแบบงาน ที่สอดคล้องกับความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ เฉพาะ ก็จะเป็นแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติ ได้ประสบความสำเร็จจากการทำงาน ตามความสามารถ รวมถึงอาจใช้รูปแบบของการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้มีโอกาสหมุนเวียนไปเรียนรู้งานในตำแหน่งหน้าที่อื่น แต่ยังคงอยู่บนพื้นฐานของการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะงานที่ยังคล้ายคลึงกับภารกิจหลัก เพื่อช่วยในการลดทอน ความเบื่อหน่ายและช่วยเพิ่มความกระตือรือร้น ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ซ้ำเดิม (อรพินทร์ ชูชม, 2555)

3. เลือกใช้สิ่งจูงใจที่มีความเหมาะสม กับความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเช่นการใช้สิ่งจูงใจ ในลักษณะของสิ่งจูงใจภายนอก เช่น ค่าตอบแทน เงิน สวัสดิการ รางวัล ตำแหน่ง ชื่อเสียง

ก็ควรที่จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความต้องการ เป็นต้น รวมถึงการเลือกวิธีการใช้สิ่งจูงใจเพื่อดึงดูด พฤติกรรมเป้าหมายนั้น ก็จะต้องพิจารณา ถึงลำดับของการใช้งานก่อนหรือหลังแสดง พฤติกรรมและควรสอดคล้องกับความต้องการ ของบุคคล ตลอดจนการที่บุคคลเห็นคุณค่า ของการได้รับสิ่งจูงใจดังกล่าวจึงจะสามารถดึงดูด การตอบสนองที่พึงประสงค์ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สิ่งจูงใจดังกล่าว จะต้องมีการพิจารณาความยุติธรรมที่ได้รับ ความคุ้มค่า และมีความเป็นธรรมในองค์การด้วย

4. เปิดโอกาสให้การทำงานมีความยืดหยุ่น มีอิสระ แต่ยังคงสอดคล้องและไม่ขัดต่อภารกิจ หลักของการทำงานเท่าที่สามารถทำได้ เช่น การยืดหยุ่นในด้านเวลาการปฏิบัติงาน หรือ ตารางเวลาในการปฏิบัติงาน

5. การดูแลสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่เหมาะสม เอื้ออำนวยความสะดวก ความคล่องตัวในการทำงาน ตลอดจนมีความพร้อม ของวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ลดอุปสรรคในการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด เท่าที่เป็นไปได้ เพื่อให้งานสามารถดำเนินการได้ ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เสริมสร้างความผูกพันในการทำงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการคิด การวางแผน การตัดสินใจ และมีส่วนร่วม ในงานที่ปฏิบัติ จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความรู้สึก ร่วมกันงาน เป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นเจ้าของในงาน และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่เป็นหนึ่งใน ความสำคัญของหน่วยงาน

7. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการกำหนด เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความน่าสนใจ ตลอดจนมีความท้าทายที่จะช่วยสนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะบรรลุถึงความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้ เกิดความภาคภูมิใจ ความเต็มใจ ความรับผิดชอบ ในหน้าที่ รวมถึงการให้ผลย้อนกลับเพื่อให้ เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8. เลือกรูปแบบการจูงใจไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจ ภายนอกหรือภายในก็ตามโดยเน้นรูปแบบการจูงใจ ในเชิงบวกเป็นหลัก รวมถึงการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้ได้อยู่เสมอเพื่อบุคลากร ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเสริมสร้างความสุขในการทำงานผ่าน การตระหนักถึงความต้องการของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนเห็นคุณค่าในงาน ที่ปฏิบัติ

9. การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ ในการทำงานและโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคลากร เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในการทำงาน ตลอดจนเป็นได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจและเป็นเครือข่ายที่ดี ในการทำงานเพื่อให้เกิดการสนับสนุนทางสังคม โดย Thoit (1986 อ้างอิงจาก อัมรัน สาแหละ, พวงสร้อย วรกุล, บุญโรม สุวรรณพาหุ และ จิระวัฒน์ ดันสกุล, 2566) เสนอว่าการได้รับการ สนับสนุนทางสังคมสามารถช่วยลด ความเครียดจากการทำงานรวมถึงเสริมสร้าง แรงจูงใจในการทำงานได้

10. สนับสนุนการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคคลเห็นโอกาสหรือเส้นทางความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการทำงานและการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน และควรมีการสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ

11. การส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคหรือความเป็นธรรมในการทำงาน ผู้นำควรแสดงการปฏิบัติต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม โปร่งใส โดยเฉพาะการขจัดอคติทั้งทางบวกและทางลบภายในใจที่มีต่อบุคคลอื่นและปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมเพื่อไม่ให้เกิดความกินแหนงแคลงใจหรือความแตกแยกที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเข้าใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรควรสร้างการรับรู้ถึงความเป็นธรรมหรือความยุติธรรมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่าตนเองได้รับความเป็นธรรมและเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงลดความเครียดในการทำงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึกถูกเลือกปฏิบัติ (ปรางทิพย์ มังธานี, อีรพล วินิจวัฒน์โกมล และ รุ่งนภา ศรีตะปัญญะ, 2567 ; ชัญญา อชิรศิลป์, 2551 ; บุญญารัตน์ กลัดทอง, 2556; Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart,& Singh, 2011)

แม้ว่าการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในบริบทการดำเนินงานขององค์กรผู้ตรวจการแผ่นดินจะยังไม่พบการศึกษาวิจัยในประเด็น

ดังกล่าว แต่จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย รวมถึงฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทยในช่วง 5 ปีย้อนหลังเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เขมจิรา ทองอร่าม, 2563; ศิริภูมิ ผายรัศมี, 2564; สุภาวิตา ชมภูประทีป และยุทธนาท บุญยะชัย, 2567; ภาณุวัตร นิวันติ, 2565; ปรานณปรียา ปิ่นโต, 2563; อัญธิกานต์ จินศรี, 2564; ภิรมวิวัฒน์ ชุนศักดิ์, 2565; มณิรัตน์ ศรีค้อย, 2562) รวมถึงผลจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในการศึกษาวิจัยต่างประเทศก็แสดงถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (Sekhar, Patwardhan,& Singh, 2013; Nor, Eliyana,& Sridadi, 2023) รวมถึง Sekhar, Patwardhan,& Singh (2013) ได้เสนอข้อสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นคือ หากพนักงานได้รับการสร้างแรงจูงใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม ขวัญกำลังใจและความมั่นใจจะเพิ่มขึ้นและส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร

นอกจากนี้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาครัฐได้เสนอถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำมาพิจารณาในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ดังเช่น บุญญารัตน์ กลัดทอง (2556) พบว่าปัจจัย

ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงการศึกษาของ ปรางทิพย์ มั่งธานี, อีรพล วินิจวัฒน์โกมล และ รุ่งนภา ศรีตะปัญญะ (2567) ที่เสนอว่าแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานในยุคดิจิทัล ได้แก่ การรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ความเท่าเทียมในที่ทำงาน และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งข้อค้นพบจากผลการศึกษาวิจัยแสดงถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ผู้ตรวจการแผ่นดินตลอดจนผู้บริหารสามารถพิจารณาและสนับสนุนผ่านการมีบทบาทในการผลักดันในมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารสามารถดำเนินการผ่านการสื่อสารที่สุภาพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนการใช้รูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทางในการแลกเปลี่ยน การรับฟังความคิดเห็นซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยความร่วมมือ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการจูงใจบุคลากรในองค์กรให้มีกำลังใจในการทำงาน หรือกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ควรจะต้องเริ่มต้นที่การรู้จักและตระหนักถึงการทำความเข้าใจบุคคลในองค์กรของตนเป็นอันดับแรก เพื่อทำความเข้าใจธรรมชาติ ความต้องการในการที่จะสามารถสนับสนุนการพัฒนาตลอดจนการกำหนด

สิ่งจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองควบคู่กับการเป็นฟันเฟืองของความสำเร็จขององค์กรซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ได้กับบริบทขององค์กรที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้รูปแบบการดำเนินงานของการตรวจการแผ่นดินเองก็ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีการบูรณาการความรู้ ความสามารถและการทำงานร่วมกันของบุคลากร ซึ่งการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นเส้นทางที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และไม่เฉพาะแต่เพียงผู้ตรวจการแผ่นดินเท่านั้น แต่ยังสามารถปรับใช้กับหน่วยงานภาคส่วนต่าง ๆ ที่เห็นความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารในหน่วยงานควรตระหนักถึงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะที่มีอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นอีกหนึ่งตัวแปรหลักที่สามารถสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

การสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวก

แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากมีความคาดหวังผลลัพธ์ที่จะพึงได้ นอกจากนี้แรงจูงใจอาจไม่ใช่เพียงแต่สิ่งของนอกกายหรือรางวัล แต่อาจหมายถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้า การได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่อำนาจ เกียรติยศ ความต้องการความรัก ความต้องการการนับถือยกย่อง

จากสังคมก็คือแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ (บุรินทรวรวิทย์ พ่วงอ้อย, อนุชิต บุรณพันธ์, มัทนา วังณอมศักดิ์, 2565) นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง (Motivation oneself) นั้นคือการกระตุ้นเตือนตนให้คิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ ผลักดันตนเองเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ สามารถอดทนรอ ไม่หุนหันหรือรีบร้อน ผู้ที่สามารถทำได้ถือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน มุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีพลังด้วยความตั้งใจ ไม่ยึดติดกับเงินหรือตำแหน่ง (สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และ อภินันท์ จันตะณี, 2022)

แนวคิดหนึ่งที่มีความสนใจในการศึกษาทางด้านจิตวิทยาในปัจจุบันคือแนวทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในตัวของคุณคนได้กล่าวถึงแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากแนวคิดในการกำกับตนเอง หรือ การกำหนดตนเอง (Self Determination Theory) ตามแนวคิดของ Ryan และ Deci (1985) หมายถึงความต้องการภายในของคุณคนที่มีติดตัวตั้งแต่กำเนิดเป็นประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ทางเลือก ความตั้งใจ ความเต็มใจของตนเอง รับรู้ว่าสาเหตุของการกระทำสิ่งต่าง ๆ มาจากความต้องการภายในของตนเอง รวมถึงมีความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติต่าง ๆ ด้วยตนเอง รู้สึกเป็นอิสระ ไม่ถูกควบคุมและเมื่อได้รับความพึงพอใจก็จะเกิดการเรียนรู้ที่จะกำกับพฤติกรรมนั้นให้คงอยู่ ซึ่งในตัวบุคคลไม่เพียงแต่จะมีความแตกต่างกันของปริมาณแรงจูงใจ แต่ยังรวมถึงการกำหนดตนเอง

ให้เกิดแรงจูงใจด้วย ที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเจตคติที่ชัดเจนและการกำหนดเป้าหมายของการกระทำ ดังนั้นปริมาณของแรงจูงใจกับการกำหนดตนเองจึงมีผลกับความคิด ความรู้สึก และการแสดงพฤติกรรม อันเกี่ยวข้องกับการเกิดแรงจูงใจของคุณคน (Ryan and Deci, 2000) สิ่งที่สำคัญคือ แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้การแสดงพฤติกรรมของคุณคนออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการในการที่คุณคนในหน่วยงานจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณคนนั้นต้องเสริมสร้างคุณลักษณะด้านจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ภายในตนเอง ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวถือเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ อัมริน สาแหละ พวงสร้อย วรกุล บุญโรม สุวรรณพาหุ และจิระวัฒน์ ต้นสกุล (2566) พบว่าปัจจัยทางจิตวิทยาเชิงบวก ประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความหย่อนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจตามแนวทางของจิตวิทยาเชิงบวก อาจเป็นอีกรูปแบบวิธีการในการช่วยสะท้อนให้เห็นถึงการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานนั้นสามารถเริ่มได้ในระดับบุคคล แต่ก็ต้องอาศัยแรงผลักดันและการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความตระหนักและมองเห็นแนวทางที่จะสร้างแรงจูงใจจากภายในให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดกับทั้งตัวบุคคลและการปฏิบัติงาน

7. บทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อประชาชน

ผู้ตรวจการแผ่นดินกับการเสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคม

ผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรอิสระที่รัฐธรรมนูญกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาเรื่องร้องเรียนปัญหาความเดือดร้อนหรือความไม่เป็นธรรม แสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชน ซึ่งจะต้องมีเครื่องมือ กลไกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับข้อเท็จจริง สังคม และการปฏิบัติงาน (สมศักดิ์ สุวรรณสุจริต, 2565) และจากวิสัยทัศน์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ระบุว่า “ผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรหลักในการทำงานเชิงรุก ที่มุ่งแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน หรือความไม่เป็นธรรมของประชาชนที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ” ยิ่งสะท้อนให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่สำคัญของผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมให้กับประชาชน ด้วยมาตรการที่เป็นรูปธรรม รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยการเป็นองค์กรอิสระถือเป็นสถานะพิเศษสามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ได้โดยอิสระ พ้นจากการแทรกแซงจากหน่วยงานหรือสถาบันทางการเมือง ในการทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจรัฐคุ้มครองและดูแลสิทธิและเสรีภาพของประชาชนจากการใช้อำนาจรัฐหรือการกระทำของบุคคล รวมทั้งการคุ้มครอง

ด้านสิทธิมนุษยชน (ขนิษฐนันท์ อภิหรรษากร, 2567)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดหน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดินในการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรของรัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม ถูกกฎหมาย เสมอภาค มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ การดำเนินงานของผู้ตรวจการแผ่นดินจึงเกี่ยวกับการเสริมสร้างการปลูกจิตสำนึกด้านธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งยังมีการบูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมที่จะส่งผลให้สังคมเข้มแข็ง มีศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหารงานก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายประการ อาทิ ประโยชน์ต่อองค์กรภาครัฐในการบริหารที่ดี ปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกลไกในการบริหารงานที่เป็นระบบ คุ่มค่า โปร่งใส ในด้านบุคลากรทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนชัดเจน การทำงานมีความคล่องตัว ขั้นตอนในการทำงาน ลดลง สะดวก ลดการแทรกแซงและป้องกันการทุจริต ด้านประชาชนก็ได้รับผลจากการเข้าถึงการบริหารด้านต่าง ๆ ได้อย่างเสมอภาค ยุติธรรม และสุดท้ายคือประเทศชาติที่จะได้รับผลโดยตรงเมื่อภาคส่วนต่าง ๆ มีธรรมาภิบาล มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ (ตรีเพชร จินต์นุพงษ์, 2561) รวมถึงการพิจารณาประเด็น ประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในสังคม ที่ไม่ได้ให้ประโยชน์

เฉพาะเจาะจงแก่บุคคลหรือกลุ่มใดในสังคม ซึ่งการพิจารณาผลประโยชน์สาธารณะนี้ เป็นหนึ่งในบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินที่สามารถหยิบยกมาพิจารณาได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีการร้องเรียนได้ (Own-motion power) เพื่อช่วยเหลือในการแสวงหาทางออกให้กับสังคม (สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน, 2555) สอดคล้องกับการศึกษาของเกรียงไกร เจียรประดิษฐ์ และ ตัญญาพรศรี ประทีปพรณรงค์ (2564) ที่มีข้อเสนอว่าผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถใช้อำนาจหน้าที่ในบทบาทเชิงรุกในการตรวจสอบการใช้ อำนาจของรัฐให้มากขึ้น โดยอาศัยแนวคิด การเป็นผู้ป้องกันเพลิงเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ สาธารณะในการยกประเด็นสาธารณะหรือ เรื่องร้องเรียนขึ้นพิจารณา

และสืบเนื่องจากการดำเนินการตามพันธกิจหลัก ของผู้ตรวจการแผ่นดิน สำนักงานผู้ตรวจการ แผ่นดินได้มีการประกาศนโยบายไม่รับของขวัญหรือ ของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ No Gift Policy ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2566 ในการไม่รับของขวัญของกำนัลทุกชนิดจาก การปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในขณะ ก่อน และหลัง การปฏิบัติหน้าที่ อันจะส่งผลให้เกิดการทุจริต และการประพฤติมิชอบทั้งในปัจจุบันและอนาคต การประกาศนโยบายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การรับของขวัญหรือการมีผลประโยชน์ทับซ้อน อันหนึ่งอันใดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ เป็นสิ่งที่ไม่พึงประพฤติปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง โดย รูปแบบของความขัดแย้งทางผลประโยชน์นั้น เกิดขึ้นได้ในหลายสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบ ของการรับสินบน ของขวัญ หรือผลประโยชน์ ต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ของพนักงานในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน การเปิดเผย ข้อมูล การใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ ส่วนตัวหรือแม้แต่การรับผลประโยชน์จากการ ดำรงตำแหน่งหน้าที่ (กรมบัญชีกลาง, 2559) ซึ่งการรับผลประโยชน์ดังกล่าวเปรียบได้กับ การเป็นสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentives) ซึ่งสิ่งจูงใจภายนอกบางประเภทเป็นตัวบั่นทอน แรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ (อรพินทร์ ชูชม, 2555) และอาจลดทอน การเห็นคุณค่าที่แท้จริงในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะการส่งเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรม แก่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ป้องกันและเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ การตระหนักถึงความสำคัญของ จริยธรรมและการปฏิบัติเพื่อเป็นบรรทัดฐาน ในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการมีคุณธรรม จริยธรรมอันดี ลดโอกาสการกระทำการที่เป็น การฝ่าฝืนจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ภาครัฐทุกระดับปฏิบัติหน้าที่เพื่อประชาชน ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส คุ่มค่า มีส่วนร่วม และตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือ การขัดกันของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น (ตรีเพชร จินต์นุพงศ์, 2561) มาตรการดังกล่าว ส่งผลโดยตรงต่อ การลด การทุจริต และ การประพฤติมิชอบที่อาจเกิดขึ้นได้ในสังคม จึงอาจ ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งในภารกิจสำคัญของ ผู้ตรวจการแผ่นดินในการดำเนินการภายใต้ความ มุ่งหมายที่จะขจัดหรือระงับความเดือดร้อนหรือ

ความไม่เป็นธรรมที่เกิดกับประชาชน รวมถึงส่งเสริม สนับสนุนและให้คำแนะนำ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ตรวจการแผ่นดินกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงตัวอย่างของการแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมและประกาศเจตยินดังกล่าวสู่สาธารณะ ดังเช่นนโยบายการไม่รับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันและลดโอกาสในการรับสินบนหรือการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นบรรทัดฐานในการป้องกันการทุจริตตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งนี้การขานรับนโยบายดังกล่าวสะท้อนถึงการที่องค์กรผู้ตรวจการแผ่นดินมีส่วนสนับสนุนนโยบายการลดอิทธิพลของผลประโยชน์ที่ถือเป็นสิ่งจูงใจภายนอกและการผลักดันให้เจ้าหน้าที่ของรัฐตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว อันจะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงหน้าที่และการดำเนินงานของผู้ตรวจการแผ่นดิน สามารถสรุปถึงบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐหรือบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) การเป็นแบบอย่างในการทำงานเพื่อประชาชนและแผ่นดิน

นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่หลักของผู้ตรวจการแผ่นดินจะเป็นภารกิจที่มุ่งเน้น

ในการช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นกับประชาชน ยังรวมถึงการส่งเสริมการปฏิบัติงานภาครัฐ เพื่อให้ทุกภาคส่วนอยู่ร่วมกันภายใต้กติกาที่ตั้งงาม (ชนิษฐานันท์ อภิหรรษากร, 2567) สอดคล้องกับประวิช รัตนเพียร (2555) ที่เสนอว่าผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมและธรรมาภิบาลให้กับหน่วยงานอื่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคร่งครัดในระบบธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการเพื่อเป็นแบบอย่างในการดำรงตนอย่างมีคุณธรรมซึ่งภารกิจดังกล่าวสะท้อนถึงบทบาทเชิงรุกทางบวกในการส่งเสริมแรงจูงใจการทำงานให้เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของหน่วยงานผ่านการผลักดัน และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง รวมทั้งในมิติของปัจเจกบุคคลและมิติของหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างโดยเฉพาะแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้น ในการสร้างความตระหนักรู้ การเห็นคุณค่าและความหมายของการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนอย่างแท้จริงให้กับบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะการทำหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถเป็นแบบอย่างในเชิงรุกไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนหรือภูมิภาคต่าง ๆ ผ่านการทำหน้าที่เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้กับประชาชนผู้ได้รับความเดือดร้อน ประสานเรื่องราวแสวงหาความจริงกับภาคส่วนต่าง ๆ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายหรือ Goal - Setting Theory ที่เสนอว่า

เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การมุ่งมั่น เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ตั้งใจของบุคคล ซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจนและท้าทายของผู้ตรวจการแผ่นดินอันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อส่วนรวม นอกจากนี้ภารกิจในการที่ต้องพบกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ตรวจการแผ่นดินยังต้องตระหนักถึงการเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติงานโดยมีแรงจูงใจในการทำหน้าที่ต่อประชาชนในแผ่นดินโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน

2) การมีส่วนร่วมในการกระตุ้นการสนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน ตามที่ขนิษฐนันท์ อภิहरษากร (2567) ได้เสนอว่าการดำเนินงานของผู้ตรวจการแผ่นดินจะมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยความรอบรู้ รวดเร็ว และรอบคอบ เพื่อความเป็นธรรมของทุกภาคส่วนโดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งการทำหน้าที่ดังกล่าวสะท้อนถึงการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่จะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับปรัชญาของการตรวจการแผ่นดินในการแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมให้กับประชาชน ด้วยมาตรการที่เป็นรูปธรรมที่รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภารกิจดังกล่าวสะท้อนถึงการทุ่มเทพลังงาน พลังใจที่ต้องอาศัยการมีแรงจูงใจโดยเฉพาะแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และส่งเสริมการปฏิบัติงานภาครัฐ เพื่อให้ทุกภาคส่วนอยู่ร่วมกันภายใต้กติกาที่ตั้งงาม โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ซึ่งมีหน้าที่และ

ความรับผิดชอบโดยตรงต่อประชาชน แต่ในขณะเดียวกันในฐานะของบุคคลที่ต้องการได้รับการตอบสนองความพึงพอใจเช่นกัน จึงอาจถือเป็นอีกหน้าที่ที่ผู้ตรวจการแผ่นดินจะต้องมีบทบาทในการเอาใจใส่ในด้านสวัสดิการขวัญ และกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับภารกิจเพื่อประชาชน โดยตระหนักถึงการให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขับเคลื่อนให้การดูแลสุขภาพ ทุกข์ การแก้ปัญหา ลดความเดือดร้อนและไม่เป็นธรรมให้กับประชาชน สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลในหน่วยงานของรัฐ โดยการเสริมสร้างทัศนคติในการให้บริการประชาชนที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้กับประชาชนและให้บริการอย่างรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ (ปราโมทย์ โชติมงคล, 2555) ซึ่งเมื่อพิจารณาทฤษฎีด้านคุณลักษณะงาน การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ การรับรู้ในบทบาทที่ชัดเจนและมีอิสระในการสร้างสรรค์ ตลอดจนการรับรู้ที่ตนเองสามารถใช้ทักษะที่มีได้อย่างหลากหลาย และได้รับรู้ถึงข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาตนเอง ย่อมส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนาางานของตน

ผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถมีส่วนร่วมสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ผ่านการสื่อสารในการลงพื้นที่ โดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการให้ความสำคัญ

กับนโยบายการบริหารบุคลากรที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อประชาชน การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานกับประชาชนในมิติต่าง ๆ เพื่อรวบรวมแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีการสร้างสรรค์แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการช่วยลดทอนความสำคัญของสิ่งจูงใจภายนอก ลดการรับผลประโยชน์ที่เป็นเหตุแห่งความเดือดร้อนและการไม่ได้รับความเป็นธรรมของประชาชน ร่วมกับการสร้างเสริมแนวทางในการบริหารที่ดีแก่หน่วยงาน การขับเคลื่อนของผู้ตรวจการแผ่นดินจึงถือเป็นกลไกในการสนับสนุน ส่งเสริม และปลูกฝังถึงรูปแบบการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์

8. สรุป

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงาน โดยแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกองค์การหรือหน่วยงานควรที่จะให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าการสร้างแรงจูงใจจะเป็นรูปแบบของความรู้สึภายในตัวบุคคล มีความนามธรรมที่จับต้องได้ยาก แต่หากสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ที่สามารถตอบสนองความต้องการ ความสนใจ สอดคล้องกับความคาดหวัง เป้าหมาย และมีความเป็นธรรม ก็ย่อมจะส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานเกิดการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

องค์การเองก็จะประกอบด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ พร้อมด้วยการมีใจให้กับหน่วยงานอย่างแท้จริง โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีความแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ทั้งในด้านอุปนิสัย ความสามารถ ความมุ่งมั่น ความคาดหวัง รวมถึงเจตคติในการงาน ความชอบ ความสนใจ การรับรู้ถึงความเป็นธรรม ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและความภาคภูมิใจหรือความผูกพันที่มีต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ขององค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ

ซึ่งนอกเหนือจากการทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้อำนาจของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีความมุ่งหมายที่จะขจัดหรือระงับความเดือดร้อนหรือความไม่เป็นธรรมที่เกิดกับประชาชน ผู้ตรวจการแผ่นดินยังสามารถมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินนโยบายที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินกับการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานจึงอาจเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ในการผลักดันและสนับสนุนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงานในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องผ่านการสร้างความตระหนักรู้ การเห็นคุณค่าและตระหนักในความหมายของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นหน่วยงานแบบอย่างในเชิงรุกไปยังภาคส่วนหรือภูมิภาคต่าง ๆ รวมถึงการมีส่วนร่วม

ในการช่วยกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการช่วยลดทอนมูลเหตุที่จะสามารถนำไปสู่การเห็นความสำคัญของสิ่งจูงใจภายนอกที่อาจนำมาสู่การรับผลประโยชน์

และสามารถก่อให้เกิดความเดือดร้อนและการไม่ได้รับความเป็นธรรมที่อาจเกิดตามมา ในที่สุด □

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมบัญชีกลาง. (2559). **คู่มือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม**. ค้นเมื่อ 30 ธันวาคม 2567. จาก <https://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER38/DRAWER081/GENERAL/DATA0000/00000144.PDF>.
- กานดา คำมาก. (2555). **แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- เกรียงไกร เจียรประดิษฐ์ และดิญทรศน์ ประทีปพรณรงค์. (2564). **บทบาทเชิงรุกของผู้ตรวจการแผ่นดินประเทศไทยในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ**. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(4), 126-142.
- ชนิษฐนันท์ อภิหรรษากร. (2567). จากหลักปรัชญาพื้นฐานสู่การตรวจการแผ่นดิน. *วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน*, 15(2), 21 – 36.
- เขมจิรา ทองอร่าม.(2563).**แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการอุตสาหกรรมฉีดขึ้นรูปพลาสติกในเขตประกอบการอุตสาหกรรมแพคตอรีแลนด์วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ.
- จอมภักดิ์ จันทะศักดิ์. (2561). **ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา**. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*. 7(1), 162-177.
- จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. (2536). **แรงจูงใจในการทำงาน**. *จุฬาลงกรณ์เวชสาร*. 37(7) ,435-442.
- ชญัญญา อชิรศิลป์. (2551). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)**. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ .(2551). **พฤติกรรมมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด เอ็ดดูเคชั่น.
- ตรีเพชร จินต์นุพงศ์. (2561). **เรื่องน่ารู้ผู้ตรวจการแผ่นดิน ผู้ตรวจการแผ่นดินเพื่อธรรมาภิบาล**. *วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน*, 24(2), 169-181.

- บุญญารัตน์ กลัดทอง.(2556) (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 6(2), 331-346.
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. (2553). **จิตวิทยาธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- บุรินทร์วรวิทย์ พ่วนอ้อย, อนุชิต บุรณพันธ์, มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2565). แรงจูงใจการทำงานในยุคปรกติใหม่. วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 5(4), 227-244.
- ประยูทธ ไทยธานี. (2554). **แรงจูงใจในการเรียน**. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ประวิช รัตนเพียร.(2555). **แนวทางการพัฒนางานของผู้ตรวจการแผ่นดินในปัจจุบัน**. สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน, 5(1), 18-24.
- ปรางทิพย์ มังธานี, ชีรพล วินิจวัฒน์โกมล และ รุ่งนภา ศรีตะปัญญะ. (2567). การจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย. วารสาร Modern Learning Development. 9(9). September 2024, 115-128.
- ปราณปริยา ปันโต.(2563). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.**
- ปราโมทย์ โชติมงคล.(2555). บทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยสันติวิธี. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 5(1), 69-81.
- ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์. (2553). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พภััสสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อการบริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สาขาเขตพื้นที่ 13 (กรุงเทพมหานคร). วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์. 6(1), 486-498.
- ภาณุวัตร นีวันติ.(2565). **แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท ABC จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิมวัจน์ ขุนศักดิ์.(2565). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเอกชนกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 8 : เชื่อมต่อเทคโนโลยีในวิถีชีวิตใหม่ (TECHCON 2022) (OBUS-107-121)**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.
- มณีรัตน์ ศรีค้อย.(2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.**

- มนัสชนนท์ เอกโกควัฒน์. (2564). การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของเจ้าพนักงานของรัฐที่ไม่ทำผิด. กฎหมาย. ค้นเมื่อ 30 ธันวาคม 2567. จาก https://old.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/elaw_parcy/ewt_dl_link.php?nid=2632.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี. (2558). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วาสนา กล่ำรัมย์. (2553). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา : บริษัทท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (แทปไลน์). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริประภา ภาค็อรธ. (2562). ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริพร นุชสำเนียง และ วรุฒิ ชุมวรรฐายี. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงาน ของข้าราชการตำรวจในสังกัดโรงเรียนนายร้อยตำรวจ. วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร, 1(1), 36–54.
- ศิริภูมิ ผายรัมย์.(2564).อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies). กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- สมเกียรติ วิสุทธิและอนุวัติ กระสังข์. (2560). แรงจูงใจ : พลังผลักดันสู่ความสำเร็จ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. 19(2), 173-186.
- สมยศ นาวิกการ. (2531). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- สมศักดิ์ สุวรรณสุจริต. (2565). ข้อสังเกตและมุมมองจากการปฏิบัติตามหน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดิน. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 16(2), 33 – 50.
- สิริวดี ชูเชิด. (2564). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). 12(1), 223-38.
- สุภาพร เฟ่งพิศ. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดนครปฐม. วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 3(3), 131-146.

- สุภาวิตา ชมภูประทีปและยุทธนาถ บุญยชัย.(2567). แรงจูงใจการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี.วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 6(2), 66–76.
- สุรเชษฐ์ ชีระมณี. (2534). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และ อภินันท์ จันตะนี. (2565). จิตวิทยาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น. 8(3), 317-330.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน . (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบและนโยบายไม่รับของขวัญ (No Gift Policy). ค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2568. จาก <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2023/04/No-Gift-Policy-training.pdf>
- สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน (2555).การพิจารณาผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะโดยผู้ตรวจการแผ่นดิน กรณีการจัดการศึกษาตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปี. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 5(1), 117-134.
- อรพินทร์ ชูชม. (2555). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์. วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2(2), 52-61.
- อรรถเดช อุณหเลขกะ.(2564). การออกแบบงานด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของงานเพื่อเพิ่มความผูกพันต่องานและผลปฏิบัติงานของพนักงาน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 16(1), 15-30.
- อัญชิตานต์ จินศรี.(2564).แรงจูงใจและความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.การค้นคว้าอิสระ,มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น
- อัมรัน สาแหละ, พวงสร้อย วรกุล, บุญโรม สุวรรณพาหุ และจิระวัฒน์ ต้นสกุล.(2566).ปัจจัยด้านจิตวิทยาเชิงบวก การสนับสนุนทางสังคมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้.วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้,10(2),1-12.
- อารี พันธุ์มณี.(2546). จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไยใหม่
- อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ภาษาอังกฤษ

- DeCenzo, D.A. and Robbins, S.P. (2013), **Human Resource Management**. USA. Wiley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly J. H., (1982). **Organizations Structure, Process, Behavior**. Texas: Business Publications.
- Luthans, F. (2005). **Organizational Behavior** (10th ed.). Boston, MA: McGraw Hill.
- Nor, M.F., Eliyana,A,& Sridadi, A.R. (2023). Systematic Literature Review: The Importance Of Work Motivation to Employee Performance. **Pamator**, **16**(1), 34-48.
- Pinder, C. (1998).**Work Motivation in Organizational Behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- Pink, D. H. (2011). **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**. Penguin.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development,and well-being. **American Psychologist**, **55**(1), 68–78.
- Sekhar, C., Patwardhan, M. & Singh, R.K. (2013). A literature review on motivation. **Glob Bus Perspect**. **1**,471–487.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, **37**(4), 1262–1289.
- Souders,B. (2020). **The Science of Improving Motivation at work**. Retrieved December 1, 2023, from <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work>.
- Walter, K. (1978). **The Working Class in Welfare Capitalism**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Wlodkowski, R. J. (1993). **Enhancing adult motivation to learn: a guide to improving instruction and increasing learner achievement**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.