

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจกำลังพลชั้นประทวน พลทหาร และอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดน จันทบุรี และตราด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย โดยได้นำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ

- 1.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)
- 1.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor)
- 1.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรย์เกอร์ (McGregor)
- 1.4 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวรูม (Vroom)

2. ขวัญและกำลังใจ

- 2.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ
- 2.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
- 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 2.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ
- 2.5 องค์ประกอบของขวัญ
- 2.6 ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ดี
- 2.7 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- 2.8 การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. สภาพการณ์ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด

- 3.1 การป้องกันชายแดนในเขตจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด
- 3.2 การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61 (สปศ.61)
- 3.3 การจัดตั้งกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจต.)
- 3.4 การจัดตั้งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1/1 (กอ.รมน. ภาค 1/1)
- 3.5 การจัดตั้งกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (กปช.จต.)
- 3.6 การจัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินจันทบุรี และหน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินตราด

(นท.นย. จันทบุรี และ นท.นย. ตราด)

- 3.7 การจัดตั้งศูนย์พัฒนาพื้นที่ชายแดน (สพชด.)

- 3.8 การจัดตั้งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1 ส่วนแยก 3 (กอ.รมน.

ภาค 1 สย.3)

- 3.9 การจัดตั้งทหารพรานนาวิกโยธิน
- 3.10 การกิจของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด
- 3.11 การจัดหน่วยของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แรงจูงใจ

นักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีที่อธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจ และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับปัจจัยอื่นๆ ไว้หลายทฤษฎี ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้ถูกวิธีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ หรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งสามารถสรุปทฤษฎีให้เหมาะสมกับขวัญและกำลังใจ หรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ 4 ทฤษฎี เช่น ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็คเกรย์เกอร์ (McGregor) และทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35-47) ได้ตั้งทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ขึ้น โดยมีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้

- 1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
- 1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
- 1.3 ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง ตามลำดับความต้องการของมนุษย์
- 1.4 ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

1.5 ความต้องการเป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง

ลำดับความต้องการพื้นฐานนี้ มาสโลว์ เรียกว่า Hierarchy of Needs มี 5 ชั้น ดังนี้

- 1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรคภัย

ใช้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อนหนาว และสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงเป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หลังจากที่มีมนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้ว ได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

3) ความต้องการความรัก และการเป็นเจ้าของ (Belonging and Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่างๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเรา และต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4) ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งหลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรัก และเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติ และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

5) ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านมาความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นความต้องการที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่มีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ แต่ความต้องการในขั้นนี้มักเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต้องผ่านความต้องการในขั้นอื่นๆ มาก่อน และต้องมีความเข้าใจในชีวิตเป็นอย่างดี

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับความสนใจกับความต้องการที่เกิดขึ้นของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความต้องการอยู่ไม่จำกัด เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ และมีการแบ่งเป็นลำดับขั้นตอนจากความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ไปถึงความต้องการขั้นสูงของแต่ละบุคคล

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 111) ได้อธิบายว่า ขวัญและกำลังใจเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกัน เมื่อแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงขึ้นด้วย

ทฤษฎีของมาสโลว์เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตนเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะรู้จักในด้านดีต่อคนงานควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนรวมด้วย กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีของมาสโลว์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไป คือเรื่องของสวัสดิการ

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two - Factor Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 313-315) กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two - Factor Theory) ว่าเป็นทฤษฎีเสนอแนะการปฏิบัติงาน ที่ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์ พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ

ประการแรกเมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factor) ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พุดถึงความพอใจในงาน มักจะพุดถึงเนื้อหาของงานที่ เขาทำให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” หรือ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factor)

2.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นซึ่งปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

2.1.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.1.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation With Supervisors, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

2.1.3 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี

2.1.4 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.1.5 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.1.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.1.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.18 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย มีดังนี้

2.2.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น อย่างยิ่ง

2.2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือ จากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด ที่ทำให้มีการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

2.2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มี การตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้าน จะเป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนอง

ด้วยปัจจัยดังกล่าวก็จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจูน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงาน มาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้เฮอริเบิร์ต ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางการค่าจูน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้มีหน้าที่ค่าจูน หรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้งสองควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ต ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับขวัญ โดยขวัญจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจและการจูงใจ ซึ่งเกิดจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูน

สรุปจากการศึกษาแนวคิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นแรงจูงใจ แรงกระตุ้น ให้เกิดขวัญและกำลังใจ ที่ส่งผลต่อการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในความต้องการพื้นฐานของคน และแสดงความรู้สึกที่ดี มีทัศนคติทางด้านบวก หรือระดับความรู้สึกที่ดีไม่ดี ชอบไม่ชอบ ของบุคคล ต่อพฤติกรรมบุคคลให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ (Motivation - Hygiene Theory) ของเฮอริเบิร์ต แสดงได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ทฤษฎีปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจของเฮอริเบิร์ต

ปัจจัยอนามัย (สภาพแวดล้อม)	ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะงาน)
นโยบายและการบริหาร	ความสำเร็จ
การบังคับบัญชา	การยกย่องในความสำเร็จ
สภาพแวดล้อมการทำงาน	งานที่ท้าทาย
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
ความมั่นคงและความปลอดภัย	ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

จากตาราง 1 อธิบายพอสรุปได้ ดังนี้

- 1) นโยบาย และการบริหาร หมายถึง การจัดการ และการบริหาร การติดต่อสื่อสาร ภายใน การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ
- 2) การบังคับบัญชา หมายถึง การควบคุม สั่งการ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั่วๆ ไป ในการปฏิบัติงาน เช่น อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน ห้องบริการต่างๆ มีความสะอาดสบาย ปริมาณงาน มีความสอดคล้องกับจำนวนชั่วโมงการทำงาน และจำนวนบุคลากรเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี และสามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร
- 5) ความมั่นคงและความปลอดภัย หมายถึง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนในการ ปฏิบัติงานมีอย่างเพียงพอ และเป็นธรรม โดยอาจกำหนดได้ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง รวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นคงต่อหน้าที่การงานเกี่ยวกับ ความเจริญก้าวหน้า การได้รับความเป็นธรรม และปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา การมีเสรีภาพ ในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้าวก่ายสิทธิของบุคคลคนอื่น การได้รับหลักประกันในการทำงาน อย่างเพียงพอ การจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคร้ายไข้เจ็บ ตลอดจน ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย
- 6) ความสำเร็จ หมายถึง การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ การยกย่องในความสำเร็จ และงานที่มั่นคง
- 7) การยกย่องในความสำเร็จ หมายถึง การแสดงความยินดี การให้กำลังใจการยกย่อง ชมเชย หรือแสดงออกในด้านอื่น ๆ รวมทั้งการยอมรับในความสามารถ การได้รับเกียรติยศ และศักดิ์ศรี
- 8) งานที่ท้าทาย หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานสำคัญๆ และการได้เรียนรู้ สิ่งต่างๆ ที่ไม่เคยทำ
- 9) ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ดีขึ้น การมี ความสามารถในการทำงาน
- 10) ความเจริญเติบโตและการพัฒนา หมายถึง การได้รับพิจารณาความดีความชอบ ประจำปี การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ในหน้าที่ รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยอาจได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้

ทฤษฎีของเฮอริเบิร์กเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บุคคลไม่คิดที่จะลาออกจากงาน อันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้หมายความว่า ปัจจัยจูงใจไม่เป็นที่สำคัญ แท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารงานที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขัน ซึ่งดีชิงเด่น มีสวัสดิการไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงาน และนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ จะเห็นว่าการที่บุคคลและกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูง บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคล หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 313 - 315) ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีของเฮอริเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่เสนอแนะความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย สองแนวคิด คือ

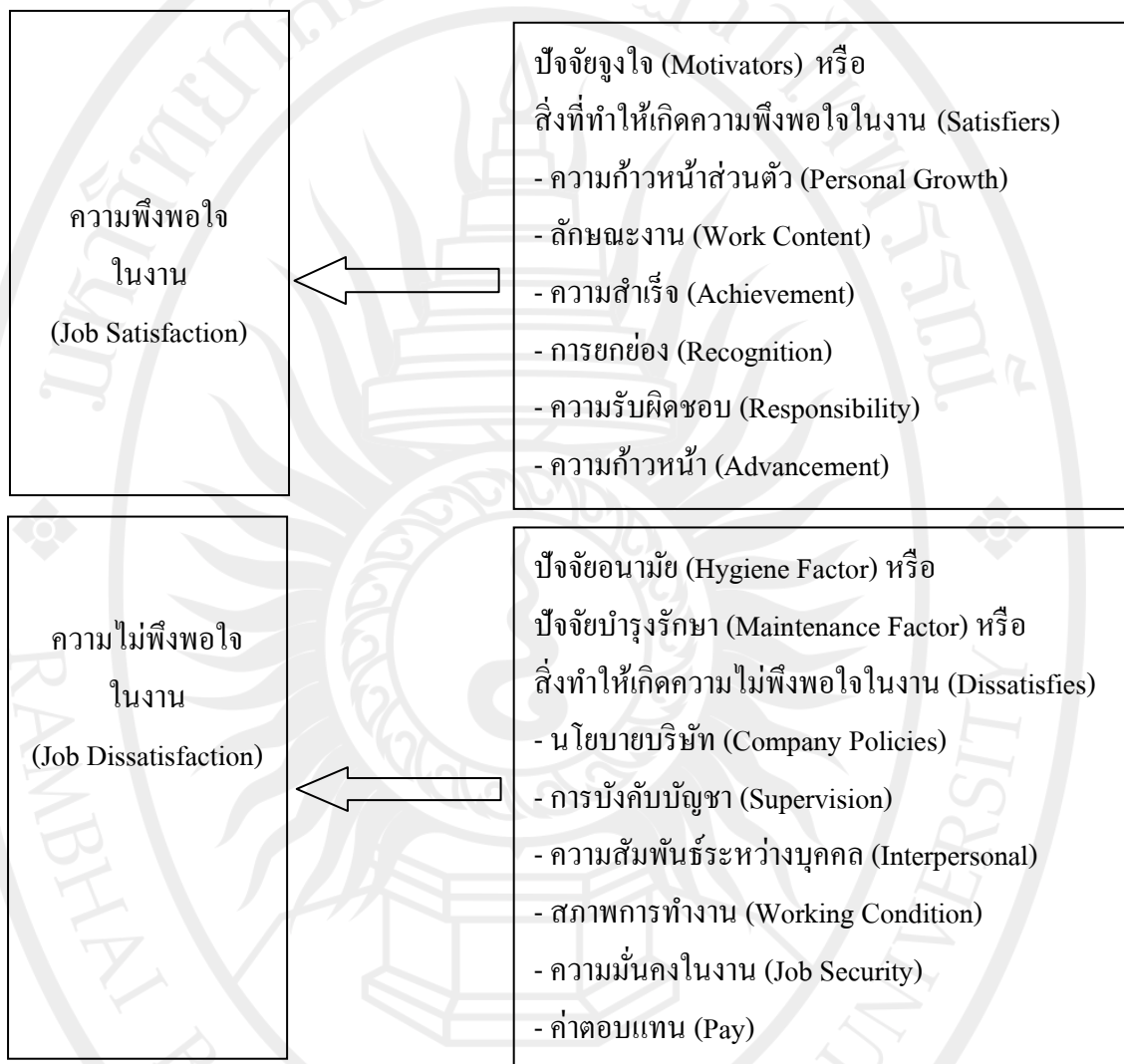
1. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

2. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความพึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ซึ่งทฤษฎีนี้มีการพัฒนาโดยเฮอริเบิร์ก ในปี ค.ศ.1950 - 1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960 -1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ 1. ปัจจัยจูงใจ หรือตัวจูงใจ และ 2. ปัจจัยการบำรุงรักษา หรือปัจจัยสุขอนามัย ดังภาพประกอบ 2 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ปัจจัยการจูง หรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

2.2 ปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance Factor) หรือ (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfies) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดที่ทัศนะของเฮอริเบิร์ก แต่เป็นการป้องกัน

ความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงาน หรือขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two-Factor Theory)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 314

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นว่าทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์เบิร์ตแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfies) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job Context Factor) หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfies) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจจะมีความสมเหตุสมผล ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจในการยกระดับลักษณะงานควบคู่ไปด้วย

สรุปจากทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfies) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfies) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่นที่น่าจะเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นั่นคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็คเกรย์เกอร์ (McGregor)

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็คเกรย์เกอร์ (McGregor)

แม็คเกรย์เกอร์ (McGregor, 1969 : 10 ; อ้างถึงใน มนุญ จันทรสุข, 2544 : 14-15)

ทฤษฎี X ของแม็คเกรย์เกอร์ ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคนว่ามีลักษณะ ดังนี้ คือ

3.1 คนโดยทั่วไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยง บิดพลิ้วได้ จะกระทำทันทีเพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้นๆ

3.2 คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลถ้าทำได้ดี และทำโทษคนไม่ทำงาน

3.3 โดยทั่วไปคนหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่อยากมีความมั่นคง รวมความแล้วทฤษฎีนี้มองคนในแง่ร้าย ว่าคนมีความต้องการทางร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม ลงโทษมากกว่าจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงค่าทางสังคม ความสำเร็จสูงสุดของชีวิต

ทฤษฎี Y ของแม็คเกรย์เกอร์ ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มีลักษณะ ดังนี้ คือ

3.1 โดยทั่วๆ ไปเชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานเท่านั้น ถ้าได้งานที่ตนเองชอบทำ และทำร่วมกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็ปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดต้องทำเพราะถูกบังคับควบคุม คนอาจจะไม่ทำงานนั้นๆ ก็ได้

3.2 การควบคุมบังคับบัญชา ลงโทษ การข่มขู่ใดๆ ไม่ใช่มรรควิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้เขาทำงานที่เขาชอบ ให้เขารับผิดชอบของเขาเองจะเกิดความพอใจและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3.3 การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่ชอบมีความมั่นคงส่วนตัวนั้นเป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่าๆ มากกว่า ลักษณะของคนไม่ได้มีดังกล่าวเพียงอย่างเดียว ถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนก็อยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

และแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปแสดงในข้อสมมุติฐาน 2 ประการของแม็คเกรย์เกอร์ ซึ่งรู้จักในชื่อ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งแม็คเกรย์เกอร์ ได้ศึกษาวิธีการซึ่งผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมุติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 309-310) ดังนี้

ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ข้อสมมุติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของแม็คเกรย์เกอร์ เกี่ยวกับ ทฤษฎี X มีดังนี้

3.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

3.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบการทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ และควบคุมสั่งการ และใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจกับการถูกบังคับ ต้องการเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) ข้อสมมุติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของแม็คเกรย์เกอร์เกี่ยวกับ ทฤษฎี Y มีดังนี้

3.1 มนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่น หรือการพักผ่อน

3.2 การควบคุมภายนอก และอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3.3 ระดับของการให้วัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ

3.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสมไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่ยังมีแสวงหาด้วย

3.5 สมรรถภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์ และความคิดสร้างสรรค์

3.6 ภายใต้อสภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ สัถยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์ โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากสมมุติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดี ยืดหยุ่นได้ และเป็นกลไกที่มุ่งที่การควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการเป็นส่วนตัว และความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสงสัยว่าแต่ละข้อสมมุติฐานจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่ และกิจกรรมในการจัดการหรือไม่

ความชัดเจนของทฤษฎี (Clarification of The Theories) แม้เกรย์เกอร์ระบุว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y จะมีความผิดพลาด ประเด็นที่ตามมาจะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตความไม่เข้าใจ การรักษาข้อสมมุติฐานในแนวคิดเฉพาะอย่าง มีดังนี้

1) ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นเพียงข้อสมมุติฐานเท่านั้น ยังไม่เป็นข้อเสนอแนะ ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ข้อสมมุติฐานเหล่านี้จะต้องมีการทดสอบข้อเท็จจริง นอกจากนี้ข้อสมมุติฐานเหล่านี้ยังไม่มีการสนับสนุนด้วยงานวิจัยอีกด้วย

2) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่ได้นำไปประยุกต์ในการจัดการอย่างหนัก (Hard) หรือเบา (Soft) แนวคิดอย่างหนัก (Hard) ก็คือการสร้างคำยืนยันหรือความเป็นปรปักษ์ ส่วนแนวคิดอย่างเบา (Soft) หมายถึงผลการจัดการแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) และก็ได้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Y ผู้บริหารที่มีความสามารถจะคำนึงถึงความเป็นไปได้ และข้อจำกัดของบุคคล ตลอดจนการปรับพฤติกรรมตามสถานการณ์

3) ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ไม่ได้มีแนวความคิดที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีลักษณะตรงกันข้ามกัน และมีแนวความคิดแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

4) การอภิปรายถึงทฤษฎี Y ว่าไม่ใช่การจัดการในอุดมคติ หรือการต่อต้านในการใช้อำนาจหน้าที่ แต่ทฤษฎี Y เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีของผู้บริหาร และความพยายามในการเป็นผู้นำ

5) งาน และสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการแนวคิดด้านการจัดการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นองค์กรที่ผลิตสินค้าก็เป็นสถานการณ์หนึ่งซึ่งต้องการบุคคล และสถานการณ์เฉพาะอย่าง

แนวคิดของการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจ (The Behavioral Management Approach to Motivation) นักทฤษฎีนี้มุ่งที่ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่มีผลกระทบจากการจูงใจ ซึ่งจากการค้นพบที่โรงงานเฮวโทรน ของ เอลตัน มาโย และบุคคลอื่นใน Western Electric ผู้วิจัยการจัดการพฤติกรรมศาสตร์เริ่มสำรวจบทบาทของความสัมพันธ์ของมนุษย์

ในการจูงใจ ผู้บริหารที่ต้องการใช้เทคนิคการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ จะต้องสร้างความรู้สึกในความสำคัญและความเกี่ยวข้องของพนักงาน ในอดีตที่ผ่านมานักทฤษฎีการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ เช่น แม็คเกรย์เกอร์ ได้เสนอกระบวนการของการจูงใจ คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดยทฤษฎี X มีแนวคิดด้านการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Management) มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่สนใจการทำงาน และต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y มีแนวความคิดว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสนใจในการทำงานที่มีความสำคัญ แม็คเกรย์เกอร์เชื่อว่าพนักงานเต็มใจที่จะให้ผลประโยชน์ และใช้สติปัญญาในการทำงานให้กับองค์กร โดยเสนอว่าผู้บริหารควรจูงใจพนักงานโดยการให้โอกาสในการพัฒนาสติปัญญา และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทของผู้บริหารในความหมายของแม็คเกรย์เกอร์ไม่ใช่การควบคุมพนักงาน แต่จะต้องสนับสนุนให้เห็นถึงความต้องการขององค์กร และแปลงความต้องการนี้มาสู่ความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถควบคุมตัวเองและการทำงานที่สามารถสนองการจูงใจได้

4. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวรูม (Vroom)

วรูม (Vroom, 1964 : 50) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

$V = \text{Value}$ หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

$E = \text{Expectancy}$ หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ต้องการบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้คะแนนดีขึ้นจริงหรือ

วรูมได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1 ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม และประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ เขาก็จะพยายาม และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

4.2 ผลตอบแทนเป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

4.3 การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน

การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่า และความสำคัญต่อสิ่งใด แล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้น เขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมาก หรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

จากแนวคิดทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ผู้วิจัยเห็นว่า มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขา ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจจำเป็นต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความคาดหวังไม่เท่ากัน ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของวรูมไปวิเคราะห์การปฏิบัติงานของบุคลากรได้ หากบุคลากรมีความต้องการหรือความคาดหวังสูง และได้รับการตอบสนอง ระดับขวัญและกำลังใจก็จะสูงตามไปด้วย และจากการที่นักวิชาการได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจข้างต้น สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อนให้กระทำพฤติกรรมที่แสดงออกมาของกลุ่ม หรือบุคคลนั้น จะสะท้อนว่าพวกเขามีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่

จากการศึกษาทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริเบิร์ก ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแม็กเกรย์เกอร์ และทฤษฎีความคาดหวัง ของวรูม ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีทั้ง 4 ทฤษฎี เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคน ซึ่งการที่จะทำให้คนต่าง ๆ เหล่านั้นมีพฤติกรรมไปในทางที่ดี สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นๆ สามารถจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรได้ในที่สุด

ขวัญและกำลังใจ

คำว่าขวัญและกำลังใจ มาจากรากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Morale มีรากฐานมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Esprit De Corps” ซึ่งในระยะแรก “ขวัญ” เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารในระหว่างการมีสงคราม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญ และต่อมาได้นำมาใช้ในวงการศึกษาตลอดจนถึงวงการอุตสาหกรรม

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ

มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า ขวัญและกำลังใจ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2541 : 111) ให้คำจำกัดความว่า กำลังขวัญ หมายถึง สถานะทุกคนภายในกลุ่ม ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ในการที่จะทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามให้ความร่วมมือกัน

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542 : 64) ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการ

พินัส หันนาคินทร์ (2542 : 166) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัด ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ย่อมจะเป็นไปได้ ในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อความสำเร็จของงาน โดยส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ คนแต่ละคนจะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม และในขณะที่เดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

เมตตา คันธา (2545 : 9) ได้สรุปว่า ขวัญ คือ ความรู้สึก ความตั้งใจและจิตใจที่เป็น การกระตุ้นให้หมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อจะบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจ และมานะบากบั่น โดยเฉพาะที่สถานการณ์เป้าหมายของกลุ่ม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานส่วนรวม ในความสำเร็จขององค์กร

พูลสุข สังข์รุ่ง (2546 : 159) กล่าวว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออก ในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และ ในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 124) กล่าวว่า คำว่า ขวัญกำลังใจเป็นคำผสมระหว่าง ขวัญ ซึ่งหมายถึง ความดี และกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมที่จะเผชิญเหตุการณ์ทุกอย่าง

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 116) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพของจิตใจที่เกี่ยวข้องกับ ความคิดความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งทำงานด้วยความพยายาม

โยเดอร์ (Yoder. 1959 : 445) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง เจตคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความเห็น เมื่อรวมกันแล้ว ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้าง และเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ

มิลตัน (Milton. 1981 : 151-152) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจ คือ ทศนคติ ความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไป และมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กร

เอ็ดวิน ฟลิปโป (Edwin Flippo. 1988 : 10) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญ คือ ท่าทีพฤติกรรม บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ และตั้งใจร่วมมือ ประสานกันในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลร่วมกัน

คีธ เดวิด (Keith Davis. 1992 : 63) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง ทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การ

สรุปว่า คำทั้งสองมีความหมายใกล้เคียงกัน และขอใช้คำว่าขวัญและกำลังใจแทนคำว่า Morale ในงานวิจัยนี้ และเห็นว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ และยังรวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานส่วนรวม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม องค์การ

2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานนั้นขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญต่อบทบาทในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก และยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการที่ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน หากขวัญดีบุคคลย่อมมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานสูงขึ้น หากขวัญไม่ดีบุคคลย่อมเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่พอใจที่จะปฏิบัติงาน อันจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรรู้จักบำรุงขวัญของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งความสำคัญของขวัญและกำลังใจนั้น ได้มีนักวิชาการและหน่วยงาน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ราล์ฟ ซี เดวิส (Ralph C. Davis. 1951 : 416 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ ประสานแสง. 2542 : 12) ได้สรุปความสำคัญของขวัญต่อการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

- 2.1 ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2.2 สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีให้มีต่อองค์การ
- 2.3 เสริมสร้างวินัย ทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน
- 2.4 ทำให้องค์การเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฝ่าฟันอุปสรรคในยามคับขัน
- 2.5 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น
- 2.6 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 138) กล่าวว่า ขวัญเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในวงการทหารระหว่างที่มีสงคราม ความว้าเหว่ ท้อแท้และเสียกำลังใจ เนื่องจากการว้าเหว่และห่างไกลบ้าน การบาดเจ็บและการล้มตายจากไป หน่วยบริการหรือหน่วยเสนาธิการจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็งมีความสามารถในการสู้รบกับข้าศึกศัตรู

เอกรัตน์ เปาอินทร์ (2542 : 9) ได้กล่าวว่า การบริหารงานที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษนั้น ถือว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยธำรงไว้

ซึ่งสัมพันธ์ภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของมวลหมู่สมาชิก ขวัญกำลังใจเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สนใจ ลักษณะ (2542 : 221) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ดังนี้

2.1 ขวัญจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างผลิตผลในการทำงาน เช่น ไม่ขาดงาน ไม่มาสาย ทำงานเต็มความสามารถ

2.2 เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและมีเจตคติที่ดีต่อหมู่คณะต่อองค์กรและต่องาน

2.3 เพิ่มพลังยึดเหนี่ยวของกลุ่ม เกิดความเป็นเอกภาพ เกิดพลังกลุ่ม

2.4 ลดปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้งและความสูญเปล่าในการทำงาน

วิธณะ มหิพันธ์ (2544 : 12) ได้กล่าวว่าขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วย่อมจะนำมาซึ่งความเลื่อม และหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจนั้น เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ มีความจำเป็น มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานล้วนต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร เกิดความสามัคคีและพลังกลุ่มเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เกิดการสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร และสุดท้ายทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตน ผลที่ตามมาคือความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์กร

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แอนเดอร์สันและแวนไดค์ (Anderson and Van Dyke, 1963 : 333-346) ได้ศึกษาวิจัยและรวบรวมปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของอาจารย์ไว้ 10 ประการคือ

3.1 การตกลงร่วมกันหรือเห็นพ้องด้วยกับจุดมุ่งหมาย

3.2 การร่วมมือในการกำหนดนโยบาย

3.3 การใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์และมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จในการ

ทำงาน

3.4 ความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร

3.5 ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ

3.6 ความสัมพันธ์กับชุมชน

3.7 สุขภาพทางกาย

3.8 ความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจ

3.9 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ

3.10 ปัญหาส่วนตัวผู้ให้บริการ

วิลส์ (Wiles. 1955 : 57-59) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 8 ด้าน คือ ความมั่นคงในงานความพึงพอใจในสภาพงาน ความรู้สึกมีส่วนร่วม การปฏิบัติอย่างยุติธรรม ความสำเร็จในงานความรู้สึกว่าตัวเองสำคัญ การร่วมกำหนดนโยบาย และการได้รับยกย่องนับถือ

บริสุทธิ์ นุศริวอ (2541 : 42) ได้ประมวลปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไป มาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ 8 ประการ ดังนี้

3.1 สภาพการปฏิบัติงาน

3.2 ลักษณะงานที่ทำ

3.3 ความมั่นคงในงาน

3.4 โอกาสความก้าวหน้า

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

3.7 รายได้จากการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 141) ได้เสนอผลกระทบที่มีต่อขวัญในการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในวงการอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะ คือ

3.1 ความร่วมมือกันในกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานแต่ลำพังเพียงคนเดียวได้ ยิ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิต หรือบริหารก็ต้องใช้บุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไป การทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกัน เพราะการได้พบกัน ทำงานร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกันก่อให้เกิดกลุ่มต่างๆ ขึ้น ฝ่ายบริหารได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบเรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม พนักงานมีขวัญดีในการทำงาน กลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3.2 เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจ และมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายของกลุ่มอาจหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของบุคคล และกลุ่ม ฝ่ายจัดการสามารถสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้ คำขวัญ (Slogan) เพื่อช่วยเพิ่มพูนขวัญได้ เนื่องจากขวัญสามารถกลายเป็นเป้าหมายได้ การสร้างคำขวัญร่วมกันเป็นการสร้างขวัญ และเพิ่มขวัญในการทำงาน

3.3 การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้ว เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า การที่ปล่อยให้พนักงานทำงานไปเรื่อย ๆ โดยบอกเพียงว่าทำอะไร จะทำให้ไปสู่เป้าหมายช้ากว่าการกำหนดวิธีการทำงาน และกำหนดว่าต้องเสร็จในเวลาใด

3.4 งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ทำรู้ว่าเป็นงานอะไร มีความสำคัญอย่างไร ปริมาณที่ต้องทำ และทำเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน จะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่พนักงานปฏิบัติการโดยรับช่วงจากพนักงานอื่นก็ทำงานอย่างมีความหมายเช่นกัน แต่ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับคำแนะนำ และคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้อย่างยุติธรรม

บุญนาค นามวงศ์ (2545 : 24) ได้สรุปว่า มีปัจจัยมากมายที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน สุดแต่ว่าจะพิจารณาขวัญในสภาพใด ซึ่งปัจจัยทุกอย่างที่จัดอยู่ภายใต้ความต้องการ (Needs) ต่าง ๆ ของบุคคล ย่อมต้องส่งผลกระทบต่อขวัญของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปเป็นปัจจัยที่สำคัญไว้ 7 ด้าน คือ

- 3.1 บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร
- 3.2 ภาวะความรับผิดชอบและความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
- 3.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 3.4 นโยบายของหน่วยงาน
- 3.5 การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง
- 3.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 3.7 สภาพส่วนตัวต่อผู้ร่วมงาน

ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานมาแล้วนั้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ หรือได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนในองค์กรนั้น คนจะต้องมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี มีความเต็มใจในการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน รวมถึงให้คนในองค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรู้สึกอยากทำงาน ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องทราบให้แน่ชัดว่าอะไร คือสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ และเร่งรีบทำการแก้ไขปัญหานั้น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต้องอาศัยสิ่งจูงใจ และการที่องค์กรใดมีสิ่งจูงใจมาก ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นย่อมจะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นด้วยเช่นกัน

4. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การมีขวัญและกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แต่ขวัญและกำลังใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น สถานการณ์เหตุการณ์ความไม่สงบตามแนวชายแดนระหว่างประเทศเรากับประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ขวัญและกำลังใจของกำลังพลผู้ปฏิบัติงานไม่ดี หรือกำลังใจต่ำ แต่เมื่อรัฐบาลสามารถเข้ามาดูแลและเจรจาปัญหาเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านได้ สถานะความตึงเครียดลดลง ทำให้กำลังพลผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน จึงมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นที่น่าศึกษาถึงสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการผู้มีความรู้ ได้กล่าวถึงในแนวทางคล้ายคลึงกัน ดังนี้

เซอร์ชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and et al. 1959 : 240) ได้กล่าวว่ามีปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญดีขึ้นอีก คือ

4.1 ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญเพราะเปรียบเสมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน

4.2 ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่ตนถูกใจ และสามารถได้ดี เพราะทำให้มีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญาและพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง

4.3 การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนจะรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

4.4 ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานมีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4.5 ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและการบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังใจ

4.6 สุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากด้านร่างกาย จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีปัญหาอาจทำงานไม่ได้ดี

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 235-237) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้า

ในการทำงาน และท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

4.1 ลักษณะท่าที และบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และเข้าอกเข้าใจกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านาย ผู้เรื่องอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

4.2 การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติ หรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของความไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ หรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจ และทำงานด้วยความสุข ขวัญก็เกิดขึ้นตามมา ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

4.3 การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกาย และจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และเป็นส่วนเสริมสร้างขวัญ หรือทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทสะดวก จะทำให้คนทำงานเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรือมีอาการง่วงงุน ขวัญของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาด ความสวยงาม คนทำงานจะขาดความตั้งใจในการทำงาน และเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วย สภาพของการปฏิบัติงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมกาการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4.4 ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์จะกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

4.5 ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดการองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และการดำเนินงานขององค์กรแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

4.6 สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในการทำงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น สภาพปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังต้องคำนึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมาอยู่เสมอ ไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแล้วก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

4.7 มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน และเพื่อนร่วมงาน เป็นไปไม่ได้ที่ไม่มีปัญหาใดๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงานหมู่คณะ

4.8 ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดทางการเมือง สิ่งแวดล้อม สังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัย และอื่นๆ

4.9 การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้เป็นอย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญ และความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

4.10 ความพึงพอใจต่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ และบำนาญ

4.11 โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงาน จะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญของเขาด้วย

4.12 การให้บำเหน็จรางวัล และการลงโทษ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนชมเชย ให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการให้เขามีแรงจูงใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีกำลังขวัญดี ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ทำผิดวินัย หรือมีข้อบกพร่อง ประการใดก็ตามก็ควรมีการลงโทษตามสมควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน เพื่อรักษาวินัยของกลุ่ม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และวิถีทางที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

สรุปว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจของบุคคล มีทั้งสภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน และท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

5. องค์ประกอบของขวัญ

กิลล์ฟอร์ด และเกรย์ (Guilford and Gray. 1970 : 280-283 ; อ้างถึงใน บัญชา สมบุญ. 2547 : 17-18) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติไว้ ดังนี้

- 5.1 ความมั่นคงปลอดภัย
- 5.2 โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 5.3 ลักษณะของงานที่ทำ
- 5.4 การยอมรับนับถือจากหน่วยงาน
- 5.5 สภาพของการทำงาน
- 5.6 การยกย่องชมเชย
- 5.7 การบริหารงาน
- 5.8 ปริมาณงาน
- 5.9 ค่าจ้าง
- 5.10 การนิเทศงาน
- 5.11 การติดต่อสื่อสาร
- 5.12 ชั่วโมงการทำงาน
- 5.13 งานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
- 5.14 สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับ

เดวิส (Davis. 1972 : 29-30) นักวิจัยด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารงาน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจ โดยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของคนงาน 500 คน พบว่า ความต้องการที่สำคัญของคนในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 5.1 ภาวะผู้นำที่ดี
- 5.2 โอกาสความก้าวหน้า
- 5.3 ข่าวสารข้อมูล
- 5.4 การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์
- 5.5 การมีอิสระเสรีในเรื่องกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน
- 5.6 การสังคมและการเคารพซึ่งกันและกัน
- 5.7 ความมั่นคงปลอดภัยที่ชอบด้วยเหตุผล
- 5.8 สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล
- 5.9 งานที่กอร์ปไปด้วยสารประโยชน์

5.10 การได้รับการปรนนิบัติด้วยความเป็นธรรม

มัวร์ แอนด์ เบิร์น (Moore and Burns. 1965 : 72 ; อ้างถึงใน บัญชา สมบุญ. 2547 : 16-17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของขวัญในการปฏิบัติงานว่าขึ้นอยู่กับลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 5.1 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions)
- 5.2 ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Payment)
- 5.3 ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน (Cooperation of Employees)
- 5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory - Subordinate Relation)

- 5.5 การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Adequacy of Communication)
- 5.6 สถานภาพการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)
- 5.7 ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
- 5.8 การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Identification with Organization)
- 5.9 โอกาสความก้าวหน้า (Change for Growth and Advancement)
- 5.10 ความสามารถของผู้ร่วมงาน (Competence of Colleagues)
- 5.11 ความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน (Success of Group Working)
- 5.12 ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Satisfaction of Group)
- 5.13 ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Friendliness of Employees)
- 5.14 การอุทิศตนเพื่องาน และบุคคลในหน่วยงาน (Working Conditions)
- 5.15 ความพึงพอใจในหน่วยงาน (Satisfaction of Organization)

กิลล์ฟอร์ด แอนด์ เกรย์ (Guilford and Gray. 1970 : 280-283 ; อ้างใน บัญชา สมบุญ. 2547 : 17-18) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

- 5.1 ความมั่นคงปลอดภัย
- 5.2 โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 5.3 ลักษณะของงานที่ทำ
- 5.4 การยอมรับนับถือจากหน่วยงาน
- 5.5 สภาพของการทำงาน
- 5.6 การยกย่องชมเชย
- 5.7 การบริหารงาน
- 5.8 ปริมาณงาน

- 5.9 ค่าจ้าง
- 5.10 การนิเทศงาน
- 5.11 การติดต่อสื่อสาร
- 5.12 ชั่วโมงการทำงาน
- 5.13 งานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
- 5.14 สิทธิและผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 142-143) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

- 5.1 การติดต่อสื่อสาร และเข้าใจดีต่อกัน
- 5.2 ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- 5.3 การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
- 5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- 5.5 ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน
- 5.6 สภาพการทำงาน
- 5.7 ความศรัทธาในหัวหน้างาน
- 5.8 วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
- 5.9 ความพึงพอใจในการทำงาน

พนักงานที่มีขวัญดี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้มีประสพการณ์ในการทำงาน มีระยะเวลาในการทำงานให้องค์การนาน และเป็นผู้ที่ทำงานดี

ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานไว้แล้ว ผู้วิจัยพอสรุปว่า องค์ประกอบของขวัญมีหลายประการ เช่น สวัสดิการ สภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสความเจริญก้าวหน้า ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความยุติธรรม ฯลฯ ซึ่งทุกอย่างล้วนมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้ถ้าผู้บริหารนำไปใช้ก็จะเป็ประโยชน์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีขวัญและกำลังใจดี

6. ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ดี

6.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงลักษณะของขวัญและกำลังใจดี

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2541 : 242) กล่าวถึง ลักษณะที่แสดงว่าพนักงานมีขวัญดี ดังนี้

6.1.1 มีความร่วมมือกันในหมู่คณะ

- 6.1.2 ความผูกพัน ร่วมมือกันในบรรดาสมาชิกเพื่อฟันฝ่าอุปสรรค
- 6.1.3 สมาชิกของกลุ่มมีระดับแรงจูงใจสูง มีความกระตือรือร้น
- 6.1.4 มีความพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- วิจิตร อวระกุล (2542 : 225) ได้ให้ความเห็นว่า คนงานมีขวัญดี ได้แก่
- 6.1.1 การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง ไม่บูดบึ้ง ขริมเคียด
- 6.1.2 การดำเนินงาน ราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด มีความถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้
- 6.1.3 การทำงานของบุคคลสนุก และเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน
- 6.1.4 สมาชิกในหน่วยงานช่วยกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป
- 6.1.5 การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่างๆ เป็นไปด้วยบริสุทธิ์ใจ
- 6.1.6 สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ หรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน
- 6.1.7 ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษ นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ด้วยความภาคภูมิใจ เต็มใจด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
- 6.1.8 แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังดำรงสภาพความเป็นปกติสุขอยู่อย่างเดิม
- ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 69) สรุปถึงพฤติกรรมที่แสดงว่าสมาชิกในองค์กรมีขวัญดี ประกอบด้วย
- 6.1.1 สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจหรือเพลิดเพลินสนุกกับการทำงาน
- 6.1.2 งานดำเนินไปอย่างเรียบร้อยถูกต้อง เชื่อถือได้ ผลงานได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ
- 6.1.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- 6.1.4 ยอมรับในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ
- 6.2 พฤติกรรมที่แสดงถึงลักษณะของขวัญและกำลังใจตกต่ำ

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom. 1985 : 114 ; อ้างถึงใน เมตตา คันธา. 2545 : 14-15) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่ขาดขวัญ หรือเรียกว่า ขวัญไม่ดี หรือขวัญในการทำงานตกต่ำ อาจมีลักษณะ ดังนี้

6.2.1 มาทำงานสาย เกียจคร้าน เฉื่อยชา หน้าบึ้งตึง พูดไม่เพราะ ไม่ชอบบริการผู้อื่น อารมณ์หงุดหงิด ก้าวร้าว

6.2.2 ไม่มีกำลังใจในการทำงาน ไม่พอใจ และโกรธแค้น ชอบประชดประชัน แกล้งวางข่าวของเสียงดัง และขว้างปาสิ่งของเมื่อเกิดอารมณ์รุนแรง

6.2.3 พนักงานลาพัก ลาจิก ลาป่วย และลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสอบคัดเลือกและบรรจุคนใหม่

6.2.4 ชอบต่อต้าน เรียกร้องสิทธิ์ จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

6.2.5 พนักงานชอบแอบไปหาผลประโยชน์นอกหน่วยงานหรือแอบหาผลประโยชน์ในเวลางาน เช่น ออกไปหางานทำใหม่ ขายของในที่ทำงาน ลักลอบนำของใช้ของหน่วยงานไปใช้นอกองค์กร

6.2.6 ชอบเรียกร้องแต่ผลประโยชน์ และมักไม่ยอมปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน จึงมีผลทำให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานไม่ได้เกณฑ์มาตรฐาน

6.2.7 ไม่มีความพอใจต่องานที่ทำ และไม่ภาคภูมิใจในองค์กร
วิจิตร อวระกุล (2542 : 226) ได้กล่าวไว้ว่าอาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญไม่ดี มีดังนี้

6.2.1 มีอาการหวาดผวา ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าว และเหตุการณ์ต่าง ๆ ใ้ได้ง่าย แม้มีเหตุการณ์เล็กๆ น้อยๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือ และการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก

6.2.2 มีอาการซบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมีหน้าบึ้งตึง เฉื่อยชา เหนงาหงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เบื่อที่ทำงาน ไม่อยากทำงาน แต่อยากไปที่อื่น

6.2.3 มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะที่มีปริมาณงานที่ต้องทำมาก

6.2.4 การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้ มีอาการผิดปกติในหลาย ๆ
แง่มุม

- 6.2.5 มีการลาออก หรือโยกย้ายงาน ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
- 6.2.6 ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้ง แข่งแย้งชิงดีกัน
อิจฉาริษยา กระทบกระทั้งกัน ในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน
- 6.2.7 ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยง
ไม่พบปะหารือ หรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยยกยอกมองหน้า เมื่อพูดกันการพูดคุยแบบถามคำตอบคำ
- 6.2.8 แสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง
- 6.2.9 แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
- 6.2.10 มักแสดงประหนึ่งว่าทำงาน และมีงานยุ่งอยู่ตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที่
งานเสร็จช้า เดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
- 6.2.11 มีการร้องทุกข์ บัทรสนเท่ห้มากผิดปกติ
- 6.2.12 บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่อง
หยุ่มหยุิม

ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงลักษณะขวัญ
และกำลังใจตกต่ำ ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจไม่ดี หรือ
ขวัญตกต่ำ เช่น อาการหวาดผวา ตื่นตระหนกตกใจ มีการทำงานที่ผิดพลาด เชื่อถือไม่ได้
ทำงานไม่มีคุณภาพ ไม่มีความสามัคคี ขาดงานบ่อยๆ ขาดความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา ฯลฯ
สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานนั้นเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ อาจประสบ
ความล้มเหลวในองค์การโดยรวม ลักษณะเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับ
ระดับขวัญ โดยทั่วๆ ไปการสำรวจขวัญจะบอกให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอย่างไร
เกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาก่อให้เกิดความรู้สึกอย่างไร ความรู้สึกเช่นนั้น เกิดขึ้น
ที่แผนก หรือฝ่ายไหน และเป็นความรู้สึกของใครบ้าง (เช่น หัวหน้างาน ผู้เชี่ยวชาญ) นั้นหมายถึงว่า
การสำรวจขวัญและกำลังใจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงาน

7. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

มนุษย์ทุกคนเกิดมาย่อมมีความต้องการซึ่งอาจจะเหมือน หรือแตกต่างกันออกไป
และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจ และนำมาซึ่งขวัญ
และกำลังใจ การสร้างขวัญและกำลังใจถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องดำเนินการ
ทุกวิถีทาง ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์การนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่ายนัก
และไม่อาจก่อให้เกิดผลสมบูรณ์ได้ทุกอย่าง กล่าวได้ว่าการสร้างขวัญและกำลังใจเป็นเรื่อง

ละเอียดอ่อนที่ต้องทำความเข้าใจ และต้องศึกษา ซึ่งหากผู้บริหารเข้าใจ และหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้น มีขวัญและกำลังใจที่ดีได้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 165-166) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญได้ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

7.1 การที่จะสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริง และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

7.2 สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวถึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบหากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

7.3 เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน และคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่ด้วยเสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่เป็นธรรมบ้าง เป็นต้น แต่การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้นต้องมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจ มิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วก็กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง หรืออันตรายกันไปหมดสิ้น

7.4 ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว และเรื่องงาน

7.5 การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริง และระวังมิให้เหลือ การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดี ถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดทิ้ง ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ

7.6 สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ฐานะอนาคตของตัวเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่ อย่ากีดกันเป็นอันขาด

7.7 ให้โอกาสอันเท่าเทียมกัน ในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงาน และความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลง จึงใช้ความเป็นธรรมในการพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด

7.8 ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตา กรุณา โดยทำตัวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มีใจวางตัวเป็นผู้มีอำนาจ

7.9 สนับสนุนส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอทั้งทางร่างกาย และจิตใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 145-148) กล่าวว่า เมื่อขวัญและกำลังใจของ บุคลากรต่ำย่อมมีผลกระทบต่อปัญหาต่าง ๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออก การมาทำงานสาย ดังนั้น วิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ โดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถ ดำเนินการได้ดังนี้

7.1 การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้นอกจากได้ค่าตอบแทน ในด้านวัตถุแล้วก็ยังได้ในแง่จิตใจด้วย

7.2 การจัดแหล่งสนทนาการ ให้พนักงาน ได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น สโมสร กีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาส

7.3 การพบผู้เชี่ยวชาญ ให้มาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดอภิปราย พบปะสังสรรค์จัดทำไปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม

7.4 จัดผู้แนะนำให้คำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะนำการแนะแนวมาใช้ เพื่อให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปัญหาทางจิตวิทยาการ บริหารงานบุคคล เป็นการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

7.5 การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ เพราะ มนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ได้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย

พณีส หันนาकिनทร์ (2542 : 89) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญในการทำงานไว้ว่า การสร้างขวัญในการทำงานนั้น มีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

7.1 การหาทางสร้างความพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตน อันมีวิธีการ ต่าง ๆ คือ

7.1.1 การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชา เข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่ดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไป

7.1.2 การช่วยให้บุคคลได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้า ในการงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

7.1.3 การได้รับความเชื่อถือจากผู้ได้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การได้รับความเชื่อถือจากคนอื่น เป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคน เช่นเดียวกัน

7.1.4 ความรู้ดีกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นความต้องการอันสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์

7.1.5 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นอยู่ของคนหากปรากฏว่าถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระหน่ำกระแหม่อย่างเต็มที่แล้ว เงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่าย ก็เป็นเรื่องที่จะต้องดิ้นรนเพื่อรับภาระทางเศรษฐกิจของตนเองต่อไป

ผู้บังคับบัญชาควรหาทางส่งเสริมให้บุคลากรมีงานทำในยามว่าง เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่จะทำได้

7.1.6 ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงน้ำใจและความเมตตาปรานี อันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร

7.1.7 การจัดที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เท่าที่จะเป็นไปได้

7.2 ภาวะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ได้บังคับบัญชาศรัทธาเชื่อถือในความเป็นผู้นำและความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บังคับบัญชามีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงการ และในสังคมท้องถิ่นนั้น ๆ ในเรื่องนี้มีข้อพิจารณาคือ

7.2.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รอบรู้ในเทคนิคของงานที่ทำอย่างแท้จริง การสั่งงานหรือการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุด

7.2.2 ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ปกครองแบบสร้างกำแพงความแตกแยก เพื่อความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา

7.2.3 ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงาน รักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยากเพื่องาน

7.2.4 ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิชอบในการบริหารงานของหน่วยงาน รับผิชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้น และยกคุณความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน
พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 229) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นนั้นสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

7.1 สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติที่ดี ต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึก หรืออารมณ์ ที่จะกระทำในทางรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน หรือสถานการณ์ หรือคำนิยมใดๆ เจตคติ จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีขึ้น

7.2 วางมาตรการ และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำมีการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐาน ที่เชื่อถือได้ ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหา ต่างๆ ได้

7.3 เงินเดือนและค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพ และยกมาตรฐาน การครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการงานของตนโดยตรง เงินเดือน และค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้อุบัติเหตุและกำลังใจที่ดี แต่การบริหารงาน บุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

7.4 ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้น เปิดโอกาสให้คน ได้ใช้ความสามารถ และความคิดริเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่คนทำโดยไม่รักงาน เมื่อเรา หวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้ใครคนหนึ่งทำนั้นจึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจ เพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

7.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญที่ดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน หน้าที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เมื่อมีปัญหา ในการทำงานเกิดขึ้นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และช่วยชี้ปัญหาแก้ไข ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

สรุปได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ ทราบความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี สังเกตได้จากความกระตือรือร้น และ ความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีความสุข ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจไม่ดี พฤติกรรม ที่แสดงออกมาจะเป็นลักษณะหมดหวัง หมดกำลังใจ และทำงานอย่างไม่มีความสุข

8. การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียวขวัญหรือขวัญเสื่อมในองค์กรขึ้น มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (พุลสุข สังข์รุ่ง. 2546 : 161-163) ได้แก่สิ่งดังต่อไปนี้

8.1 ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจาก ขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับการผลิตตกลงไป นำที่ฝ่ายบริหารจะได้ทำการตรวจสอบดูว่า การลดลงของผลผลิตนี้เนื่องมาจากขวัญของพนักงานตกต่ำใช่หรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อยชาแสดงถึงขวัญไม่ดีและขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการทำงาน

8.2 การขาดงานหรือลางานต่าง ๆ ของคนในองค์กรย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่า การลาหรือพฤติกรรมในการหยุดงานอาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญของพนักงาน ได้ดีว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือนจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างกระฉับกระเฉง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

8.3 การลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือจัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานก็จัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกและโยกย้ายมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญดังกล่าวไม่บกพร่อง สิ่งที่น่าจะนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมและจะหาทางแก้ไขบำรุงขวัญได้อย่างไร

8.4 คำร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์ การร้องทุกข์ การกล่าวโทษ การทำงานของคนในองค์กรที่ดี หากเกิดขึ้นบ่อย ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์จะมีขึ้นยากหากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ พนักงานทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญของผู้ทำงานได้

8.5 การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงาน โดยทั่วไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่สอบถาม แม้ว่าวิธีนี้จะเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

8.6 การสัมภาษณ์ วิธีจะทราบสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองและเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าได้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

จากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้แล้ว ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ และสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอีกด้วย ซึ่งขวัญและกำลังใจจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพราะผู้ปฏิบัติงานมุ่งหวังถึง ความก้าวหน้า รายได้ ความมั่นคง ในอาชีพ เป็นต้น ตามทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวคนทุกคน

สภาพการณ์ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด

พื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด เป็นพื้นที่ที่มีการปฏิบัติการของทหารนาวิกโยธิน มาตั้งแต่สมัยเกิดกรณีพิพาทอินโดจีนฝรั่งเศส ในช่วงปี พ.ศ.2483-2484 กรมนาวิกโยธินได้สนธิกำลังเป็น “กองพลจันทบุรี” มี นาวาโททหาร ขำหิรัญ เป็นผู้บัญชาการกองพล ปฏิบัติการสู้รบกับทหารฝรั่งเศสด้านจังหวัดจันทบุรี และทำการรุกเข้าไปในดินแดนเข้ายึดยึดอำเภอไพรินได้ในเวลาต่อมาเกิดข้อพิพาทไทย-กัมพูชากรณีเขาพระวิหาร เมื่อปี 2504 รัฐบาลไทยได้ส่งปิดพรมแดนด้านไทย-กัมพูชา และกองทัพเรือได้สั่งการให้กรมนาวิกโยธิน จัดกำลังเฉพาะกิจมาปฏิบัติการป้องกันชายแดน ด้านอำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี และให้กองเรือยุทธการจัดหมวดเรือชายแดนปฏิบัติการลาดตระเวนทางทะเล ต่อมาในเดือนมิถุนายน 2505 ศาลโลกตัดสินให้ประเทศไทยแพ้คดีเขาพระวิหาร ไทยกับกัมพูชาได้ตัดสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกัน ตั้งแต่นั้นมา สถานการณ์แนวชายแดนไทย-กัมพูชา เริ่มตึงเครียดขึ้น กัมพูชาได้ส่งกำลังทหารรุกล้ำเขตแดนไทย และปะทะกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทยอยู่บ่อยครั้ง กองทัพบกจึงได้ประสานกับกองทัพเรือ จัดตั้ง “ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61” โดยมอบให้ กรมนาวิกโยธิน รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติการกิจป้องกันอธิปไตยของประเทศ

บริเวณแนวชายแดนไทย-กัมพูชาด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ปี 2513 กองทัพเรือ มีคำสั่งให้จัดตั้ง กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด หรือที่เรียกว่า “กจต.” ขึ้น เพื่อป้องกันอธิปไตยของประเทศโดยรวมกำลังทหารนาวิกโยธินกับกำลังทางเรือเข้าด้วยกัน มีผู้บัญชาการกรมนาวิกโยธิน (ผบ.นย.) เป็นผู้บัญชาการ กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด ในระยะแรก มีที่ตั้งอยู่ที่ ค่ายกรมหลวงชุมพร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ในปี 2518 เขมรแดงภายใต้การนำของ พอล พต ยึดครองกัมพูชา ทำให้ราษฎรกัมพูชาพากันอพยพหลบหนีเข้ามาในประเทศไทยด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด เป็นจำนวนมาก กจต.จึงได้ย้ายมาตั้งที่ ค่ายตากสิน จังหวัดจันทบุรี เมื่อ 18 เมษายน 2518 จนถึงปัจจุบัน ต่อมาเมื่อ 31 พฤษภาคม 2521 สำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกคำสั่ง ให้ กองทัพเรือ รับผิดชอบในการป้องกันชายแดนด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราดทั้งทางบก และทางทะเล กองทัพเรือ จึงได้แต่งตั้งให้ ผู้บัญชาการกองกำลังด้านจันทบุรี และตราด เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบการป้องกันชายแดนในเขตพื้นที่ตามที่ได้รับมอบในปี 2522 กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้ออกคำสั่งให้ กองทัพเรือ จัดตั้งกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด หรือที่เรียกย่อว่า “กปช.จต.” พร้อมกับให้ ดำรวจตระเวนชายแดน และตำรวจน้ำในพื้นที่ปฏิบัติการมาขึ้นอยู่ในความควบคุมทางยุทธการ กับให้กองทัพอากาศ สนับสนุนการปฏิบัติการ และกำหนดเส้นแบ่งเขตระหว่าง กองทัพบกกับกองทัพเรือโดยใช้เส้นแบ่งเขตจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดปราจีนบุรี (เดิม) หรือจังหวัดสระแก้วในปัจจุบัน เป็นเส้นแบ่งเขต ต่อมาเมื่อเดือน กุมภาพันธ์ 2539 กองทัพเรือ ได้มอบภารกิจให้กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ทำหน้าที่เป็นกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1 ส่วนแยก 3 ตามที่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1 พิจารณามอบให้ และตามคำสั่งศูนย์ปฏิบัติการชายแดนไทย-กัมพูชา กองทัพเรือ เมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการชายแดนไทย-กัมพูชา ให้กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด เป็น ศูนย์ควบคุมชายแดนไทย-กัมพูชา กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (ศค.ชทก.กปช.จต.) มีหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการชายแดนไทย-กัมพูชา กองทัพเรือ (สปก.ชทก.ทร.) กับควบคุมการปฏิบัติของศูนย์สั่งการชายแดนไทย-กัมพูชา จังหวัดจันทบุรี (ศส.ชทก.จังหวัดจันทบุรี) และศูนย์สั่งการชายแดนไทย-กัมพูชา จังหวัดตราด (ศส.ชทก.จังหวัดตราด) และล่าสุด เมื่อ เดือน ตุลาคม 2542 กองทัพเรือ มีคำสั่งให้ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ทำหน้าที่เป็นหน่วยหลักในการจัดตั้งหน่วยปฏิบัติการทุกระเบิดด้านมนุษยธรรม กองทัพเรือ (นปท.ทร.) มีหน้าที่ปฏิบัติการเก็บกู้และทำลายระเบิด ในพื้นที่ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา ด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด อีกหน้าที่หนึ่ง (กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด. ออนไลน์. 2555)

1. การป้องกันชายแดนในเขตจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด

นับตั้งแต่ประเทศไทยต้องสูญเสียเขาพระวิหารให้แก่ฝ่ายกัมพูชาไปความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองประเทศ ก็เริ่มเสื่อมถอยลงเป็นลำดับ จนกระทั่งเมื่อ 20 มิถุนายน 2508 ทหารฝ่ายกัมพูชา ประมาณ 1 กองร้อย ได้รุกล้ำเขตแดนไทย ด้านอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด ปะทะกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองอย่างรุนแรง เข้ายึดบริเวณช่องเขาคีรีวงษ์ เพื่อจะทำการเข้าตีและยึดสถานีตำรวจภูธร อำเภอคลองใหญ่ กรมนาวิกโยธินได้สั่งให้ กองพันทหารราบที่ 2 กรมผสมนาวิกโยธิน ซึ่งผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 2 กรมผสมนาวิกโยธิน ขณะนั้นคือ นาวาโทวิศิษฐ์ หาสุขหะ ได้จัดกำลัง 1 กองร้อยปืนเล็กเพิ่มเติมกำลังเป็นกองร้อยเข้าตีหลัก และ 1 กองร้อยปืนเล็กเป็นกองหนุน กองร้อย เข้าตีหลักได้เคลื่อนกำลังทางเรือจากจังหวัดตราด ขึ้นบกที่ อำเภอคลองใหญ่ ปฏิบัติการผลักดันกองกำลังทหารกัมพูชา จนออกพ้นนอกเขตประเทศไทย และได้ยึดพื้นที่บริเวณช่องเขาคีรีวงษ์กลับคืนมาได้สำเร็จ โดยฝ่ายเราไม่มีการสูญเสีย หลังจากเหตุการณ์สงบ จึงถอนกำลังกลับที่ตั้งปกติ

2. การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61 (สปศ.61)

สืบเนื่องมาจากวิกฤติการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศไทยกับประเทศกัมพูชา ในกรณีเขาพระวิหาร ซึ่งศาลโลกตัดสินให้ไทยแพ้คดี สูญเสียเขาพระวิหารให้กับประเทศกัมพูชา เมื่อเดือนมิถุนายน 2505 จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศทั้งสองเสื่อมลง ต่อมาในปี 2507 สถานการณ์บริเวณพื้นที่ชายแดนไทยที่ติดต่อกับประเทศกัมพูชาเริ่มตึงเครียด เนื่องจากการแสดงท่าทีคุกคาม เป็นปฏิปักษ์ต่อประเทศไทยของประเทศไทย โดยการส่งกำลังเข้ามาปล้นสะดม และแทรกซึมพื้นที่บริเวณชายแดนประเทศไทย โดยเฉพาะ ด้านจังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดบุรีรัมย์ จากสาเหตุดังกล่าว กองทัพบก จึงได้ประสานกับ กองทัพเรือ พิจารณาจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการพิเศษขึ้น เพื่อปฏิบัติการกิจป้องกันอธิปไตยของประเทศ พื้นที่บริเวณแนวชายแดนไทยที่ติดต่อกับประเทศกัมพูชาด้านพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด โดยมอบให้ กรมนาวิกโยธิน รับผิดชอบดำเนินการจัดตั้ง เรียกว่า “ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61” กรมนาวิกโยธินจึงได้จัดทำแผนยุทธการ (ลับที่สุด) ที่ 1-07 ลง 8 กรกฎาคม 2507 เพื่อให้หน่วยต่าง ๆ เตรียมการ และในวันที่ 20 ตุลาคม 2508 จึงได้จัดตั้ง ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61 (สปศ.61) ขึ้น โดยจัดตั้งกองบังคับการอยู่ที่ ค่ายตากสิน อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยมี เรือเอกวิชัย โสธนะ เป็นผู้บังคับการศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61 ต่อมาในปี 2511 ได้ย้ายกองบังคับการศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61 ไปตั้งที่ บ้านคลองตานิ ตำบลทับไทร อำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี จนถึงปัจจุบัน ในเนื้อที่ 262 ไร่ การควบคุมบังคับบัญชา การจัดตั้งหน่วยครั้งแรกนั้น (20 ตุลาคม 2508) ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61 ขึ้นการควบคุมทางยุทธการกับศูนย์ปฏิบัติการพิเศษกองทัพบก ที่ 305 (สปก.ทบ.305) ต่อมากองทัพเรือ ได้รับอนุมัติให้จัดตั้ง “กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด” (กจด.) กองทัพบกจึงได้มอบ “ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61” ให้ขึ้น

การควบคุมทางยุทธการกับ กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด เมื่อ 28 เมษายน 2513 ภารกิจของ ศปศ.61 ได้รับมอบภารกิจตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่การจัดตั้งหน่วย ครั้งแรก เมื่อ 20 ตุลาคม 2508 ได้รับมอบภารกิจ ดังนี้

2.1 ดำเนินการหาข่าว ป้องกันและต่อต้านการแทรกซึม การบ่อนทำลาย การก่อความไม่สงบ ณ พื้นที่สำคัญตามพรมแดนกัมพูชาใน จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

2.2 ดำเนินการด้านจิตวิทยา และการช่วยเหลือประชาชน ตามแนวชายแดนในเขต จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

2.3 เตรียมรับสถานการณ์ให้พร้อมที่จะเข้าเผชิญหน้าต่อการปฏิบัติการใดๆ ของ ฝ่ายกัมพูชา ซึ่งเป็นการก่อวินาศกรรม และลวงล้าอธิปไตยของประเทศไทย

2.4 ลาดตระเวน และสังเกตการณ์ เพื่อเตรียมการ และกำหนดตำบลที่จะจัดตั้งเป็นหมู่บ้านยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ที่จำเป็นในขั้นต่อไป และต่อมาในแต่ละปีสถานการณ์ในพื้นที่ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ภารกิจของ ศปศ.61 จึงมีการปรับเปลี่ยน ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ และในปัจจุบัน ศปศ.61 ได้รับมอบภารกิจ ดังนี้

2.4.1 ปฏิบัติงานด้านการข่าว และการปฏิบัติการจิตวิทยาในพื้นที่ จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

2.4.2 สนับสนุนเจ้าหน้าที่ฝ่ายบ้านเมืองในการป้องกันปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายทั้งปวง

2.4.3 ปฏิบัติงานรักษาความมั่นคงภายในในพื้นที่รับผิดชอบ ด้วยการปฏิบัติงานหลัก คือ งานจัดเงื่อนไขที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงภายใน งานพัฒนา งานส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และการสนับสนุนงานพัฒนาเพื่อความมั่นคง

2.4.4 เป็นกองหนุนของ กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด เมื่อตั้ง

3. การจัดตั้งกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจต.)

สถานการณ์บริเวณพื้นที่ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา เพิ่มความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ.2513 กองบัญชาการทหารสูงสุด จึงสั่งการให้ กองทัพบก, กองทัพเรือ, กองทัพอากาศ และตำรวจตระเวนชายแดน ส่งกำลังปฏิบัติการในการป้องกันชายแดน ให้ความคุ้มครองประชาชนชาวไทยบริเวณชายไทย-กัมพูชา โดยกองบัญชาการทหารสูงสุด สั่งการให้กองทัพบกมอบความรับผิดชอบในการป้องกัน และรักษาอธิปไตยบริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ให้กองทัพเรือ กองทัพเรือ จึงจัดตั้งกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจต.) ขึ้น เมื่อ 28 เมษายน 2513 ด้วยการประกอบกำลังทหารนาวิกโยธินที่ปฏิบัติการทางบก กับกำลังทางเรือ

ที่ปฏิบัติการในทะเล โดยแต่งตั้งให้ผู้บัญชาการกรมนาวิกโยธินเป็นผู้บัญชาการกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจด.) และได้รับการสนับสนุนเครื่องบินจากกองทัพอากาศให้การสนับสนุนในการปฏิบัติ โดยมอบภารกิจให้กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจด.) ดังนี้

3.1 ป้องกันชายแดนที่ติดต่อกับประเทศกัมพูชา ในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ทั้งทางบก และทางทะเล

3.2 คุ้มครอง ป้องกันเรือ และชาวประมงไทยด้านกัมพูชามีให้ถูกก่อควม จับกุม ทำร้าย โดยทหารกัมพูชา หรือทหารประเทศที่สาม ในน่านน้ำภายใน และทะเลอาณาเขตไทย

3.3 สนับสนุนเจ้าหน้าที่ฝ่ายบ้านเมืองในการป้องกันมิให้เรือประมงไทยไม่ให้ล่วงล้ำน่านน้ำกัมพูชา รวมทั้งการควบคุมรักษาระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายทั้งปวง ป้องกันปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายเพื่อรักษาอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติ ในระยะแรกกองบัญชาการกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด ตั้งอยู่ที่ ค่ายกรมหลวงชุมพร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี และเริ่มปฏิบัติการกิจ ตั้งแต่ 14 ตุลาคม 2513 ต่อมาในปี พ.ศ.2518 สถานการณ์ในประเทศกัมพูชาเปลี่ยนแปลงไป เมื่อกำลังของพรรคคอมมิวนิสต์เข้าครอบครองอินโดจีน ตั้งแต่ 17 เมษายน 2518 รัฐบาลพล พต ทำการปกครองประเทศด้วยความรุนแรง ทำให้ราษฎรชาวกัมพูชาอพยพหนีภัยเข้ามายังประเทศไทยเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ดังนั้นเพื่อให้การควบคุม บังคับบัญชา หน่วยกำลังในพื้นที่เป็นไปโดยใกล้ชิด และสามารถ ติดตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง กองบัญชาการกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด จึงย้ายที่ตั้งจากค่ายกรมหลวงชุมพร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มาเข้าที่ตั้งบริเวณ ค่ายตากสิน อำเภอเมืองจังหวัดจันทบุรี ตั้งแต่ 18 เมษายน 2518 เป็นต้นมา

4. การจัดตั้งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1/1 (กอ.รมน.ภาค 1/1)

สถานการณ์ตามแนวชายแดนในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และตราด ซึ่งยังมีความรุนแรงเพิ่มขึ้นสถานการณ์ด้านความมั่นคงภายใน ปรากฏการเคลื่อนไหวของกลุ่มผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ในพื้นที่หลายครั้ง ทำให้พื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ถูกกำหนดให้เป็นเขตแทรกซึมของคอมมิวนิสต์ ดังนั้นกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) จึงได้จัดตั้ง กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1/1 ขึ้น เมื่อ มิถุนายน 2521 โดยมอบให้ กองทัพเรือ ประกอบกำลังทั้งสิ้นในพื้นที่ปฏิบัติการเพื่อปราบปรามผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ต่อมาภัยจากผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ได้ลดความรุนแรงลง จนในที่สุดไม่ปรากฏการเคลื่อนไหว จึงปรับลดขนาดหน่วยงานจาก กอ.รมน.ภาค 1/1 เป็น พตพ.13 เมื่อ 1 ต.ค.2525 และแปรสภาพเป็น ชค.13 เมื่อ 1 ตุลาคม 2527 แล้วยุบเลิกหน่วยงานนี้ไปเมื่อ 1 ตุลาคม 2528

5. การจัดตั้งกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (กปช.จต.)

สถานการณ์ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา มีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะพื้นที่บริเวณชายแดนด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ส่งผลให้ประชาชนตามแนวชายแดน บริเวณใกล้เคียงและบริเวณน่านน้ำเขตต่อเนื่องไทย-กัมพูชา เป็นเหตุให้ประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวเสียชีวิต และทรัพย์สินจากการรุกล้ำอธิปไตยของกองกำลังต่างชาติบ่อยครั้ง ดังนั้นกองบัญชาการทหารสูงสุด จึงสั่งการให้ กองทัพเรือ รับผิดชอบในการป้องกันพื้นที่บริเวณชายแดน ไทย-กัมพูชา ด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด รวมทั้งให้มีหน้าที่ในการให้ความคุ้มครองเรือประมงในน่านน้ำไทย และสนับสนุนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง ในการป้องกันมิให้เรือประมงไทยล้ำเขตน่านน้ำกัมพูชา เนื่องจากในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด มีการตั้งหน่วยปฏิบัติงานในพื้นที่หลายหน่วยงาน โดยมีกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด ปฏิบัติภารกิจในการป้องกันชายแดน และมีกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1/1 ปฏิบัติภารกิจในการรักษาความมั่นคงภายใน ซึ่ง กองทัพเรือ เป็นหน่วยรับผิดชอบในการปฏิบัติของทั้งสองหน่วยงาน ดังกล่าว กองบัญชาการทหารสูงสุด จึงสั่งการให้ กองทัพเรือ จัดตั้งกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (กปช.จต.) ขึ้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2522 เพื่อควบคุมบังคับบัญชากำลังทั้งสิ้นที่ปฏิบัติการในพื้นที่ ทั้งด้านการป้องกันชายแดน และการรักษาความมั่นคงภายใน โดยมีผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (ผบ.กปช.จต.) เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการใช้กำลัง และควบคุมบังคับบัญชา กำลังทหาร, ตำรวจ, อาสาสมัครดินแดน, ราษฎรอาสาสมัครต่างๆ และกำลังอื่นๆ ที่ปฏิบัติการในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด กองทัพเรือ จึงได้มีคำสั่งเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับคำสั่ง ของกองบัญชาการทหารสูงสุด และเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ตลอดจนเพื่อเป็นการกำหนดอำนาจ การบังคับบัญชาของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ต่อหน่วยกำลังต่างๆ ที่ขึ้นควบคุมทางยุทธการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ตามคำสั่ง กองทัพเรือ ฉบับที่ 257/2529 ลง 23 ก.ย.2529 เรื่อง การป้องกันชายแดนด้านจันทบุรี และตราด ให้ ผู้บัญชาการกรมนาวิกโยธิน (ผบ.นย.) เป็นผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (ผบ.กปช.จต.) รับผิดชอบในการป้องกันชายแดน ที่ติดต่อกับประเทศกัมพูชาด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ทั้งทางบก และทางทะเล และให้กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด จัดตั้งกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจต.) เพื่อปฏิบัติการในการป้องกันชายแดนที่ติดต่อกับประเทศกัมพูชาในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ทั้งทางบก และทางทะเล ให้ผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด เป็นผู้บัญชาการกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด อีกตำแหน่งหนึ่ง ภารกิจของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ปฏิบัติภารกิจในการป้องกันชายแดนทั้งทางบก และทางทะเล อำนาจการปกครอง

พื้นที่ ควบคุมรักษาระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายทั้งปวงในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด เพื่อรักษาอธิปไตย และความมั่นคงของชาติ

6. การจัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินจันทบุรี และหน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินตราด (ฉก.นย. จันทบุรี และ ฉก.นย. ตราด)

เนื่องจากพื้นที่รับผิดชอบของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด มีระยะทางตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา ด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด มีระยะทางยาว ประมาณ 250 กิโลเมตร เพื่อให้การป้องกันชายแดนในพื้นที่รับผิดชอบมีช่วงการบังคับบัญชา ที่เหมาะสม และครอบคลุมในแต่ละพื้นที่ โดยกำหนดผู้บังคับบัญชาในระดับกรมรับผิดชอบพื้นที่ ทั้งในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และพื้นที่จังหวัดตราด ตลอดจนช่วยให้การประสานงาน กับเจ้าหน้าที่ ฝ่ายปกครองท้องถิ่น กระทำได้สะดวก รวดเร็ว และเหมาะสม กองบัญชาการป้องกันชายแดน จันทบุรี และตราด จึงได้จัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินจันทบุรี (ฉก.นย.จันทบุรี) และ หน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินตราด (ฉก.นย.ตราด) ขึ้น เมื่อ 15 เมษายน 2528 โดยมีภารกิจในการ ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่แต่ละจังหวัด ด้วยการป้องกันชายแดนทางบก และป้องกันการยกพลขึ้นบก ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ปฏิบัติการโต้ตอบในเขต ตลอดจนให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่บ้านเมือง ในการป้องกันปราบปราม การกระทำผิดกฎหมายทั้งปวงในพื้นที่รับผิดชอบ

7. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาพื้นที่ชายแดน (ศพชด.)

เนื่องจากราษฎรที่อาศัยอยู่บริเวณแนวชายแดนไทย-กัมพูชา ส่วนใหญ่มีสภาพยากจน และได้รับผลกระทบจากการสู้รบบริเวณชายแดน จากการกระทำของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ ทำให้เกิด ปัญหาราษฎรไทยอพยพขึ้น ซึ่งทางรัฐบาลได้พิจารณาแผนการช่วยเหลือราษฎรเหล่านี้ โดยจัดทำ โครงการระยะสั้น ให้มีการจัดตั้งหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดนขึ้น ตามอนุมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อ 3 ตุลาคม 2521 ซึ่ง กปช.จต. ได้เริ่มดำเนินการ โครงการหมู่บ้านป้องกันชายแดนไทย-กัมพูชา ตั้งแต่นั้นมา โดย กพร.กปช.จต.เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานในระยะเริ่มต้น ต่อมาเมื่อ 9 มกราคม 2530 รอง เสธ.ทหาร (พลเอกสุรพล บรรณกิจ โสภณ) หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ โครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน/ประธานอนุกรรมการประสานงาน และติดตามผล/เลขานุการ คณะกรรมการแก้ไขปัญหาราษฎรไทยอพยพ ได้แนะนำให้ กปช.จต. จัดตั้ง สนง.พชด.กปช.จต. ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยปฏิบัติการในพื้นที่รับผิดชอบทางยุทธการของ กปช.จต. และ กองทัพเรือ ได้อนุมัติให้ จัดตั้ง สนง.พชด.๑ และ ชม.พัฒนาขึ้น เมื่อ 1 มิถุนายน 2532 สน.พชด.กปช.จต. จึงเป็นหน่วยเฉพาะกิจ ที่ขึ้นการบังคับบัญชา กับ กปช.จต. เพื่อปฏิบัติงานในนาม โครงการหมู่บ้านป้องกันชายแดนในพื้นที่ ตามแนวชายแดน จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด และทำหน้าที่เป็นฝ่ายกิจการพิเศษเกี่ยวกับการดำเนินงานในโครงการหมู่บ้านป้องกันชายแดน (ตามอนุมติ ของ ผบ.กปช.จต. เมื่อ 31 พฤษภาคม 2532) ต่อมา กปช.จต. เสนอขออนุมติปรับโครงสร้างการจัดหน่วยปฏิบัติงานโครงการหมู่บ้าน

ป้องกันชายแดน จากสำนักงานประสานงานพัฒนาพื้นที่ชายแดน (สนง.พชด.๓) เป็นศูนย์พัฒนาพื้นที่ชายแดน (ศพชด.๓) เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างการจัดหน่วยปฏิบัติงาน โครงการหมู่บ้านป้องกันชายแดนของกองทัพภาค และเป็นมาตรฐานการจัดหน่วยในระดับเดียวกัน โดย กปช.จต.ได้รับอนุมัติจาก บก.ทหารสูงสุด ให้ปรับโครงสร้างการจัด สนง.พชด.กปช.จต. เป็น ศพชด.กปช.จต. ตั้งแต่ 29 ตุลาคม 2539

8. การจัดตั้งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1 ส่วนแยก 3 (กอ.รมน.ภาค 1 สย.3)

ในปี พ.ศ.2539 สถานการณ์บริเวณพื้นที่ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา ด้านจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด เปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติการกิจของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด นอกจากภารกิจในการป้องกันชายแดนแล้ว ยังได้รับมอบภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายใน และการพัฒนาพื้นที่ตามแนวชายแดน ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่กันไป ตามแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ต่อผู้เบียดเบียน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานดังกล่าวสามารถปฏิบัติร่วมกัน และสอดคล้องกันทุกหน่วยงาน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจึงขออนุมัติให้ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1 จัดตั้งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 1 ส่วนแยก 3 ขึ้น ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2539 และให้จัดกำลังพลที่ปฏิบัติการกิจในกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ปฏิบัติงานในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1 ส่วนแยก 3 โดยมี ผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด เป็นผู้บัญชาการส่วนแยก 3 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 1

9. การจัดตั้งทหารพรานนาวิกโยธิน

กองทัพบก ได้ตกลงใจในการจัดตั้งโครงการทหารพรานขึ้น เมื่อ 15 กรกฎาคม 2521 และได้มีกองทหารพรานที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นทหารนาวิกโยธิน ผ่านการอบรมมาจากกองทัพบก จำนวน 2 กองร้อย เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน และปราบปรามผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ ในพื้นที่อำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี และอำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด โดยให้ขึ้นการควบคุมทางยุทธการกับกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจต.) กองทัพเรือ ซึ่งรับผิดชอบพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด อยู่จนถึงปลายปีงบประมาณ 2523 กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้มีคำสั่งให้กองทัพบก มอบโอนหน่วยทหารพรานที่มีอยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของ กจต. ในขณะนั้น จำนวน 6 กองร้อย ให้กองทัพเรือ รับผิดชอบให้แล้วเสร็จภายใน 30 กันยายน 2523 กองทัพเรือ จึงได้มีคำสั่งให้ กรมนาวิกโยธิน ดำเนินการรับมอบหน่วยทหารพราน ดังกล่าวจาก กองทัพบก และส่งมอบให้ขึ้นการควบคุมทางยุทธการ กับกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (กปช.จต.) ต่อไป หน่วยเฉพาะกิจ ทหารพรานนาวิกโยธิน จึงถือเอา วันที่ 30 กันยายน ของทุกปี เป็นวันสถาปนาหน่วย ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา หน่วยเฉพาะกิจทหารพรานนาวิกโยธิน เป็นหน่วยขึ้นตรง

ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน กองทัพเรือ กองบังคับการ ตั้งอยู่ที่ “ค่ายเทวพิทักษ์” บ้านคลองตาจก อำเภอน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี รับผิดชอบปฏิบัติการในการป้องกันประเทศตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา ด้านจังหวัดจันทบุรี และตราด ตามที่ได้รับมอบหมายจาก กปช.จต. การกิจที่เปลี่ยนแปลงจากการต่อสู้เพื่อเอาชนะคอมมิวนิสต์ มาเป็นการป้องกันประเทศ จึงทำให้หน่วยเฉพาะกิจทหารพรานนาวิกโยธิน จำเป็นต้องขยายหน่วยให้เหมาะสม และสามารถที่จะปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำลังทหารพรานนาวิกโยธิน ประกอบด้วยกำลังพลประจำการ (เจ้าหน้าที่โครง) และกำลังพลอาสาสมัคร (อส.ทพ.) ดังนี้

9.1 กำลังพลประจำการ ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ส่วนใหญ่มาจากหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน บางส่วนมาจากกรมแพทย์ทหารเรือ และกรมการเงินทหารเรือ

9.2 อาสาสมัครทหารพรานนาวิกโยธิน ได้แก่กำลังพลจากบุคคลทั่วไปที่อาสาสมัครเข้ามาทำการรบกับศัตรูของแผ่นดินด้วยความสมัครใจ มีความรักชาติ มีความเลื่อมใส และเชื่อมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความเสียสละ พร้อมทั้งจะอุทิศตนเข้ารับการศึกษาด้วยความสมัครใจ และปฏิบัติงานเพื่อความมั่นคงของชาติ ในระยะเวลาที่ไม่จำกัด แต่จะต้องปฏิบัติงานให้อยู่ในกรอบวินัยของทหาร และระเบียบของ หน่วยเฉพาะกิจทหารพรานนาวิกโยธิน ที่ได้กำหนดไว้

10. การกิจกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด

วิสัยทัศน์ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด “กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด เป็นหน่วยที่มีความพร้อมที่สุด ในการป้องกันอธิปไตย รักษาความมั่นคงภายใน และผลประโยชน์ของชาติ ทั้งทางบก และทางทะเล เป็นที่พึ่งพา และศรัทธาของประชาชน”

จากวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดพันธกิจได้ 4 ข้อ

1. ฝึกกำลังทั้งสิ้นในพื้นที่ เพื่อการป้องกันชายแดน การรักษาผลประโยชน์ของชาติ ทั้งทางบก และทางทะเล
2. จัดเตรียมสนามรบ ด้วยการจัดระบบป้องกัน เพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดนให้กับหมู่บ้าน ตามแนวชายแดน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกัมพูชาตั้งแต่ในยามปกติ
3. ใช้ศักยภาพของหน่วย ในการรักษาความมั่นคงในพื้นที่ชายแดน การรักษาความมั่นคงภายใน และการกวาดล้างทุ่นระเบิดตามแนวชายแดน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
4. บริหารจัดการภายใต้กรอบการบริหารบ้านเมืองที่ดี
เจตนารมณ์ของผู้บัญชาการกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

ผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จะใช้ศักยภาพของหน่วยที่มีอยู่ทั้งหมด ท่วมเทปฏิบัติหน้าที่เพื่อปกป้องประเทศชาติ เพื่อเชิดชูราชบัลลังก์ และเพื่อช่วยเหลือประชาชน ตามแนวชายแดน รวมทั้งพื้นที่ตอนใน ในเขตรับผิดชอบอย่างสุดความสามารถ

ดังนั้นกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ปฏิบัติภารกิจในการป้องกัน อธิปไตยของประเทศ และรักษาความมั่นคงภายในด้านจังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด จากภาระหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบ หลายประการดังกล่าว กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด แบ่งการปฏิบัติหลักเป็น 3 ประการ ดังนี้

- 10.1 ภารกิจในการป้องกันชายแดน
- 10.2 ภารกิจการรักษาความมั่นคงภายใน
- 10.3 ภารกิจการพัฒนาเพื่อความมั่นคง



ภาพประกอบ 3 ภารกิจในการป้องกันชายแดน

ที่มา : กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด. ออนไลน์. 2555

10.1 ภารกิจในการป้องกันชายแดน ในการวางกำลังป้องกันชายแดนทางบกใช้กำลังประจำถิ่น คือ ทหารพรานนาวิกโยธิน และตำรวจตระเวนชายแดน เป็นหลัก โดยวางกำลังในพื้นที่และภูมิประเทศสำคัญที่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ตลอดแนวชายแดนในพื้นที่รับผิดชอบ สำหรับทางทะเล กองทัพเรือ ได้จัดหมวดเรือลาดตระเวนชายแดนขึ้นควบคุมทางยุทธการกับกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ปฏิบัติงานในพื้นที่รับผิดชอบตลอด 24 ชั่วโมง

การป้องกันประเทศเมื่อประกาศใช้แผนป้องกันประเทศ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด จะได้รับการเพิ่มเติมกำลัง และแปรสภาพเป็นกองกำลังนาวิกโยธิน ปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ ขึ้นควบคุมทางยุทธการกับกองทัพภาคที่ 1

10.2 ภารกิจการรักษาความมั่นคงภายใน กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ดำเนินการสนับสนุน ป้องกันและปราบปรามการกระทำใดๆ อันมีผลกระทบต่อความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับ

10.2.1 การพัฒนาการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

10.2.2 การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ

10.2.3 การจัดเงื่อนไขต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงภายใน

10.2.4 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

10.2.5 การสนับสนุนส่งเสริม "เศรษฐกิจพอเพียง" ตามแนวทางพระราชดำริ

10.2.6 การป้องกันปราบปรามการโจรกรรมรถยนต์ และรถจักรยานยนต์

การปล้นสะดมตามแนวชายแดน การกระทำร้ายโจรสลัด การลักลอบค้ายาเสพติด การค้าอาวุธสงคราม การหลบหนีเข้าเมือง และแรงงานต่างชาติดักกฏหมาย การลักตัดไม้ทำลายป่า และบุกรุกพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ และการเข้าไปเล่นการพนันในบ่อนพนันประเทศกัมพูชา โดยมุ่งเน้นไปในงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด งานยุทธศาสตร์ต่อสู้เบ็ดเสร็จ งานแก้ปัญหาชนกลุ่มน้อย งานโครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคง และงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

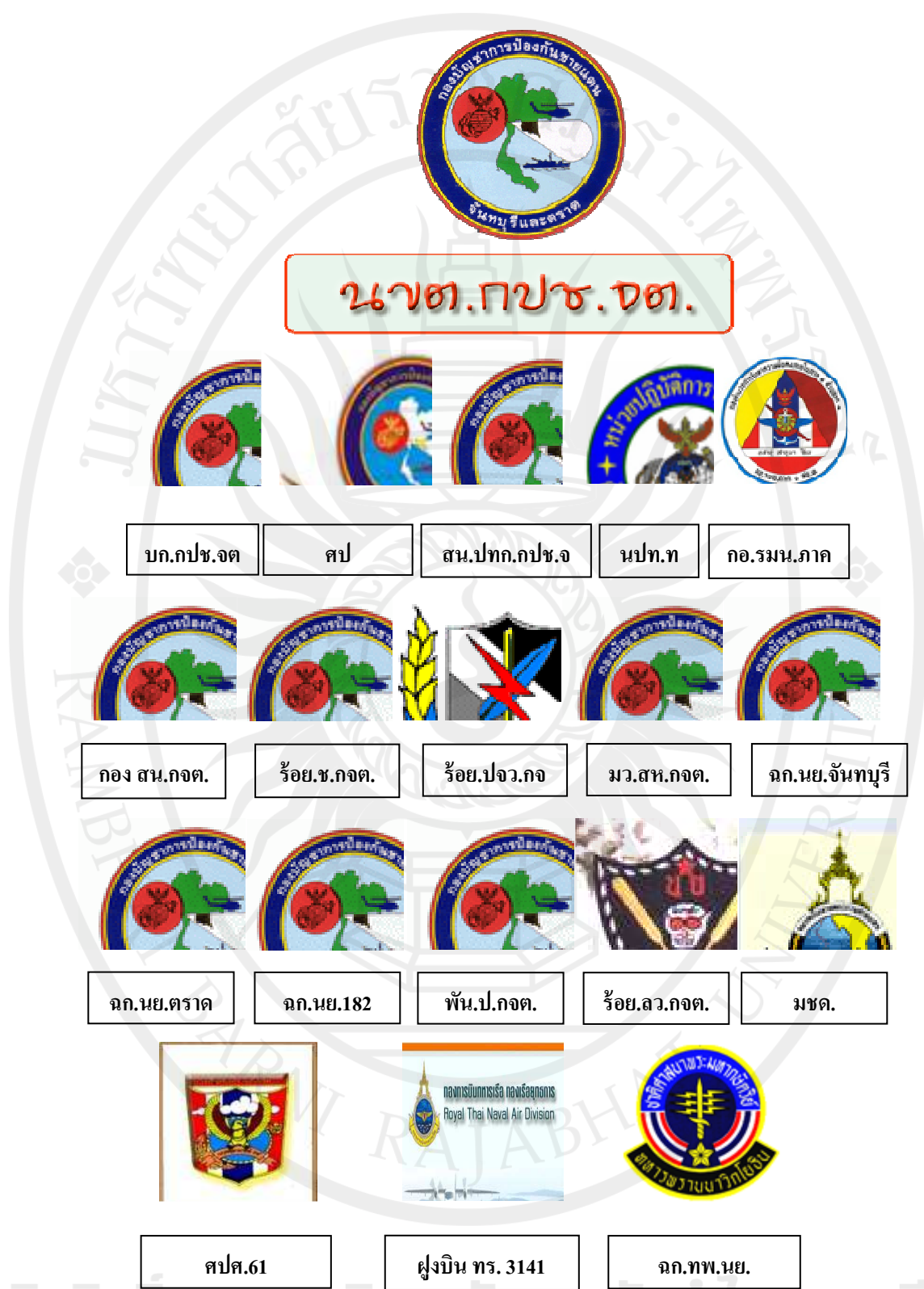
10.3 ภารกิจการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองตามแนวชายแดน ดำเนินการโดย ศูนย์พัฒนาพื้นที่ชายแดน กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ปัจจุบันโครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน ในพื้นที่รับผิดชอบได้จัดตั้งเรียบร้อยแล้ว จำนวน 19 หมู่บ้าน แบ่งเป็น ในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี 12 หมู่บ้าน ในพื้นที่จังหวัดตราด 7 หมู่บ้าน ในอนาคตมีโครงการที่จะเสนอขอจัดตั้งเพิ่มเติมอีกจำนวนหนึ่ง โครงการทัพบกสยาม 01 ตั้งอยู่ที่ตำบลด่านชุมพล อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ซึ่งเป็นโครงการในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับราษฎรไทยตามแนวชายแดน ดำเนินการจัดการฝึกอบรมด้านศิลปาชีพให้ราษฎรในโครงการ ให้มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพต่างๆ เพื่อนำรายได้มาเลี้ยงตนเอง และครอบครัวให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยมีแผนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ให้การดำเนินการไม่มีปัญหาข้อขัดข้องใดๆ และการช่วยเหลือประชาชน นอกจากการช่วยเหลือประชาชนตามโครงการต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบตามแผนงานปกติแล้ว กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ยังมีกิจในการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนหน่วยงานอื่น ในการช่วยเหลือประชาชนจากสภาวะการที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ และภัยวิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย อัคคีภัย ภาวะภัยแล้ง ที่เกิดขึ้นในพื้นที่รับผิดชอบ หรือตามที่กองทัพเรือ มอบหมายให้ปฏิบัติ ในปี 2542 ได้ดำเนินการช่วยเหลือประชาชนในจังหวัด

จันทบุรี และจังหวัดตราด ที่ประสบอุทกภัยอย่างร้ายแรง และ ดำเนินการฟื้นฟูพัฒนาสภาพ หลังน้ำลด ให้กลับสู่สภาวะปกติ ในเวลาอันรวดเร็ว และในระหว่างเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน 2543 เกิดฝนตกชุกติดต่อกันทำให้เกิดน้ำท่วมฉับพลันในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด กองทัพเรือ จึงได้อนุมัติให้ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด จึงได้เปิดศูนย์ ช่วยเหลือประชาชนที่ประสบอุทกภัย เมื่อ 4 มิถุนายน 2543 เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความ เดือดร้อน ร่วมกับทางจังหวัดจันทบุรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเต็มขีดความสามารถ



ภาพประกอบ 4 ภารกิจการพัฒนาเพื่อความมั่นคง

ที่มา : กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด. ออนไลน์. 2555



ภาพประกอบ 5 หน่วยงานภายในของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด
ที่มา : กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด. ออนไลน์. 2555

11. การจัดหน่วยของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด

การจัดหน่วยของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด มี 3 หน่วยงานหลัก คือ

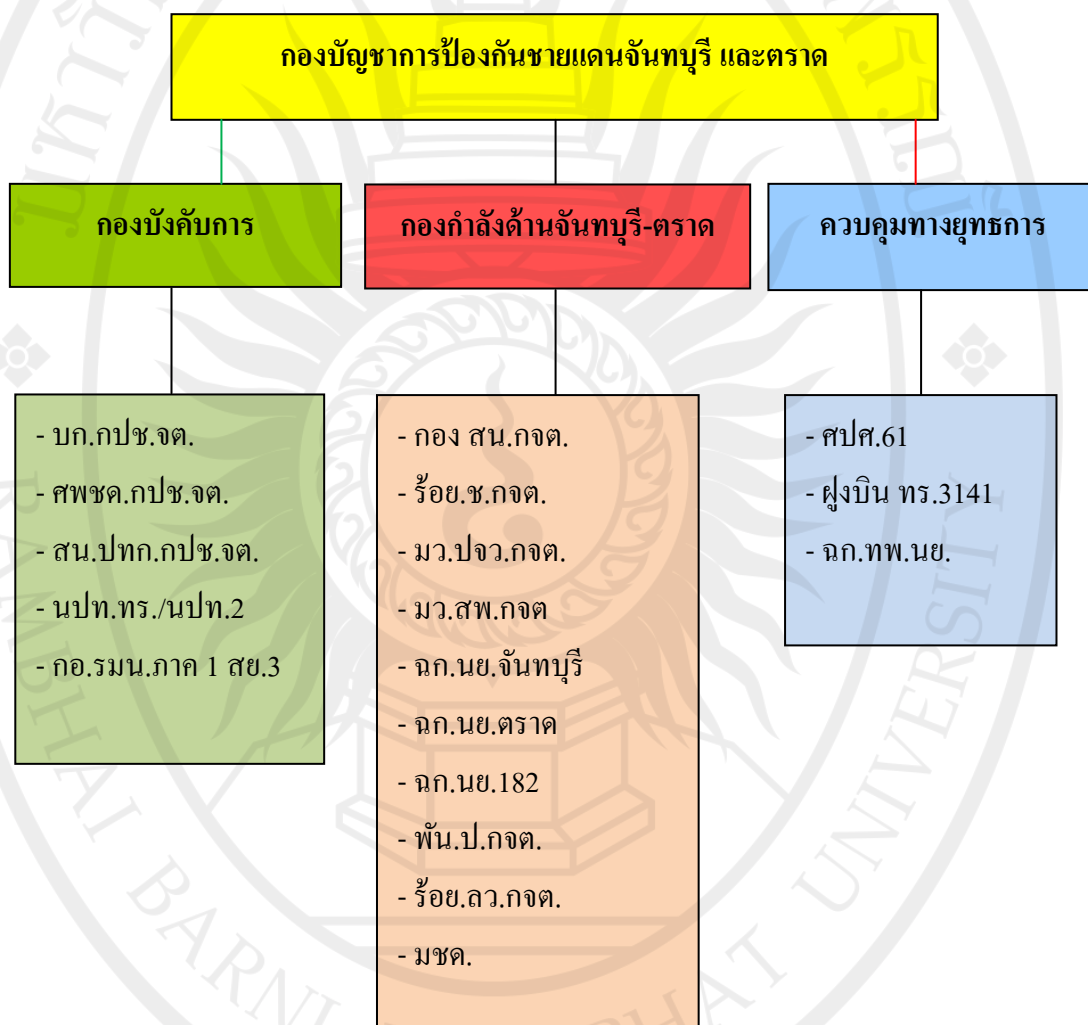
- 11.1 กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน คือ
- 11.1.1 กองบังคับการ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (บก.กปช.จต.)
- 11.1.2 ศูนย์ประสานงานชายแดน กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด (ศพชด.กปช.จต.)
- 11.1.3 สำนักงานประสานงานชายแดนไทยกัมพูชา กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด (สน.ปทก.กปช.จต.)
- 11.1.4 หน่วยปฏิบัติงานทุ่นระเบิดด้านมนุษยธรรม กองทัพเรือ/หน่วยปฏิบัติการทุ่นระเบิดด้านมนุษยธรรมที่ 2 (นปท.ทร/นปท.2)
- 11.1.5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาคที่ 1 ส่วนแยก 3 (กอ.รมน.ภาค 1 สย.3)
- 11.2 กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กจต.) เป็นหน่วยกำลังรบของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน คือ
- 11.2.1 กองสนับสนุนกองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (กอง สน.กจต.)
- 11.2.2 กองร้อยทหารช่าง กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (ร้อย.ช.กจต.)
- 11.2.3 หมวดปฏิบัติการจิตวิทยา กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (มว.ปจว.กจต.)
- 11.2.4 หมวดสรรพาวุธ กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (มว.สพ.กจต.)
- 11.2.5 หน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินจันทบุรี (ฉก.นย.จันทบุรี)
- 11.2.6 หน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินตราด (ฉก.นย.ตราด)
- 11.2.7 หน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินที่ 182 (ฉก.นย.182) บ.หาดเล็ก อ.คลองใหญ่ จ.ตราด
- 11.2.8 กองพันทหารปืนใหญ่ กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (พัน.ป.กจต.)
- 11.2.9 กองร้อยลาดตระเวน กองกำลังด้านจันทบุรี-ตราด (ร้อย.ลว.กจต.)
- 11.2.10 หมวดเรือป้องกันชายแดน (มชด.)
- 11.3 หน่วยควบคุมทางยุทธการ ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน คือ
- 11.3.1 ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษที่ 61 (สปศ.61) สังกัดหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

นาวิกโยธิน

11.3.2 ผู่่งบ่บ่น ทร.3141 อ.ท่่าใหม่ จ.จันทบุร่ี สั้งกััดกองบ่บ่นทหารเรื่อ

11.3.3 หน่วยเฉพะก่ิจทหารพรานนาวิกโยธิน (ฉก.ทพ.นย.) สั้งกััดหน่วยบ่ัญชาการ

โศรงสร้างการจ้ัดหน่วยกองบ่ัญชาการบ่องกัันชายแดนจันทบุร่ี และตราด



ภาพประกอบ 6 โศรงสร้างการจ้ัดหน่วยกองบ่ัญชาการบ่องกัันชายแดนจันทบุร่ี และตราด

ที่มา : กองบ่ัญชาการบ่องกัันชายแดนจันทบุร่ีและตราด. ออนไลน์. 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยต่างประเทศ

บรู๊คส์ (Brook. 1971 : 5744-A) ได้วิเคราะห์ขวัญของสมาชิกในคณะวิชาของวิทยาลัยชุมชนในรัฐโรไลนาเหนือ พบว่าสมาชิกของวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอน 4 ปี หรือน้อยกว่า นั้น มีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะวิชาอื่น ๆ นอกจากนั้นสมาชิกของคณะวิชาที่มีการศึกษาต่ำ มีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะวิชาอื่น ๆ ในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร โอกาสแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพบปะสังสรรค์ของคณะวิชา การได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ การบริหารอัตราเงินเดือน และสมาชิกของคณะวิชาที่มีอายุมากกว่าสมาชิกอื่น มีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าในด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และการบริหารอัตราเงินเดือน

โฮเวลล์ (Howell. 1974 : 7488-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ขวัญในการทำงานของครูอยู่ในระดับสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ควั่นตัดสินใจเสียเอง และพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์อยู่ในระดับสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้อื่นที่สมควรจะได้รับ และไม่รังเรที่จะให้ความช่วยเหลือที่จะให้เด็กประสบความสำเร็จ

ซูซานเน่ (Suzanne. 1986 : 361-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐแทนเนสซี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในภาคตะวันออก ภาคกลางและภาคตะวันตกรัฐแทนเนสซี ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารที่มีความแตกต่างกัน ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี อายุ 40 ปี และอายุสูงกว่า 40 ปี ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับที่มีความแตกต่างกัน ขวัญในการปฏิบัติงานของครูชายและหญิง ไม่มีความแตกต่างกันยกเว้น ในเรื่องความสัมพันธ์ของครูกับอาจารย์ใหญ่ จำนวนชั่วโมงสอน และเครื่องอำนวยความสะดวก และการบริการของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน ครูชายมีความคิดเห็นทางด้านบวกมากกว่าครูหญิง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ไม่มีความแตกต่างกัน

2. งานวิจัยในประเทศ

วุฒิชชาติ เลื่อนสุคันธ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดนชั้นประทวนและพลตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13 และเปรียบเทียบระดับขวัญตามปัจจัย อายุ สภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และ

ลักษณะของงาน พบว่า ตำรวจตระเวนชายแดนชั้นประทวนและพลตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13 มีขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ส่วนตำรวจตระเวนชายแดนชั้นประทวนและพลตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13 ที่มีอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกัน อีกทั้งตำรวจตระเวนชายแดนชั้นประทวนและพลตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13 มีลักษณะของงานต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เสริมศักดิ์ ประสารแสง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง และเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนี้ จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิกการศึกษา สถานภาพสมรส สังกัดหน่วยงาน ตำแหน่งงาน ระดับ และสภาพการทำงานพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อีกทั้งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ ที่มีสถานภาพต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

กฤตกร ชลวิสุทธิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการบิน โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ และความสัมพันธ์ที่เป็นลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบพบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการบิน โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ ในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่อการทำงาน ด้านความมั่นคงต่อการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์กับองค์กรและสังคม อยู่ในระดับสูง อีกทั้งครูการบิน โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการทำงาน

เมตตา คันธา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถาบันเวชศาสตร์การบิน กรมแพทยทหารอากาศ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ และเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถาบันเวชศาสตร์การบิน กรมแพทยทหารอากาศ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสถาบันเวชศาสตร์การบิน กรมแพทยทหารอากาศ โดยรวมมีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับขวัญและกำลังใจสูงที่สุดในปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้านสภาพการทำงานและ

ความรับผิดชอบ และมีระดับขวัญและกำลังใจต่ำที่สุดในด้านค่าตอบแทน สำหรับขวัญและกำลังใจข้าราชการสถาบันเวชศาสตร์การบิน กรมแพทยทหารอากาศ ที่มีภูมิลำเนาต่างกันด้านเพศ ช่วงชั้นอายุ ชั้นยศ และประสบการณ์ในการทำงานมีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ส่วนผู้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สถานภาพเป็นหม้าย/หย่า กับผู้ที่มีรายได้สูงกว่า 30,000 บาท มีระดับขวัญและกำลังใจสูง

วัฒน์ มหิพันธ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการดังกล่าวมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ ระดับขวัญและกำลังใจสูงที่สุดอยู่ในด้านสภาพการปฏิบัติงานและอยู่ในระดับปานกลางในด้านความพอเพียงของรายได้ ผลการเปรียบเทียบปัจจัยสภาพแวดล้อมกับสภาพบุคคลพบว่า สภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

วันเด่น ศรีตุลาการ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางสนาม กองปฏิบัติการข่าว กรมข่าวทหารเรือ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อกำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางสนาม กองปฏิบัติการข่าว กรมข่าวทหารเรือ ได้แก่ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และชั้นยศ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลกระทบได้แก่ อายุ ภูมิลำเนา อายุราชการ รายได้ พื้นที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาปฏิบัติงานในภาคสนาม และความรุนแรงในพื้นที่

ชนิษฐา วัฒนโอฬารนนท์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพระดับขวัญและปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล และเลือกใช้ปัจจัยที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยการปฏิบัติงานรวม 9 ด้าน ข้าราชการและลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือด้านความพึงพอใจในหน้าที่ และด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ สำหรับด้านความเสมอภาคมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี คือโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการรับรู้ต่อความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพจน์ อินหว่าง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 ค่ายพระเจ้าตาก อำเภอเมือง จังหวัดตาก พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรในภาพรวมของตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 ค่ายพระเจ้าตาก อำเภอเมือง จังหวัดตาก มีความคิดเห็น

ต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานมากที่สุด กำลังขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านยังอยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุ รายได้ ตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ สภาพแวดล้อม ความพร้อมของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้เพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะมีกำลังขวัญที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับปัจจัยด้านระดับการศึกษา อายุราชการ ที่แตกต่างกันมีกำลังขวัญที่ไม่แตกต่างกัน

วิลาสินี สุวรรณภาพ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ โดยศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ และ ศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ โดยรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์กับองค์กรและสังคม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ โดยรวมในทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับสูงในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ได้แก่ อายุและระดับชั้นยศในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

พีริศร เป็รื่องเวทย์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของข้าราชการชั้นประทวน และลูกจ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ ศึกษาที่โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ พบว่าข้าราชการชั้นประทวน และลูกจ้างสังกัด โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ กรมสื่อสารทหารเรือ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ระดับขวัญกำลังใจสูงสุดในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ระดับขวัญกำลังใจปานกลาง ในด้านความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นประทวน และลูกจ้างสังกัด โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ พบว่าความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ ภาระความรับผิดชอบและความพอใจในงานที่ทำ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ สภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากผลการศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังปรากฏในตอนต้น สรุปได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล มีการศึกษากันในหลายลักษณะ

ที่เป็นการศึกษาความคิดเห็นในแนวกว้าง และการศึกษาเฉพาะประเด็น ส่วนใหญ่จะเน้นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น ในการนี้ผู้วิจัยจึงประมวลผลข้างต้นว่าเป็นการศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมประเด็นทางด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ 6 ประเด็น คือ

1. ด้านสวัสดิการของหน่วย
2. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
3. ด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
5. ด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคง
6. ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของหน่วย