การสร้างแรงจูงใจ: พัฒนาตนเองในการทำงานเพื่อสังคม

จิรชฎา เชียงกูล[1]*
สิริวัฒน์ ศรีเครือดง[2]
ทิพภา ปุณสีห์[3]
ตระกูล พุ่มงาม[4]
กัลยาณี ประดับพงษา[5]

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองสู่การเรียนรู้ในการทำงานให้สมบูรณ์แบบมากขึ้น และ 3) แรงจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเพื่อสังคม ที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีจิตวิทยาแรงจูงใจ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์และทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลการวิจัยและการศึกษาจากหน่วยงานต้นแบบ พบว่า แรงจูงใจส่งเสริมเป็นพลังขับเคลื่อนผู้คนให้เจริญงอกงามในทางที่ดี อย่างไรก็ตามแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการ ปัจจัยภายนอก สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ที่แตกต่างกันไป จากการสังเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์ที่ได้ คือ แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานเพื่อสังคม และกรอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระดับองค์การและระดับสังคม รวมถึงได้คุณลักษณะผู้ทำงานเพื่อสังคมที่ทำให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่เรียกว่า “PMES” (พีมส์) ที่สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจในการทำงาน ความพยายามมุ่งมั่นและการเสียสละที่ส่งผลถึงความสำเร็จในระดับบุคคลทั้งผลงานที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเองให้มีเป้าหมายชีวิตที่ส่งผลถึงบรรยากาศในที่ทำงานอย่างมีความสุขร่มเย็น ได้ผลลัพธ์ของงานคืนสู่สังคมที่มาจากแรงจูงใจและความสามารถแห่งตน บุคลากรจึงปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองในการทำงานเพื่อส่วนรวมสร้างความสำเร็จและความสุขในการทำงานร่วมกัน อันนำมาซึ่งงานบันดาลใจ (Inspiration at work) เกิดความพึงพอใจรักในงานที่ทำ (Job Satisfaction) เป็นการทำงานเพื่อสังคมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยการสร้างคุณค่าในตนเองเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

คำสำคัญ : แรงจูงใจ การพัฒนาตนเอง การทำงานเพื่อสังคม

Received: March 10, 2025, **Revised:** May 4, 2025, **Accepted:** May 16, 2025,

[1] อาจารย์พิเศษ ภาคจิตวิทยา สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

* corresponding author email; jirachada.c@gmail.com

[2] ผู้อำนวยการหลักสูตร ปริญญาโทและปริญญาเอก ภาคจิตวิทยา สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

[3] นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักวิชาการสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

[4] กรรมการผู้จัดการ ห้างหุ้นส่วนจำกัดจันทิมา

[5] ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหาร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

Motivation Building : Self-Development for Social Work

Jirachada Chiengkul[1]*
Siriwat Srikhruedong[2]
Tippa Punna[3]
Trakoon Phumngam[4]
Kalayanee Pradubpongsa[5]

Abstract

There are three objectives of academic articles as follow: 1) create motivation for work, 2) stimulate self-development towards learning to work more perfectly, and 3) motivation drives success in social work which is mentioned the motivation psychology theory, human needs theory and other related theories including research and study results from prototype organizations have found that motivation is a driving forces that drives people to flourish in a positive way. However, each person is different depending on needs, external factors, the environment and different circumstances. From the synthesis of information, the results are guidelines for creating motivation for social work and a framework for human resources development that creates positive outcomes at both the individual level, interpersonal relationships level, organizational level and social level including finding characteristics of social workers that make their work meet the goals called "PMES" as well. “PMES” means inspiration, motivation, effort and sacrifice that lead to personal success, both in terms of work and personal development. Have life goals that will result in a happy and peaceful work environment. Getting results from work and returning to society that come from your own motivation and abilities. Therefore, personnel desire to develop themselves in working for the public, creating success and happiness in working together which brings inspiration at work and job satisfaction. It is a social work that is truly filled with creating self-worth for the public.

Keywords : Motivation Self-development Social work

Received: March 10, 2025, **Revised:** May 4, 2025, **Accepted:** May 16, 2025,

[1] Special Professor, Department of Psychology, Field of Buddhist Psychology, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

* corresponding author email; jirachada.c@gmail.com

[2] Director of Master and Doctoral Degree Programs, Department of Psychology, Field of Buddhist Psychology, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

[3] Public Health Technical Officer. Professional Level, Health Technical Office, Ministry of Public Health

[4] Managing Director, Jantima Construction Ltd.,Part

[5] Assistant Director of Administration, Thai Airways International Public Company Limited.

บทนำ

การทำงานเพื่อสังคมเป็นเรื่องที่มีความท้าทายบนโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ สังคม และการดำรงชีวิตของประชาชน ประกอบกับภัยสงครามและภัยธรรมชาติ ที่กระทบต่อความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตและการทำงาน สิ่งสำคัญคือ จะทำอย่างไรให้คนทำงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีจิตใจที่มีความพร้อมในการทำงาน พร้อมในการพัฒนาตนเองเพื่อสังคม ฉะนั้นการจะมีคนทำงานที่มีคุณภาพ หน่วยงานที่มีพันธกิจในการทำงานเพื่อสังคมควรมีการบริหารจัดการ มีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ให้บุคลากรมีความพร้อมมีวิธีคิดในการทำงานเพื่อประชาชนหรือสังคมโดยรวม

ผู้เขียนจึงได้มีการศึกษาทฤษฎีจิตวิทยา แนวคิดในการทำงานเพื่อสังคมและหน่วยงานต้นแบบในการทำงานเพื่อสังคมที่เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการทำงานเพื่อประชาชนหรือช่วยเหลือประชาชน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ 3 ข้อของบทความนี้ คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองสู่การเรียนรู้ในการทำงานให้สมบูรณ์แบบมากขึ้น และแรงจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเพื่อสังคม ได้วิเคราะห์สังเคราะห์จากการศึกษาดังกล่าวแล้วได้ความรู้ที่เป็น แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสังคมและกรอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญของผู้ที่ทำงานเพื่อสังคมที่เรียกว่า “PEMS” (พีมส์) ได้แก่ P คือ Passion ความหลงใหลรักในสิ่งที่ทำและความรับผิดชอบในงาน M คือ Motivation แรงจูงใจในการทำงาน E คือ Effort ความพยายาม มุ่งมั่น เกาะติดในสิ่งที่ทำ ต่อสู้กับปัญหาทุกวิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ S คือ Sacrifice การเสียสละ การอุทิศตน มีจิตสาธารณะและสัมพันธภาพกับทีมงานที่ดี

บุคคลที่มีคุณลักษณะ “PEMS” จะนำไปซึ่งการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ จะมีการสร้างสรรค์และการเรียนรู้เติบโตผ่านงานที่ทำ การทำงานเพื่อสังคมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณค่าความเป็นมนุษย์ มนุษย์จึงได้พบว่าคุณค่าในการดำรงอยู่ของตนเองที่ได้จากงานที่ทำเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ (โกมาตร เสถียรทรัพย์ และ บุษบงก์ วิเศษพลชัย, 2560) และทฤษฎีแรงจูงใจแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จในการทำงานมีความสำคัญยิ่ง แรงจูงใจสูง ความสามารถสูงยิ่งส่งผลต่อการดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงขึ้น ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น (Gomez-Mejia et al., 2001)

ความหมายของแรงจูงใจและความสำคัญ

ความหมายของแรงจูงใจ มีผู้กล่าวไว้หลายประการทั้งจากงานวิจัย ทฤษฎีจิตวิทยาแรงจูงใจ และทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก จึงขอนำเสนอเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

พระครูรัตนญาณวิมล (2560) งานวิจัยได้ศึกษาพบว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้ร่างกายเกิดการเคลื่อนไหวหรือผลักดันโดยแหล่งที่เกิดจากภายในจิตใจ หรือแหล่งที่มาจากภายนอก เพื่อไปให้ถึงจุดหมายปลายทาง เกิดพลังทางพฤติกรรม มีการกำหนดทิศทางที่เป็นเป้าหมาย และมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ

เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ปรับปรุงเสริมสร้างความรู้ ทักษะเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

Compton & Hoffman (2013) คอมป์ตัน และฮอฟแมน ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกและแรงจูงใจว่า เป็นพลังที่ขับเคลื่อนผู้คนให้เจริญงอกงามในทางที่ดี สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายของตนเองได้ แต่ละบุคคลจะมีเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายส่วนตัวที่บุคคลเหล่านั้นจะมีความพยายามและความมุ่งมั่นมีพันธสัญญาในใจเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ อันเกิดจากแรงจูงใจที่พวกเขามี ฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่สามารถทำให้มนุษย์คิดเชื่อมโยงสอดคล้องไปสู่การบรรลุเป้าหมายแห่งตนได้ และเป้าหมายอาจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกของบุคคล ณ จุดใดเวลาหนึ่ง และต่อความอยู่ดีมีสุขทางอารมณ์โดยทั่วไปของมนุษย์

สรุปความได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง พลังที่ขับเคลื่อนจากภายในตน ให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่เป็นปฏิกิริยาภายในร่างกายหรือจิตใจที่ถูกกระตุ้นจากปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลถึงพฤติกรรมให้มีการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือความต้องการที่ประสงค์จนสำเร็จ และความคิดบวกอารมณ์บวกสามารถผลักดันให้มนุษย์มีความพากเพียรในการพัฒนาตนเองเพื่อดำเนินสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จในสิ่งดีงามตามเป้าหมายแห่งตนที่คิดไว้ได้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

Gomez-Mejia et al. (2001) โกเมซ-เมจิอา ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลถึงผลลัพธ์และคุณภาพที่เกิดขึ้น กล่าวคือแรงจูงใจ (motivation) สูง บุคคลที่มีความสามารถ (ability) สูง จะส่งผลถึงการดำเนินงาน (performance) ที่เพิ่มมากขึ้น มีสูตรการคำนวณได้ว่า แรงจูงใจคูณด้วยความสามารถ เท่ากับผลงานหรือสิ่งที่ทำสำเร็จ และในทางกลับกันแรงจูงใจต่ำ ความสามารถน้อยก็ส่งผลถึงผลการดำเนินงานที่ต่ำ

ความสำเร็จและการทำงานที่มีคุณค่าเพื่อสังคมทำให้ได้รับการยอมรับ การชื่นชม ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานจึงมีความหมายในชีวิตไม่น้อยไปกว่าการทำงานเพื่อการยังชีพเพียงอย่างเดียว การพัฒนาตนเองที่ช่วยเติมเต็มความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์มีคุณค่าสามารถช่วยเหลือสังคมไปพร้อมกับการทำงานด้วยในเวลาเดียวกัน สามารถสร้างความสุขในหลากมิติขององค์การได้

สรุปความได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามวัตถุประสงค์ ข้อ 1 ของบทความนี้ แรงจูงใจมีความสำคัญที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความมุ่งมั่นพากเพียรในการทำงานได้สำเร็จ เนื่องจากแรงจูงใจมีผลต่อการทำงาน อันเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงานได้มากขึ้นเพราะแรงจูงใจ ความสามารถ และผลงาน มีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการที่บุคลากรมีแรงจูงใจสูงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะมากยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์การสามารถช่วยปรับเปลี่ยนวิธีคิด และเพิ่มอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อสังคมได้ เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุได้ตามเป้าหมาย และส่งผลถึงผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สูงยิ่งขึ้นไปพร้อมกับความสุขที่ได้จากงานที่ทำ

แรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เกิดจากแรงจูงใจที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ตนเองดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งผู้เขียนได้ยกตัวอย่างทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อให้เห็นถึงที่มาของการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นด้านเนื้อหา ผู้เขียนได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และทฤษฎีของ แมคเคลแลนด์ (McClelland)

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ ผู้เขียนได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ วรูม (Vroom) ทฤษฎีของ เฮอร์เบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีของวู้ด (Wood) และทฤษฎีของลอคโคสกี้ (Wlodkowski)

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นด้านเนื้อหา

Maslow, (1970) มาสโลว์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow's hierarchy of Needs Theory) มี 5 ลำดับ ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Biological and Physiological Needs) 2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงของชีวิต (Safety Needs) 3) ความต้องการความรักและการยอมรับจากสังคม (Social Needs) 4) ความต้องการความสำเร็จเพื่อให้ได้รับการยกย่องเคารพจากผู้อื่น (Esteem Needs) 5) ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self Actualization Needs) การสร้างแรงจูงใจของ มาสโลว์ ใช้หลักตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ การใช้ปัญญาเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ไปถึงความต้องการอันสูงสุดหรือจุดหมายปลายทางของแต่ละบุคคลที่พึงประสงค์ที่เป็นประสบการณ์อันสูงสุด หากหน่วยงานรู้ถึงความต้องการของบุคลากรในแต่ละเพศ อายุ การศึกษา ความเป็นอยู่และเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวกับบุคลากรที่สามารถทำให้รู้ถึงความต้องการในปัจจุบันที่สอดคล้องกับสังคมบริบทไทย ในทุกกลุ่มทุกเพศและทุกวัยก็จะนำไปสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรได้ เนื่องจากมนุษย์มีภาวะความต้องการที่แตกต่างกันและมีความต้องการอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ความต้องการของบุคลากรแต่ละคนเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้สามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับเป็นแรงผลักดันให้มีความพยายาม และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพ ความรู้ความสามารถทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเรียนรู้พัฒนาตนเองใช้ความสามารถของตนเองกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ตนเองปรารถนาอันเป็นประสบการณ์สูงสุด ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จึงสามารถนำไปสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G. Theory: Existence Relatedness Growth Theory) ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ศึกษาว่ามนุษย์มีความต้องการหลัก 3 ประเภทที่เป็นแรงจูงใจ โดยกล่าวว่าบุคคลสามารถได้รับแรงจูงใจจากความต้องการหลายระดับในเวลาเดียวกันและระดับแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของแต่ละบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา รวมถึงความต้องการอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ ได้แก่ 1) ความต้องการในการใช้ชีวิตเพื่อดำรงอยู่หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence needs) เป็นความปรารถนาในความเป็นอยู่ที่ดีทาง

สรีรวิทยาหรือการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง การมีสิ่งของที่ใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุขและมีความปลอดภัย 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ในการมีสัมพันธภาพที่ดีที่เกี่ยวข้องกับผู้คน (Relatedness needs) เป็นความปรารถนาที่จะสนองความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการเป็นพวกที่ได้รับการยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน 3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth needs) เป็นความปรารถนาที่จะเติบโตเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ Alderfer, (1979)

ทฤษฎี อี.อาร์.จี. มีความเห็นเป็นเนื้อหาเรื่องความต้องการของมนุษย์เช่นเดียวกับ ทฤษฎีของมาสโลว์ ที่ว่าขอบเขตความต้องการที่ได้รับในระดับต่ำเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับความต้องการต่อไป อย่างไรก็ดี อัลเดอร์เฟอร์ มีความเห็นว่าความต้องการของมนุษย์สามารถที่จะเกิดขึ้นได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ ที่แต่ละบุคคลสามารถมีความต้องการได้เพียงอย่างเดียวเมื่อความต้องการเรื่องหนึ่งได้รับแล้วจึงมีความต้องการในเรื่องต่อไปอีก

ฉะนั้นมนุษย์จึงมีแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการเฉพาะบุคคลที่อาจต้องการเพียงอย่างเดียวหรือหลายอย่างพร้อมกัน ที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและความสามารถของแต่ละบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองจึงมีความจำเป็นที่ต้องรู้ถึงความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันจึงจะสามารถค้นหาเหตุที่จะสร้างแรงจูงใจบุคคลนั้นได้

McClelland (1962) ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory) นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์มี 3 ประการ 1) ความต้องการความสำเร็จ มนุษย์ปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สัมฤทธิ์ผลหรือได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น มากกว่าประสิทธิภาพ ปรารถนาที่แก้ปัญหาและการทำงานที่มีความท้าทายหรือมีความยากซับซ้อน จะวิตกกังวลเมื่อไม่สำเร็จ 2) ความต้องการทางด้านความร่วมมือ ปรารถนาที่จะสร้างและรักษาความเป็นมิตรภาพสัมพันธภาพที่อบอุ่น ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความต้องการมีอำนาจบารมี มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อผู้อื่น และรับผิดชอบต่อผู้อื่น ความต้องการทั้งสามประการได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ชีวิต แรงจูงใจของมนุษย์จะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ในการทำงานของแต่ละบุคคล ผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำงานเพื่อสังคมควรศึกษารายละเอียดในแต่ละความต้องการทั้งสามเรื่อง จึงสามารถสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ที่จะส่งผลถึงความต้องการที่แตกต่างของบุคลากรแต่ละคนได้ สิ่งสำคัญทฤษฎีนี้จะใช้จูงใจบุคลากรได้เมื่อความต้องการแต่ละเรื่องมีความเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่ทำและความต้องการอันแท้จริงของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะมาจากความคุ้นเคยกับสิ่งที่เคยต้องการ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้ในงานประเภทต่าง ๆ ที่ทำ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคเคลแลนด์ เป็นแนวคิดที่ลึกซึ้งและกว้างไกล กล่าวคือคนจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้จะต้องได้รับการปลูกฝังตั้งแต่ครอบครัวจากการเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนปลูกฝังแนวคิดให้สามารถดำรงชีวิตที่ดี และประสบความสำเร็จ ได้รับการศึกษาจากโรงเรียนให้มีความรู้ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้

เป็นคนเก่ง คนดีมีเพื่อน มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี อันเกิดจากทั้งสถาบันครอบครัวและโรงเรียนที่ฟูมฟักจนเป็นบุคลากรที่องค์การคัดเลือกเข้ามาทำงานและพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มเติม สร้างแรงจูงใจ มีการประเมินผลการทำงานและได้รับความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย จึงทำให้บุคลากรและองค์การประสบความสำเร็จไปพร้อมกัน

สรุปความว่า ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ทั้งสามทฤษฎีข้างต้นของ มาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ และแมคเคลแลนด์ เน้นหลักการความต้องการของมนุษย์เพื่อนำไปสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หรือการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองสู่ความต้องการที่ตนเองปรารถนา ทำให้มีแรงผลักจากภายในหรือกระตุ้นทำให้มีความต้องการในการพัฒนาตนเองสู่การเรียนรู้ในการทำงานให้สมบูรณ์แบบมากขึ้น ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 ของบทความวิชาการนี้ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง มุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีความพร้อมในการทำงานเพื่อสังคม สิ่งที่สำคัญจะต้อง ค้นหา ศึกษา วิเคราะห์ความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการที่แตกต่างหลากหลายเพื่อกระตุ้นการทำงานให้เกิดแรงจูงใจดังกล่าว

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ

ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Expectancy Theory) วรูม (Vroom) เป็นทฤษฎีที่เน้นกระบวนการอันนำไปสู่ผลลัพธ์ ได้ชี้ให้เห็นความคิดเรื่องการจูงใจว่า เป็นผลของความต้องการมากหรือน้อยของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 3 ประการ 1) ความพอใจ หมายถึง ความปรารถนาที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ที่ถูกกำหนดด้วยประสบการณ์ 2) ความคาดหมาย หมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำที่แสดงออกมาจะได้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นพิเศษ และ 3) ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ ทฤษฎีนี้จึงสามารถใช้ในการจูงใจบุคคลในการทำงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Vroom, 1994)

สรุปความได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจของ วรูม แสดงให้เห็นว่า ความพอใจความคาดหมายและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการจูงใจและทำงานได้สำเร็จ ความพึงพอใจของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น มนุษย์ปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีของ วรูม เป็นการสนับสนุนและผลักดันให้มนุษย์มีความต้องการให้งานสัมฤทธิ์ผลที่ดียิ่งขึ้นไปและสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายอันนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงาน หรือกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) มาจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานที่ทำ บุคลากรจึงมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองให้เก่งมากขึ้นให้สามารถทำงานได้สำเร็จ กล่าวคือการสร้างแรงจูงใจให้มีความคาดหมายความสำเร็จของงานเป็นตัวกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจที่จะเรียนรู้ที่ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อให้สามารถทำงานและมีพลังใจความมุ่งมั่นทำงานได้ประสบความสำเร็จ

Herzberg (1987) เฮอร์เบิร์ก ได้ศึกษาพบว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ปัจจัยที่ 1 คือ ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 6 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนตัว รวมทั้งความรับผิดชอบตามความเหมาะสม และปัจจัยที่ 2 คือ ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน 8 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครอง ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคง ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน รวมถึงตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์เบิร์ก เป็นปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดการเสริมแรงและลดความไม่พึงพอใจอันเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ ทฤษฎีนี้มีทั้งปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจและลดความไม่พึงพอใจที่เหมาะกับบริบทไทยในหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงหน่วยงานที่ทำงานเพื่อช่วยเหลือสังคมหรือดูแลประชาชน ที่บุคลากรต้องการแรงเสริมและช่วยลดความไม่พึงพอใจที่เป็นรูปธรรม เช่น การมีนโยบาย การบริหารที่ดีบุคลากรมีส่วนร่วมได้รับการสื่อสาร ได้รับรู้ถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และบริบทองค์การที่มีการพัฒนาก็จะเกิดความเข้าใจในองค์การ และผู้บริหารงานในหน่วยงานที่เห็นความสำคัญของบุคลากรลดความไม่พอใจในการทำงานก็ทำให้เกิดแรงจูงใจได้รวดเร็วและราบรื่นยิ่งขึ้น

Wood et al. (2004) วู้ด ชี้ให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมพลังในการทำงาน มีดังนี้ บรรยากาศในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ลดความไม่แน่นอนในการเลิกจ้างผู้ที่ทำงานผลงานไม่ดี และปรับเปลี่ยนให้ทุกคนมีพันธสัญญาใจที่จะพัฒนาตนเอง ทำงานให้เต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ (loyalty) ผลที่ได้บุคลากรมีระดับแรงจูงใจที่สูงขึ้นแทนความรู้สึกที่หวาดกลัวที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การควรพัฒนาบุคลากรทั้งด้านจิตใจ และสติปัญญา ให้มีความจงรักภักดีและพันธสัญญาทางด้านจิตใจ เพิ่มระดับความพยายามของบุคลากรที่จะทำให้งานสำเร็จเกิดผลลัพธ์ตามความคาดหวังที่มีปัจจัยดังนี้ 1) บุคลากรรายบุคคลมีความเต็มใจที่จะพัฒนาศักยภาพ มีสัญญาทางใจที่จะทำให้ตนเองมีคุณค่าด้วยการทำงานให้สำเร็จเกิดผลลัพธ์ตามที่ได้รับมอบหมาย 2) การพัฒนาสมรรถนะทั้งความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ และศักยภาพให้สามารถทำงานได้สำเร็จ 3) การประเมินผลงานเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจระบุถึงผลลัพธ์เฉพาะบุคคลได้ด้วย 4) โอกาสที่จะเติบโตและได้รับการยอมรับ

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ควรทำการค้นหาและวิเคราะห์เป็นรายบุคคลว่าแรงจูงใจอะไรที่สามารถทำให้บุคลากรแต่ละคนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ซึ่งต้องเข้าใจกระบวนการความคิดและจิตใจของบุคคลรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อสร้างแรงจูงใจพัฒนาตนเองในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Wood et al., 2004)

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองต้องมีการเสริมสร้างพลังใจและเกิดจากความสมัครใจของแต่ละบุคคล ที่ต้องบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้มีแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนต้องการพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็วให้ทันต่อสถานการณ์ ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญทั้งสิ้น เพื่อให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกับองค์การที่ยั่งยืน

Wlodkowski (1993) ลอคโคสกี้ ได้ศึกษาพบว่า แรงจูงใจทางบวกสำหรับผู้ใหญ่ในการเรียนรู้หรือการพัฒนาตนเองมี 3 ระดับดังนี้ ระดับที่ 1 แรงจูงใจเกิดจากต้องการความสำเร็จในสิ่งทำ (success) และความสมัครใจ (volition) รวมทั้งการได้ใช้ประสบการณ์ของตนเองในการเรียนรู้หรือการทำกิจกรรมร่วมกัน จะทำให้มีความตั้งใจในการเรียนรู้มากขึ้นเพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่พึงประสงค์ ระดับที่ 2 แรงจูงใจต้องการต้องการคุณค่า (value) ที่มีความหมายในชีวิต ชอบการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริงสูง และระดับที่ 3 การเรียนรู้ต้องมีความเพลิดเพลินสนุกสนาน (enjoyment) ในชีวิตร่วมด้วย การได้รับรางวัลหรือประกาศนียบัตรก็ทำให้เกิดความชื่นชอบที่จะเรียนรู้และสามารถจดจำในเรื่องที่เรียนรู้ได้ดีขึ้น การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ชอบที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเฉพาะสิ่งที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทำให้เกิดประสบการณ์อันมีคุณค่าในชีวิต

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา และกลุ่มทฤษีที่เน้นกระบวนการทั้งหมดนี้กล่าวได้ว่า การที่องค์การต่าง ๆ หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ทำงานเพื่อสังคม ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รู้ถึงความต้องการของบุคลากร สามารถบริหารจัดการหน่วยงานให้มีบรรยากาศในการทำงานจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้สำเร็จที่ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 ให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับสูง การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จะส่งผลให้บุคลากรอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ทำงานได้ดีขึ้นและบรรลุเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้นตามไปด้วย สามารถทำงานได้ภายใต้อุปสรรค ปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงานด้วยการลงมือปฏิบัติและมีส่วนร่วมในความคิด ได้รับการยอมรับ มีคุณค่า เป็นแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองสู่การเรียนรู้ได้ด้วยความสมัครใจทั้งจากงานที่ทำและหน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รวมถึงการพัฒนาด้านจิตใจให้มีความภักดีต่อองค์การตามความเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน อันส่งผลถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สามารถทำงานได้สมบูรณ์แบบมากขึ้นได้ ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 ตามบทความนี้

การทำงานเพื่อสังคม

การทำงานเพื่อสังคม ตามบทความนี้ หมายถึง บุคคลที่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์การที่มีพันธกิจในการทำงานเพื่อช่วยเหลือประชาชน ให้ได้รับความคุ้มครองให้ปลอดภัยในการดำรงชีวิต ได้รับสิทธิประโยชน์ที่รัฐมอบให้เมื่อประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย หรือสิทธิอื่นๆตามที่กฎหมายกำหนดอย่างเท่าเทียม เพื่อให้อยู่ดีมีสุขอย่างพอเพียงในสังคมและพึ่งพาตนเองในการดำรงชีวิตได้

การทำงานเพื่อสังคม ใช้หลักการการทำงานเพื่อส่วนรวมเป็นพื้นฐานความคิด ตามที่ผู้เขียนได้ศึกษาจากเว็บไซต์ job.bangkilpost.com ได้เสนอแนวคิดว่า สิ่งสำคัญผู้ที่ทำงานต้องพร้อมทั้งแรงกายและกำลังใจที่มีลักษณะรวม 8 ข้อ ดังนี้ 1) มีความรู้ความสามารถและมีทักษะ ควรเลือกทำงานเพื่อส่วนรวมในประเภทงานที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะที่มีอยู่ไปช่วยผู้อื่นได้ 2) รู้จักเสียสละ การทำงานเพื่อส่วนรวมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและเมื่อมีเรื่องเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ผู้ที่ทำงานด้านนี้ต้องสามารถ

เสียสละเวลาส่วนตัวรับผิดชอบงานส่วนรวมได้ทุกเมื่อ 3) ช่วยตัวเองให้ได้ก่อนไปช่วยคนอื่น ไม่เป็นภาระผู้อื่น สำหรับการทำงานเพื่อส่วนรวมในแง่ของการมีตำแหน่งหน้าที่ในระดับประเทศนั้น ควรพิจารณาตนเองจากงานส่วนตัวให้เรียบร้อยเพื่อจะได้ไม่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) 4) มีจุดยืนที่แน่นอนและอดทนต่ออุปสรรคเพื่อความสำเร็จ มีอุดมการณ์แน่วแน่ ที่สำคัญคือการกระทำนั้นต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องและไม่ก่อความเดือดร้อนให้ผู้อื่น ไม่หวั่นไหวต่อแรงยั่วยุจากผู้ไม่หวังดี ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ที่ตั้งใจทำงานเพื่อสังคมเกิดกิเลสตัณหาและหลงผิดได้ กล้าเผชิญกับคำตำหนิ นำมาแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น 5) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว รู้จักปล่อยวาง มีความเป็นกลาง ยุติธรรม และโปร่งใส 6) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะการทำงานเพื่อคนส่วนใหญ่จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันอย่างสามัคคี จำเป็นที่จะต้องพึ่งพิงความรู้ความสามารถของผู้อื่นในการช่วยกันคิดและคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ 7) สานต่อและปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทุกคนต้องทุ่มเทและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และควรมีคนลงมือทำงานจริงจังต่อเนื่อง 8) มีทัศนคติที่ดีต่อโลก จะช่วยป้องกันผู้ที่อุทิศตนเพื่อส่วนรวมให้ยืนหยัดทำงานต่อไปได้อย่างยาวนาน เพราะการทำงานจะเครียดกับเรื่องราวต่าง ๆ แทนการจมตัวเองอยู่กับงานเพื่อคนอื่นอาจส่งผลให้สุขภาพจิตของผู้ทำงานย่ำแย่ลง และต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตา ช่วยเหลือเพื่อนในสังคมและประเทศชาติให้ประสบพบเจอแต่สิ่งที่ดียิ่งขึ้นด้วยใจจริง (หนังสือพิมพ์โพสทูเดย์, 2560)

สรุปได้ว่าลักษณะ 8 ข้อนี้เป็นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสังคม ที่ควรมีและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ ควรพัฒนาตนเองปรับวิธีคิดและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับคุณสมบัติดังกล่าว หน่วยงานที่ทำงานเพื่อสังคม สามารถนำคุณลักษณะนี้ไปกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์การได้ด้วย เพื่อการพัฒนาและปรับพฤติกรรมบุคลากรในระยะยาว

มนต์ชัย รอดบุญส่ง (2557) ได้ทำวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์แนวคิดเรื่องความสุขในทฤษฎีจริยศาสตร์ของ อายน์ แรนด์ จากงานวิจัยพบว่า การทำความดีทำให้มีความสุข อันเป็นสภาวะของการประสบความสำเร็จในการบำรุงรักษาชีวิตของตน การบรรลุความสำเร็จและความสุขเป็นสิ่งเดียวกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ซึ่งเกิดจากการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เป็นวิถีทางที่นำไปสู่เป้าหมายด้วยการคิด การกระทำที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูง การแลกเปลี่ยนประโยชน์กับผู้อื่นด้วยความสมัครใจทุกฝ่าย เคารพในสิทธิของบุคคลย่อมก่อเกิดเป็นผลดีต่อตนเองอย่างแท้จริง และเกิดขึ้นได้กับทุกคนในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความสุขตามทัศนะของอายน์ แรนด์ เป็นความสุขหรือสภาวะที่เกิดจากการประสบความสำเร็จในชีวิต สภาวะรู้สึกความมีคุณค่าของความเป็นมนุษย์ และวัดผลความมีคุณค่าจากการกระทำ ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน คุณค่าพื้นฐาน 3 อย่าง ที่รวมกันเป็นวิถีทางต่อคุณค่าสูงสุดในชีวิตตนเอง คือ 1) สติปัญญา (Reason) 2) ความมุ่งหมาย (Purpose) 3) ความเคารพนับถือตนเอง (Self-Esteem) ที่สอดคล้องกับคุณธรรม ได้แก่ ความมีเหตุผล (Rationality) ความอุดมสมบูรณ์ของการผลิต (Productiveness) และความภาคภูมิใจ (Pride)

สรุปได้ว่า คุณค่าพื้นฐาน 3 อย่างจากงานวิจัยดังกล่าว ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสังคม 8 ข้อ มีทั้งปัจจัยเรื่องสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ มีเป้าหมายหรือจุดยืนที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จเพื่อส่วนรวม และความถูกต้อง ยุติธรรมหรือมีคุณธรรม คุณค่าพื้นฐาน 3 อย่างทำให้เกิด

ความสุขในการทำงานเพื่อสังคมเพราะเป็นวิถีทางต่อคุณค่าสูงสุดในชีวิต การใช้สติปัญญา มีจุดหมายในการทำงานเพื่อสังคม เกิดความภาคภูมิใจ ที่ส่งผลถึงความสำเร็จการทำงานถึงส่วนรวม ทำให้ชีวิตมีความหมายมีคุณค่าทางใจ เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดความสำเร็จเพื่อสังคม ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 ของบทความนี้ เมื่อคนในสังคมมีการพัฒนาตนเองให้มีจิตใจมีทัศนคติในการทำความดีเพื่อผู้อื่นใช้ปัญญาแห่งคุณธรรมให้เกิดประโยชน์ได้แล้ว ทุกคนในสังคมสามารถพึ่งพาตนเองได้ ก็ทำให้สังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างสมานฉันท์สงบสุข เกิดความสุขความร่มเย็นร่วมกัน แรงจูงใจทำให้มีการพัฒนาตนเองโดยสมัครใจให้ตนเองเก่งขึ้นในคุณค่าแท้ที่มี เป็นที่ยอมรับในสังคมอย่างมีคุณค่า อันเป็นแนวคิดเพื่อส่งเสริมการทำงานเพื่อสังคมอย่างมีความสุขเหมาะกับค่านิยมและบริบทในการทำงานของคนไทยเพื่อคนไทย เมื่อทำแล้วงานสำเร็จทำให้มีความสุขสังคมได้รับประโยชน์ยิ่งเป็นแรงขับจากภายในผลักดันงานได้สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น

หน่วยงานต้นแบบในการทำงานเพื่อสังคม

ผู้เขียนได้ศึกษาพบว่ามีหน่วยงานที่เป็นต้นแบบในการทำงานเพื่อสังคม ในประเทศไทยมีหลายหน่วยงานที่ทำงานเพื่อสังคมหรือเพื่อประชาชน ให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้รับความเป็นธรรม ประชาชนมีความเท่าเทียมกันเจ็บป่วยได้รับการรักษาพยาบาล ซึ่งจะกล่าวถึงหน่วยงานภาครัฐ 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช) และสำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ (สวสส.)

สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช) ก่อตั้งในปี 2545 โดย นายแพทย์สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ มีภารกิจเพื่อให้ประชาชนมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน และผู้ยากไร้มีสิทธิในการรักษาพยาบาลของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตามที่กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้บัญญัติไว้ นายแพทย์จเด็จ ธรรมธัชอารี เลขาธิการสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ได้กล่าวในงานการจัดงานรำลึกนายแพทย์สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ ว่าการทำงานของบุคลากรได้แรงบันดาลใจจากนายแพทย์สงวน เป็นแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการสัมผัสการทำงานที่ได้ทำงานร่วมกับนายแพทย์สงวน ได้รับบทเรียนที่ได้เห็นและปฏิบัติจริงที่เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างให้บุคลากรมีแรงเสริมเป็นกำลังใจ และเสริมงานหลายภาคส่วนให้มีแรงทำงานต่อไปเพื่อประชาชน นายแพทย์จเด็จ กล่าวว่า “แรงบันดาลใจของนายแพทย์สงวน มีบทเรียนสำคัญ” ดังนี้ 1) เป็นนักเรียนรู้ (Learner) อยู่ตลอดเวลา การทำงานให้ใช้ข้อมูลและศึกษาความรู้เพิ่มเติม จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น 2) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visioner) กล่าวคือ นโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าจะอยู่ยั่งยืน ไม่เพียงระดับประเทศแต่จะสำคัญในระดับโลกด้วย 3) เป็นผู้สนับสนุน (Advocator) สปสช ขับเคลื่อนงานผ่านนโยบาย สนับสนุนการทำงานทั้งเครือข่ายในประเทศและต่างประเทศหลายกลุ่ม 4) เป็นนักต่อสู้ (Fighter) “สู้แบบอุเบกขา” คือ การสู้ไปเรื่อย ๆ ขอเพียงให้มีแนวคิดหรืออุดมการณ์ มีความพยายามจะขับเคลื่อนงานให้สำเร็จ 5) ความเป็นพี่น้อง (Brotherhood) ให้เกียรติผู้อื่นเสมอ ไม่ทำให้คนอื่นดูเป็นคนที่แย่กว่าเรา (วิชัย โชควิวัฒน, 2566)

สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช) พัฒนาระบบหลักประกันสุขภาพของไทยให้เกิดประโยชน์กับประชาชนอย่างแท้จริง มีผู้นำและผู้บริหารที่เป็นคนดี คนเก่ง ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนส่วนตน สามารถจัดการบริหารและพัฒนาระบบในการทำงาน ผู้นำส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากร ให้มีการสอนงาน ให้กำลังใจในการทำงาน แสดงให้เห็นคุณค่าในการทำงานเพื่อประชาชน ผลงานของ สปสช เกิดขึ้นจากความเชื่อ และมีอุดมการณ์ร่วมกันว่า เราสามารถทำให้ประชาชนคนไทยแข็งแรง มีเกียรติ ศักดิ์ศรี และสิทธิในการรับบริการทางการแพทย์ ด้วยการสร้างหลักประกันสุขภาพที่มั่นคง ให้ประชาชนมั่นใจ แม้ว่าอาจมีอุปสรรคขวากหนามเกิดขึ้นบ้าง แต่เชื่อว่าบุคลากรจะร่วมมือกันให้บรรลุจุดหมายสุดท้ายได้ในที่สุด (อรรถพร ลิ้มปัญญาเลิศ, 2558)

สรุปได้ว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรการทำงานบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) งานสำเร็จสังคมได้รับความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นจากแรงบันดาลใจ มีแรงจูงใจ และมีอุดมการณ์ มองเห็นและให้ความสำคัญกับประโยชน์ของผู้อื่น คือ “มองความทุกข์ของผู้อื่นสำคัญ” เป็นการทำงานเพื่อประชาชนก่อนเป็นลำดับแรก โดยมีนายแพทย์สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ เป็นผู้นำร่วมสร้างอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประชาชน และสร้างศรัทธาในการทำงานว่า “การทำความดี เป็นสุขเสมอ” ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนในการทำงานเพื่อประชาชน

สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ (สวสส.) เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่เป็นต้นแบบที่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้จัดโครงการงานบันดาลใจในปี 2557 เพื่อส่งเสริมให้คนทำงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายเห็นคุณค่า เกิดการเรียนรู้ และเกิดปีติสุขจากงานที่ทำในชีวิตประจำวัน และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่หล่อเลี้ยงและตอกย้ำการเคารพ ในคุณค่าศักดิ์ศรี และศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่จะเติบโตไปกับการทุ่มเททำงานที่สมบูรณ์เต็มศักยภาพผ่านวิถีของการทำงานประจำตามอุดมคติและความใฝ่ฝัน ทำงานได้อย่างประณีตใส่ใจ และเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อสังคม ใช้การทำงานเป็นหนทางแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง งอกงามเติบโตไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และไปสู่สังคมแห่งสุขภาวะร่วมกัน องค์ประกอบการสร้างงานบันดาลใจสู่สังคม มี 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างคุณค่าในตน เป็นการสร้างให้คนเห็นคุณค่าของตนเองผ่านการทำงาน เช่น มีความภาคภูมิใจที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถให้เกิดประโยชน์ มีทักษะที่สูงขึ้น เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ 2) สัมพันธภาพในองค์การ คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่เกื้อกูล ใส่ใจรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน เคารพในศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์ของทุกคน 3) สำนึกต่อสังคมและเพื่อนมนุษย์ คือ ส่งเสริมให้คนทำงานและองค์การมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อส่วนรวม ดูแลผู้ป่วยด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ สร้างสรรค์ระบบบริการที่ปลอดภัย มีจิตสำนึกและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม 4) วัฒนธรรมการสื่อสาร คือ การส่งเสริมการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน เช่น ฝึกฝนทักษะการฟังที่ดี การสื่อสารที่เปิดกว้าง การรู้จักใช้การสื่อสารเพื่อสานสัมพันธ์ที่เคารพในคุณค่าของทุกคน 5) สติและตัวตนที่ตื่นรู้ คือ การส่งเสริมการตื่นรู้ภายในที่ช่วยให้คนทำงานได้ทบทวนตนเอง ตรึกตรองสะท้อนคิด ยกระดับจิตสำนึกสู่การเปลี่ยนผ่านเพื่อเติบโตสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (โกมาตร เสถียรทรัพย์ และ บุษบงก์ วิเศษพลชัย, 2560)

หน่วยงานที่เป็นต้นแบบทั้งสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และสำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ มีการทำงานเพื่อสังคมที่ตอบวัตถุประสงค์ของบทความนี้ทั้ง 3 ข้อ เพราะมีปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและแรงเสริมในการทำงานหรือความดีเพื่อสังคมได้ มีระบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานให้กับบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาจิตใจให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ภารกิจในงานเป็นการทำความดี ยิ่งเกิดความรักในสิ่งที่ทำ มีความมุ่งมั่น ต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่จุดหมายได้ ได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้รับบริการและสังคม อันเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเพื่อสังคม หรือเป็นแรงผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บุคลากรมีความก้าวหน้า เป็นคนดีและเก่งขึ้นเพื่อพัฒนาสังคม และประเทศชาติ เกิดแนวคิดในการทำงานว่า “การทำงานเพื่อสังคม คือการทำความดีที่เป็นสุขเสมอ”

ผู้เขียนได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎีต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยา ผลงานวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรม รวมถึงข้อเท็จจริงจากหน่วยงานที่เป็นต้นแบบที่กล่าวมาทั้งหมดในการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจที่มีการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในการทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ได้องค์ความรู้ที่ตอบวัตถุประสงค์ของบทความวิชาการเรื่องนี้ คือ แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสังคมและกรอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังภาพที่ 1 และได้คุณลักษณะผู้ทำงานเพื่อสังคม ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 1 แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สมบูรณ์แบบมากขึ้นเพื่อสังคม และกรอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ 2 คุณลักษณะผู้ที่ทำงานเพื่อสังคม

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม กลุ่มทฤษฎีที่เน้นด้านเนื้อหาความต้องการของมนุษย์และกลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการสู่ผลลัพธ์ แสดงให้เห็นถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผลลัพธ์จากการที่มีแรงจูงใจทำให้ผลงานเพิ่มมากขึ้น ผลงานวิจัยที่แสดงว่าแรงจูงใจสามารถขับเคลื่อนการทำงานให้ไปถึงจุดหมายปลายทาง เกิดพลังทางพฤติกรรมเพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายให้เกิดความสำเร็จที่เป็นคุณค่าสูงสุดในชีวิต รวมทั้งแนวคิดและหน่วยงานต้นแบบต่าง ๆ ที่แสดงว่า แรงจูงใจในการทำงานทำให้บรรลุพันธกิจขององค์การได้ หน่วยงานที่ทำงานเพื่อสังคมควรมีนโยบายการบริหารจัดการการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในงานที่ทำ ตอบวัตถุประสงค์ของบทความ ข้อ 1 การส่งเสริมสนับสนุนของหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามกรอบการพัฒนาตามภาพที่ 1 อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ สมรรถนะเป็นคนเก่งขึ้น ยกระดับจิตเป็นคนดี มีแนวคิดอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อสังคม แรงจูงใจและผลงานที่บุคลากรทำได้ตามเป้าหมาย เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองสู่การเรียนรู้ในการทำงานให้สมบูรณ์แบบมากขึ้น เป็นกระบวนการพัฒนาสร้างแรงจูงใจของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้ นี้จึงตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 ผลลัพธ์ที่ได้งานสำเร็จ บุคลากรมีความสำนึกต่อสังคมและเพื่อนมนุษย์ทำให้ มีความภาคภูมิใจในการทำงาน สังคมได้รับการดูแลความช่วยเหลือ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นแรงจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเพื่อสังคมตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3 ความสำเร็จในชีวิตของบุคลากรทำให้ชีวิตมีคุณค่ามีความหมาย เห็นคุณค่าในตนเอง เกิดความเติบโตทางปัญญาหรือทางจิตวิญญาณผ่านการทำงานที่ได้จากการเสียสละอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

การนำแนวทางการสร้างแรงจูงใจไปใช้ประโยชน์และการประเมินผลของการทำงานให้สำเร็จเพื่อสังคม หน่วยงานที่ทำงานเพื่อสังคม ควรจัดระบบในการบริหารงานสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่ง คนดี ยกระดับจิตใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องตามแนวทางที่วางไว้ในการทำงานเพื่อสังคม มีการประเมินผลระดับบุคคลจากงานที่ทำ

มีการประเมินผลงานที่เป็นทั้งเป้าหมายของงานและประเมินพฤติกรรมของบุคลากรร่วมด้วยรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดในภาพองค์การ เช่น หน่วยงานที่ทำงานเพื่อสังคม ทำให้ประชาชนเข้าถึงการบริการเพิ่มขึ้น มีบริการที่ดีขึ้น เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎีจิตวิทยา และแนวคิดแหล่งอ้างอิงจากเว็บไซต์รวมทั้งหน่วยงานต้นแบบที่ทำงานเพื่อสังคม ได้แก่ วิชัย โชควิวัฒน, 2566 อรรถพร ลิ้มปัญญาเลิศ, 2558 โกมาตร เสถียรทรัพย์ และ บุษบงก์ วิเศษพลชัย, 2560 จึงได้คุณลักษณะผู้ที่ทำงานเพื่อสังคมที่เรียกว่า “PEMS” (พีมส์) ดังนี้ 1) มีความหลงใหลในงาน (Passion) หรือมีความรักความพึงพอใจในงานที่ทำ ทำให้เกิดความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำ (Accountability) 2) มีแรงจูงใจ (Motivation) มีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีต่อโลกต่อส่วนรวม (Growth Mindset) เป็นนักเรียนรู้ 3) มีความพยายาม (Effort) อดทนไม่ย่อท้อมุ่งมั่นในการทำความดี เกาะติดในสิ่งที่ทำ เป็นนักสู้ พยายามทำงานจนสำเร็จ จิตใจกว้างเปิดรับและต่อสู้ในทุกวิกฤตคือโอกาส 4) การเสียสละ อุทิศตน มีจิตสาธารณะ มองไปที่เป้าหมายโดยรวมมากกว่าตนเอง สามารถทำงานเป็นทีมและทำงานกับเครือข่ายต่าง ๆ ได้ดี เชื่อใจในทีมงาน คุณลักษณะเช่นว่านี้เป็นคุณลักษณะบุคลากรที่ทำงานเพื่อสังคม ที่หน่วยงานจะต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ทั้งการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้สมบูรณ์แบบมากขึ้นในการทำงานเพื่อสังคม ที่ตอบวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อสำเร็จได้

สรุป

บทความวิชาการ การสร้างแรงจูงใจ : พัฒนาตนเองในการทำงานเพื่อสังคม ได้องค์ความรู้แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสังคมและกรอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key of Success) ในการทำงานเพื่อสังคมที่ตอบวัตถุประสงค์ครบ 3 ข้อ 1) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองสู่การเรียนรู้ในการทำงานให้สมบูรณ์แบบมากขึ้น และ 3) แรงจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเพื่อสังคม แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในการทำงานเพื่อสังคมที่ต้องมีทั้งแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้ เกิดแรงบันดาลใจรักในสิ่งทำ เพราะทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบุคคล หรือเชื้อชาติและบริบทในองค์การที่แตกต่างกัน อันเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความท้าทายสำหรับองค์การที่มีภารกิจเพื่อสังคม ที่สำคัญผู้นำองค์การควรเป็นต้นแบบเป็นตัวอย่างไม่ละเลยให้เกิดสิ่งไม่ดีงามขึ้น สามารถบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเพื่อสังคมให้สำเร็จ

การพัฒนาบุคลากรตามกรอบการพัฒนาบุคลากรตามภาพที่ 1 เป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในการทำงานเพื่อสังคม ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำไปสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีคุณลักษณะผู้ที่จะทำงานเพื่อสังคมตามภาพที่ 2 เรียกว่า “PEMS” (พีมส์) ต้องประเมินติดตามผลการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะนี้เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงาน ทั้งจิตใจและจิตวิญญาณให้เป็นคนดีของสังคม ให้มีความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น และให้มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือพัฒนาสังคมไปพร้อมกันกับการทำงาน โดยหน่วยงานที่ทำงานเพื่อสังคม จะต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าประสงค์ แผนการบริหาร

จัดการและพัฒนาบุคลากรประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อให้สามารถประเมินผลและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง สู่การเป็นคนดี คนเก่ง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงตอบวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ทำงานเพื่อสังคมประสบความสำเร็จให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาประชาชนในระดับประเทศ และในระดับสากลต่อไป

รายการอ้างอิง

โกมาตร เสถียรทรัพย์, และ บุษบงก์ วิเศษพลชัย. (2560). *งานบันดาลใจ.* ห้างหุ้นส่วนจำกัดพี เอ็นเอสครีเอชั่น.

พระครูรัตนญาณวิมล (มนตรี รตฺนญาโณ). (2560). *กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนของชาวพุทธตามหลักพุทธจิตวิทยา* [ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

โพส ทูเดย์. (2560, 17 กรกฎาคม). หลักการทำงานเพื่อส่วนรวม. https://job.bankokpost.com

มนต์ชัย รอดบุญส่ง. (2557). *ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเรื่องความสุขในทฤษฎีจริยศาสตร์ของอายน์ แรนด์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

วิชัย โชควิวัฒน. (2566). *แรงบันดาลใจจาก นายแพทย์สงวน นิตยารัมภ์พงศ์.* บริษัทกู๊ดเฮด พริ้นติ้งแอนด์แพคเกจจิ้งกรุ๊ป จำกัด.

อรรถพร ลิ้มปัญญาเลิศ. (2558). *เล่าสู่กันฟัง*. บริษัทสหมิตรพริ้นติ้งแอนด์พับลิสชิ่ง จำกัด.

Abraham, H. M. (1970). *Motivation and personality.* (2nd ed.). [แรงจูงใจและบุคลิกภาพ]. New York: Harper and Row.

Clayton, A. (1979). *A new theory of human needs: Organizational behavior and human performance.* [ทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์: พฤติกรรมองค์การและผลการดำเนินงานของมนุษย์]. New York: McGraw-Hill Book Co.

David, C. M., (1962). *Business drive and national achievement.* [การขับเคลื่อนธุรกิจและความสำเร็จระดับประเทศ]. New York: D. Van vostrand.

Frederick, H. (1987). One more time: How do you motivate employee?. *A Harvard Business review.* Reprint 87507, 6-16.

Jack, W., Joseph, W., Rachid, M. Z., Judith, C., Michele, F., & Val, M. (2004). *Organisational behaviour a global perspective* (3rd). [พฤติกรรมองค์กรในมุมมองระดับโลก]. Kyodo Printing Co Pre ltd.

Luis, R. G., David, B. B., & Robert, L.C. (2001). *Managing human resources.* (3th ed.). [การจัดการทรัพยากรมนุษย์]. Prentice-Hall, Inc.

Raymond, J. W. (1993). *Enhancing adult motivation to learn* [การเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่]. California: Jossey-Bass Inc.

Victor, H. V. (1994). *Work and motivation.* [การทำงานและแรงจูงใจ]. New York: John Wiley & Sons.

William, C. C., & Edward, H. (2013). *Positive psychology the science of happiness and flourishing.* (2nd ed.). [จิตวิทยาเชิงบวกศาสตร์แห่งความสุขและเจริญรุ่งเรือง]. Jon-David Hague.