

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของ  
ข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัด กรมทหารม้าที่ 2

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ชาตรี สงวนธรรม

รองผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ 2

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2561

**เอกสารวิจัยเรื่อง** ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของ  
ข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัด กรมทหารม้าที่ 2

**โดย** พันเอก ชาตรี สงวนธรรม

**อาจารย์ที่ปรึกษา** พันเอก ตูลธร นวพิตร

.....

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2561 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

**ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก**

(ธีระพงษ์ เย็นอุทก)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

**ประธานกรรมการ**

(พันเอก ตูลธร นวพิตร )

พันเอก

**ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**

(ทงศักดิ์ แก้วจันทร์ทอง)

พันเอก

**กรรมการ**

(ชนะชัย พลเดชา)

พันเอก

**กรรมการ**

(พิชชญาณ พวงทอง)

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก ชาตรี สงวนธรรม  
**เรื่อง** ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ  
นายทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัดกรมทหารม้าที่ 2  
**วันที่** กันยายน 2561 **จำนวนคำ :** 6,775 **จำนวนหน้า :** 12 หน้า  
**คำสำคัญ** ข้าราชการ, ขวัญและกำลังใจ, ผู้ปฏิบัติงาน, ทศนคติ, ความพึงพอใจ,  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัด กรมทหารม้าที่ 2

เป็นการวิจัยจากเอกสารที่รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ต่อกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน จำนวน 7 นาย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อาจเป็นผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 2) ด้านความเพียงพอของรายได้ 3) ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน 4) ด้านโอกาสความก้าวหน้า 5) ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน 6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 8) ด้านความพึงพอใจในงาน

ทั้งนี้ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างนายทหารสัญญาบัตรกรมทหารม้าที่ 2 ให้ความสำคัญที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการนายทหารสัญญาบัตรสูงสุดคือ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงานและต่ำสุดคือความเพียงพอของรายได้

## ABSTRACT

**AUTHOR** : Col. CHATREE SANGUANTHAM  
**TITLE** : The Factors Affecting Morale in Job Performance of officers at the 2<sup>nd</sup> Cavalry Regiment  
**DATE** : September 2018 **WORD COUNT:** 6,775 **PAGES** : 12  
**KEY TERMS** : Officers, Morale, Operator, Attitude, Satisfaction  
**CLASSIFICATION** : Unclassified

The objective of this strategic research was to study the factors affecting morale in job performance of commissioned officers at 2nd Cavalry Regiment. This research applied documentary research. The sample of this research was 7 commissioned officers. The research instrument was the structured interview.

Results found that there are 8 factors affecting morale in job performance as follows: 1. performing condition 2.adequacy of income 3.welfare in the agency 4.opportunity of progression 5.justice in the agency 6.relationship between the supervisor and subordinate 7.job security 8.job satisfaction.When considering in each factor found that the performing condition was the most significant factor affecting morale of commissioned officers, followed by welfare in the agency, relationship between the supervisor and subordinate, job security, opportunity of progression, job satisfaction, justice in the agency. The least significant factor affecting morale of commissioned officers was the adequacy of income. The suggestion of this research was to develop moral by educating all officers including commissioned officers and non-commissioned officers at 2nd Cavalry Regiment.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลและตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้วยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่ทำให้เห็นหนทางแห่งความสำเร็จอีกด้วย

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุนข้อมูล อีกทั้งเสนอแนวความคิดที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพ

# ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ นายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัด กรมทหารม้าที่ 2

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงและท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของประเทศไทย ในปัจจุบัน ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาประเทศทั้งมิติเศรษฐกิจสังคมการเมืองและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สุขของคนไทยทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการ ความคาดหวังและมีขีดความสามารถแตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของภาคราชการ ที่ต้องดูแล และให้บริการอย่างเป็นธรรม ภารกิจเหล่านี้เป็นงานยากละเอียดอ่อนและซับซ้อน ภาคราชการจึงต้องมีสมรรถนะสูง ดังนั้นการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการให้อยู่ในระดับสูง (High Performance) จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของงานพัฒนาระบบราชการ<sup>1</sup> และจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้โลกก้าวสู่ยุคการแข่งขันทางเศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดนและสังคมบนฐานแห่งความรู้กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์การให้สามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้องค์การจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง และวางแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างจุดแข็ง ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงมีความสำคัญโดยจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเพราะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) และสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็คือการสร้างระบบในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรควบคู่ไปกับระบบการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยใช้การจูงใจการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความรู้สึ้อยากที่จะทำงานร่วมกับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป<sup>2</sup>

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การบำรุงขวัญและกำลังใจจึงมีความสำคัญ และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมีหัวหน้าที่มีความเข้าใจ รู้ถึงปัญหาในการทำงานของตน สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการทำงานในองค์กรมาก เพราะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร สิ่งสำคัญในการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือการที่บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ เนื่องจากขวัญของบุคลากรในองค์กรเป็นการสะท้อนถึงเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน หน่วยงาน และหัวหน้างาน การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและฝ่ายบริหาร<sup>3</sup> จึงถือได้ว่าขวัญและกำลังใจมีผลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนางาน

และหน่วยงานของตนเอง การยกระดับขวัญและกำลังใจทำได้โดยการควบคุม และดูแลให้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอยู่ในสภาพดี<sup>4</sup> ซึ่งถ้าองค์กรใดมีการสร้างขวัญและ กำลังใจที่ดีผู้ปฏิบัติงานก็จะมีใจใส่ต่องาน ตั้งใจปฏิบัติงานทำให้ผลงานออกมาดี และมี ประสิทธิภาพ แต่ถ้าองค์กรใดที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีผู้ปฏิบัติงานก็จะมีแรงจูงใจที่ไป กระตุ้นให้เกิดการตั้งใจในการปฏิบัติงาน จนเกิดการละเลยต่อหน้าที่ ไม่เอาใจใส่ต่องานใน หน้าที่เท่าที่ควร

กรมทหารม้าที่ 2 ค่ายพิชัยดาบหัก จังหวัดอุตรดิตถ์ เป็นองค์กรภาครัฐที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็น ข้าราชการทหาร ถ้าข้าราชการทหารขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดการ ไม่เอาใจใส่ต่องาน และเกิดการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ สุดท้ายก็จะไปส่งผลกระทบต่อ ความมั่นคงของประเทศ เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นข้าราชการทหารและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ภาครัฐมีความสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ

ผู้วิจัยได้นำหน่วยงานของตนมาทำการศึกษาวิจัย เพื่อค้นหาสาเหตุและปัจจัยในด้านต่างๆที่ อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข พัฒนาปรับปรุงบรรยากาศในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำงานที่ได้รับ มอบบรรลุลักษณะอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อภาพรวมของกองทัพบก โดยเลือกวิธี วัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานโดยการสัมภาษณ์ต่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวแทน ซึ่งเป็น ข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัด กรมทหารม้าที่ 2 ชั้นยศตั้งแต่ ร้อยตรี – พันตรี แบบเจาะจงจำนวน 7 นาย โดยมุ่งเน้นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อาจเป็นผลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัดกรมทหารม้าที่ 2 จำนวน 8 ด้าน ดังนี้<sup>5-6</sup> 1) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 2) ด้านความเพียงพอของรายได้ 3) ด้าน สวัสดิการในหน่วยงาน 4) ด้านโอกาสความก้าวหน้า 5) ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน 6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ด้านความมั่นคงในการ ปฏิบัติงาน 8) ด้านความพึงพอใจในงาน และนำมาศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงาน กำลังพลต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพราะว่า พวกเขาต้องการความสบายทางกายและสภาพแวดล้อม การทำงานจะต้องไม่กระทบต่อชีวิต นอกเวลาของพวกเขาด้วย เช่น ถ้าพวกเขาต้องทำงานล่วงเวลาพวกเขาจะมีเวลาเพื่อ ครอบครัว เพื่อเพื่อนและการพักผ่อนน้อยลง นอกจากนี้การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและ เป็นมิตร สามารถพูดคุยกันได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวยังเป็นแหล่งที่มาของความพอใจ

อย่างหนึ่ง<sup>7</sup> สอดคล้องกับงานเขียนที่กล่าวถึงมิติที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในเรื่องสภาพการทำงานไว้ว่า จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน เวลาพักผ่อนระหว่างทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน อุณหภูมิ อากาศ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ มีความเป็นเพื่อนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>8</sup> นอกจากนี้ประเด็นข้างต้นแล้ว ยังมีผู้กล่าวถึงเรื่องหน่วยงานไว้ว่า หน่วยงานต้องมีความมุ่งหมายอันมีคุณค่าและดำเนินงานได้ตามสมควร บรรดาผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมอยู่ในหน่วยงานที่มีความมุ่งหมายอันมีคุณค่าซึ่งเป็นที่ยอมรับกันและยอมต้องการให้หน่วยงานของตนมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ<sup>9</sup>

กรมทหารม้าที่ 2 มีวิสัยทัศน์ เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน นำมาสู่ความภาคภูมิใจของกำลังพล ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานเพื่อสถาบันหลักของชาติและประชาชน เช่น การช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภาวะอุทกภัย ภัยแล้ง ภัยจากไฟฟ้า นอกจากนี้กรมทหารม้าที่ 2 ยังส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายในหน่วยงานและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกำลังพลด้วยกันเอง โดยจัดให้มีการแข่งขันกีฬาประจำปีระหว่างหน่วยงานภายในกรมทหารม้าที่ 2 , รวมถึงมีการร่วมกันพัฒนาวัดและชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงกรมทหารม้าที่ 2 จึงต้องมีกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งเป็นหนึ่งในภาระงานของกำลังพล ในส่วนนี้หน่วยควรต้องจัดกำลังพลหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ของกำลังพลด้วย เช่น ภาระงานที่รับผิดชอบส่วนอื่น เวลาส่วนตัวที่กำลังพลควรได้รับ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวผันแปรควบคู่ไปกับความพึงพอใจในงานที่ทำด้วยความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักพบเห็นอยู่เสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงาน จะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความตั้งใจกระตือรือร้น แสดงถึงความอุตสาหะ วิริยะ ในการทำงานไปอีกยาวนาน ตรงกันข้ามกับกำลังพลที่ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ จะมีส่วนทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามเช่นกัน คือ การปฏิบัติงานจะเสื่อมลง งานจะดำเนินไปโดยไม่ราบรื่น ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานจะขาดไป ระดับการปฏิบัติงานจะต่ำลง นอกจากนี้ที่สำคัญพบว่าผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงานมักจะขาดความภักดีต่อหน่วยงานด้วย

ปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้ จากแนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจบุคลากร ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงเสมอเพื่อผลที่จะเกิดขึ้น หนึ่งในปัจจัยดังกล่าวคือ เรื่องความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Payment) คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตนเอง หมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงาน



กับค่าจ้างจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมลง<sup>10</sup> สิ่งจูงใจเป็นเงิน ( Financial Incentive ) ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับและพอใจ ก็จะทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น ลดอัตราการลาออก และผลงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย<sup>11</sup>

สำหรับปัญหาความไม่เพียงพอของรายได้ กรมทหารม้าที่ 2 ได้ส่งเสริมให้กำลังพลนำเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ใช้ชีวิตแบบพอมี พอกิน ไม่ใช่จ่ายเกินตัว รู้จักประหยัดอดออม ไม่สร้างหนี้สินให้เกินความจำเป็นไม่ฟุ้งเฟ้อ โดยเน้นเรื่องการลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ กิจกรรมการลดรายจ่ายที่กรมทหารม้าที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุน เช่นการปลูกพืชผักหรือแปรรูปผลผลิตที่ได้ไว้บริโภคเองส่วนเหลือจะนำไปขายหรือแจกจ่าย มีโครงการรณรงค์การลด ละ เลิก อบายมุข เป็นหน่วยทหารปลอดยาเสพติด และมีการส่งเสริมให้เรียนรู้เรื่องการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายครัวเรือนเพื่อลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น สำหรับกิจกรรมด้านการเพิ่มรายได้ มีการส่งเสริมให้กำลังพลประกอบอาชีพเสริมโดยไม่กระทบกับงานประจำ มีการรวมกลุ่มแม่บ้าน สนับสนุนส่งเสริมในการทำอาชีพเช่นกลุ่มแม่บ้านโตะเงิน กลุ่มทำน้ำพริก กลุ่มงานประดิษฐ์ สำหรับกิจกรรมด้านการประหยัด ควรส่งเสริมให้มีการออมเงินเพิ่มขึ้น สนับสนุนโครงการปลูกพืชผักสวนครัวรั้วกินได้ เลี้ยงปลาในกระชัง เลี้ยงกบไว้บริโภคเองและจำหน่าย

ปัจจัยด้านสวัสดิการของหน่วยงาน การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่นคือ สนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุดภายในหน่วยงาน การให้สวัสดิการจะช่วยให้กำลังพลมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหา ต้องการความช่วยเหลือ บุคคลแรกที่เขาจะหันหน้าขอพึ่งพาก็คือ คนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด ซึ่งหน่วยจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้ความช่วยเหลือปัดเป่าทุกข์ร้อนของกำลังพล เพื่อการสร้างขวัญและขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภักดีต่อหน่วยงานที่ทำงานอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงานกับกำลังพลอีกทางหนึ่ง กำลังพลจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดช่วยเหลือจากหน่วยที่สังกัดอย่างเหมาะสม<sup>12</sup> ซึ่งสวัสดิการสามารถแบ่งออกได้ 5 ประเภท ดังนี้ 1) สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน 2) สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ให้อุปกรณ์การศึกษา หรือทุนฝึกอบรม 3) สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น ช่วยค่ารักษาพยาบาล 4) สวัสดิการนันทนาการ เช่น จัดทัศนศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ จัดสโมสร สนามกีฬา 5) สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต เป็นต้น<sup>13</sup>

กรมทหารม้าที่ 2 จัดให้มีสวัสดิการแก่กำลังพลในด้านต่างๆ ครอบคลุม สวัสดิการทั้ง 5 ด้าน ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นเกือบครบถ้วน เช่น การจัดสวัสดิการเรื่องที่พักอาศัย ให้มีสิทธิการ เบิกจ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล รวมทั้งหน่วยยังมีนโยบายช่วยเหลือ กำลังพลในด้านต่างๆอีก เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้าสหกรณ์ การจัดตั้งกองทุน สงเคราะห์บุตรเล่าเรียนและทุนเรียนดี โครงการอาหารกลางวัน การจัดพาหนะรับส่ง เป็นต้น นอกจากนี้กรมทหารม้าที่ 2 ยังมีนโยบายเสริมในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ให้อีกในรูปแบบของ เงินกองทุนต่าง ๆ เช่น ช่วยเหลือทายาทข้าราชการที่เสียชีวิต ค่าทำศพ เป็นต้น ในเรื่อง ความสะดวกรวดเร็วของการดูแลสวัสดิการจากหน่วยงาน เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร หรือเบิกสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ยังเป็นปัญหาในเรื่องความรวดเร็วของการ เบิกจ่าย ในส่วนนี้ทางกรมทหารม้าที่ 2 ได้วางระดับงบประมาณให้แต่ละกองร้อยเพื่อให้สำรอง จ่ายได้ทันทีและควรพิจารณาความจำเป็นความเร่งด่วนของกำลังพลแต่ละบุคคลในการ ช่วยเหลือสวัสดิการด้านต่างๆ ด้วย

ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเป้าหมายอย่างหนึ่งในการทำงาน มีความสำคัญทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน เนื่องจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต มนุษย์ การประสบความสำเร็จในการทำงานหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับ รายได้ สถานะทางสังคมและความพึงพอใจในชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้าใน องค์กรยังเป็นปัจจัยจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการหรือส่งผลให้เกิดความรู้สึกในทางบวก โดยนิยามความหมายของ ความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในอาชีพ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความก้าวหน้า ในเชิงภาวะวิสัย (Objective) เป็นการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยประเมิน ความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในอาชีพจากเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดและสามารถจับต้องได้ เป็นการ วัดจากเกณฑ์ภายนอก โดยตัดสินความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลผ่านมุมมองของบุคคลอื่น และมักวัดความก้าวหน้าของบุคคลจากระดับตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายการบังคับบัญชา หรือเงินเดือน ขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) เป็นการให้ความหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพโดยการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ วัดจากเกณฑ์ภายใน ซึ่งเป็นการวัดจากการรับรู้ ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในงานและ ความพึงพอใจในชีวิตของตนเอง<sup>14</sup>

การดำเนินงานของกรมทหารม้าที่ 2 ได้เปิดโอกาสให้ทุกนายมีโอกาสก้าวหน้าและ เลื่อนลำดับชั้นยศ เลื่อนชั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีการเพิ่มพูนความรู้ในสายงานที่รับผิดชอบ ส่วนการเลื่อนฐานะจัดให้มีการสอบเลื่อนฐานะอย่างเปิดเผย การเลื่อนชั้นเงินเดือน

หน่วยกำหนดให้มีการประเมินผลงานตามที่กองทัพกำหนด ในประเด็นนี้เสนอให้ควรมีการประเมินเพิ่มในเรื่องสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ( Job Family Competency) คือสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน ( Job-Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือกิจกรรมสำคัญใน กระบวนงาน เนื่องจากกำลังพลของกรมทหารม้าที่ 2 ประกอบไปด้วยหลายสายงาน

ปัจจัยด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน การรับรู้ของกำลังพลว่าพวกเขาได้รับการปฏิบัติจากหน่วยด้วยความยุติธรรม ประกอบไปด้วย 4 ด้านคือ 1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึงการที่กำลังพลรู้ว่าผลตอบแทนนั้นมีความเหมาะสมและคุ้มค่าต่อสิ่งที่เขาทุ่มเทในการทำงานให้กับหน่วย 2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน หมายถึงการรับรู้ของกำลังพล ว่าวิธีการที่หน่วยนำมาใช้ในการกำหนดผลตอบแทนนั้นมีความสมเหตุสมผล ปราศจากอคติมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ 3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงการรับรู้ของกำลังพลว่าตนได้รับการประพฤติปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเสมอภาค 4) การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบงาน เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าระบบการบริหารต่างๆ ภายในหน่วย การดำเนินการใดๆ ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของหน่วยหรือภายใต้กรอบประเพณีอันดีงาม กำลังพลทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน<sup>15</sup>

ขวัญที่ดีเกิดจากความก้าวหน้าในการงานซึ่งจะสัมพันธ์โดยตรงกับการแข่งขันอย่างเป็นทางการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาความรู้ ความสามารถและคุณภาพของงานเป็นประการสำคัญ ความเป็นอาวุโสในฐานะทำงานมานาน หากความสามารถในการทำงานน้อยกว่าควรพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา<sup>16</sup> และควรต้องสร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของบุคคลขึ้น เช่นระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย<sup>17</sup> การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

กรมทหารม้าที่ 2 มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบภายใต้ข้อกำหนดเรื่องความรู้ ความสามารถความเหมาะสมของกำลังพล ซึ่งมีการดำเนินการเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บัญชา การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นการเสริมสร้างขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในการรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรจะได้รับการเสริมสร้างให้มีในบุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงาน<sup>18</sup>

สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญที่ดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ ช่วยชี้ปัญหา แก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อส่วนรวม ก็จะต้องรับฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ว่าในบางโอกาสจะช่วยให้งานสำเร็จโดยเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักไม่ยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะนี้นอกจากเป็นงานที่ไม่ทรงคุณค่าทางบริหารแล้วยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์แก่ขวัญและน้ำใจของผู้ร่วมงานด้วย

ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตัวเป็นฝ่ายเหนือกว่า กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มิใช่มุ่งเน้นแต่ให้ผลิตผลงานออกมาเพียงอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์กรและขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องประสานประโยชน์ผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยได้เสมอ และผู้บังคับบัญชาจักต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรักงาน กระตือรือร้น รับผิดชอบงานหนักแน่นยุติธรรม มีเหตุผล<sup>19</sup>

ผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ 2 มีนโยบายบริหารงานด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย คือให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการทำงาน ไม่ใช่กฎระเบียบเป็นหลักยึดในการทำงานเพียงอย่างเดียว มีการชมเชยหรือกล่าวตักเตือนในโอกาสที่สมควร เช่นการชมเชยอาจต้องทำต่อหน้าบุคคลอื่นหรือส่วนตัวก็ได้ แต่การว่ากล่าวตักเตือนควรกระทำเป็นการส่วนตัวด้วยความจริงใจและหวังดี ในส่วนของกรมทหารม้าที่ 2 ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความ

เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าพบและขอคำปรึกษาชี้แนะได้ในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เสนอแนะให้จัดเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามแนวทางนี้ ทั้งนี้การปฏิบัติควรอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยทหาร

ปัจจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอนจากต่ำไปหาสูง ในขั้นที่สอง คือความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย<sup>20</sup> สำหรับความต้องการในระดับนี้ จะเห็นได้จากการที่คนมีความพยายามที่จะหางานที่มีความมั่นคง เนื่องจากความผันผวนไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นปัญหาที่มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญในการดำรงชีวิต ความล้มเหลวในชีวิตอาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ เช่นการขาดทรัพย์สิน การถูกให้ออกจากงาน<sup>21</sup> ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย ในเรื่องปัจจัยค่าจูง หนึ่งในปัจจัยค่าจูงประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานและยั่งยืนของอาชีพ<sup>22</sup>

อาชีพรับราชการทหาร กำลังพลของกรมทหารม้าที่ 2 มองว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงและก้าวหน้า คือ เนื่องจากมีสภาพการทำงานเป็นงานประจำที่ทำตามนโยบายของรัฐ ทำงานเป็นระบบ มีสายการบังคับบัญชาโดยตำแหน่งและมีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ได้แก่ ระเบียบในการเข้าทำงาน การลา การออกจากงาน ทำให้มั่นใจได้ว่า ถ้าทำตามระเบียบก็จะสามารถทำงานได้จนถึงวัยเกษียณอายุ แต่ผู้บังคับบัญชาควรต้องสร้างความตระหนักให้กำลังพลอยู่เสมอว่าความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพมิได้ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของกำลังพลด้วย ผู้ที่มีความรู้ในอาชีพมาก มีประสบการณ์ในการทำงานนาน และมีนิสัยการทำงานที่ดี จะช่วยสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับตนเองได้ ด้วยเหตุที่ว่าในการทำงานนั้น ในแง่ของผลตอบแทนที่หวังจะได้รับเป็นการตอบแทนนั้น กำลังพลส่วนใหญ่มิได้มุ่งแต่การได้รางวัลผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์จะได้รับความมั่นคงประกอบไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมั่นคงที่จะได้รับในยามที่สูงอายุขึ้น หรือยังคงมีความมั่นคงในยามที่ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงจากเดิม หรือเมื่อได้เกิดกรณีทุพพลภาพจนไม่สามารถทำงานได้ หรือหลังจากที่ได้ปลดเกษียณอายุแล้ว ซึ่งเมื่อถึงภาวะเช่นที่กล่าว ความมั่นคงทางการเงินจะมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับเขาทุกคน โดยกรมทหารม้าที่ 2 มีการส่งเสริมให้กำลังพลออมเงินตามโครงการเช่น การออมทรัพย์ข้าราชการกองทัพบก (อทพ), โครงการฌาปนกิจ ทบ. , โครงการกบข. เป็นต้น

ปัจจัยที่ 8 ด้านความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงาน เป็นเจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำ ซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร

มีการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบคือบุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้นเกิดมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้นมีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จในการงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น
- 2) การยอมรับ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน
- 3) ลักษณะงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ลงมือทำหรือปฏิบัติ
- 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องมีการตรวจหรือควบคุมงานอย่างใกล้ชิด
- 5) ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม การสัมมนา และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ปัจจัยค้ำจุน คือปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรก็จะเกิดความไม่ชอบงาน ประกอบไปด้วย

- 1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน
- 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 4) ฐานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติมีศักดิ์ศรี
- 5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 6) สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียง อากาศ
- 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอัน

เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา 8) ความมั่นคงในงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานและยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร 9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา คือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร<sup>23</sup>

กรมทหารม้าที่ 2 ได้ดำเนินตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารบกในเรื่อง Smart Man “พัฒนาคน พัฒนาความรู้” โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อกำลังพลคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งให้ทุกคนเสมอภาคเท่าเทียมกัน เช่น มีการจัดสถานที่ออกกำลังกาย ใกล้กับหน่วยงานและทุกวันพุธช่วงบ่ายจะต้องออกกำลังกายร่วมกัน เพื่อให้มีสภาพร่างกายแข็งแรงพร้อมสำหรับการทำงาน มีความคล่องตัว และ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์สามัคคีในหน่วยงานทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและกับเพื่อนกำลังพลด้วยกันเอง นอกจากนี้กรมทหารม้าที่ 2 ได้เปิดให้มีการฝึกอบรมและศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อ พัฒนาคนเพิ่มพูนความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับกำลังพล มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับกำลังพล

ในการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัดกรมทหารม้าที่ 2 ทั้ง 8 ด้านดังกล่าว มิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันหนึ่งก็คือลักษณะของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่เขาถนัดหรือตามความสามารถเขาจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับข้าราชการกรมทหารม้าที่ 2 ไม่ว่าจะมียุการรับราชการเท่าใดก็มีความตั้งใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างดี และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าอายุการรับราชการที่ต่างกันนั้น ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เนื่องจากได้รับการฝึกฝนในเรื่องระเบียบวินัยมาเป็นอย่างดี ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายก็จะสำเร็จลุล่วงด้วยดีเช่นกัน

เช่นเดียวกัน สำหรับยศทางทหาร มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องความพึงพอใจในงาน ซึ่งหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้กำลังพลทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าเลื่อนชั้นยศเลื่อนชั้นเงินเดือนอย่างโปร่งใสยุติธรรม โดยพิจารณา ตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับกำลังพล เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ๆในการทำงาน เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและ

เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อหน่วยงาน และควรสนับสนุนกำลังพลให้มีการศึกษาต่อเพิ่มเติม ในทุกระดับ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนยศตำแหน่งต่อไป

ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ Maslow อธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า บุคลากรแต่ละระดับจะมีความพึงพอใจและความต้องการแตกต่างกันไป เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจและระดับความต้องการในการทำงานที่ แตกต่างกันไป แต่สำหรับข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร ไม่ว่าจะมีความก้าวหน้าที่การงานใน ระดับใด ก็มีความพร้อม ความตั้งใจ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดีและ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร มีการ แบ่งความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาตามลำดับขั้นเป็นอย่างดีและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด เมื่อมีการถ่ายทอดคำสั่งจาก ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงลงมาเป็นลำดับจนถึงผู้ปฏิบัติ จึงทำให้งานในหน้าที่ราชการไม่มีอุปสรรค ในการปฏิบัติงานแต่อย่างใดและงานในภารกิจที่มอบหมายก็สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

### **จากการศึกษาสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย : ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน**

จากการศึกษาสามารถหาปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกต้อง และมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ หลังจากผ่านกระบวนการประเมินค่าจะแสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างนายทหารสัญญาบัตรกรมทหารม้าที่ 2 ให้ความสำคัญที่มีผลต่อขวัญ กำลังใจของข้าราชการนายทหารสัญญาบัตรสูงสุดคือ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในงาน ด้าน ความยุติธรรมในหน่วยงานและต่ำสุดคือความเพียงพอของรายได้

### **ข้อเสนอแนะ**

ได้ค้นพบจากการทำวิจัยในครั้งนี้คือ หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน ควรจะต้องดำเนินการ เพิ่มเติมในหลาย ๆ ประเด็น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบจากผู้บังคับบัญชาบรรลุภารกิจได้อย่าง



แน่แท้และมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้รับผิดชอบในการบริหารบุคคลควรจะปรับปรุงแก้ไขดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้น ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 2) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยได้ในบางเรื่องที่ไม่กระทบกระเทือนต่อระเบียบ วินัยและแบบธรรมเนียมของทหาร
- 3) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง
- 4) ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ต้องค้นคว้าทบทวนเอกสารตำราทางทหาร แล้วฝึกทบทวนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของผู้บังคับบัญชา
- 5) เมื่อผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ควรเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของระเบียบวินัยและแบบธรรมเนียมทหาร
- 6) ควรยึดมั่นในอุดมการณ์ในการรับราชการทหารเป็นสำคัญ บนพื้นฐานของความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.). (2554). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณพ.ศ. 2554.กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิชชั่นพรีนซ์แอนด์มีเดียจำกัด
- <sup>2</sup> อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- <sup>3</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- <sup>4</sup> ธงชัย สันติวงษ์. (2550). องค์การและการบริหาร.(พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- <sup>5</sup> อนุรักษ์ ชันไชย. การวิเคราะห์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่. วารสารสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์;2545.
- <sup>6</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช; 2551.
- <sup>7</sup> สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ ; 2545
- <sup>8</sup> เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ; 2529.
- <sup>9</sup> ถวิล โอทอง. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยศึกษา]. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยรามคำแหง ; 2554.
- <sup>10</sup> สุรีย์พร กิจหารักษ์. ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ . [การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต].เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ; 2543.
- <sup>11</sup> กิติมา ปรีดีติลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์,2529.

<sup>12</sup> ชนิตา ศรีบวรวิวัฒน์. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์ป้องกันควบคุม โรคมาเร็งจังหวัดชลบุรี. [สารนิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย การบริหารงานและนโยบายสวัสดิการสังคม]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ; 2544.

<sup>13</sup> กุลธณ ธนาพงษ์กร. การบริหารบุคคล.นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ; 2530.

<sup>14</sup>Arthur,M.B.,Khapova,S.N. Career success in a boundaryless career world.Journal of Organizational Behavior,26,177-202.2005.

<sup>15</sup> นวลฉวี ประเสริฐสุข. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย.กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2542.

<sup>16</sup> อภินันท์ อมราพิทักษ์. สภาวะขวัญของพนักงานสอบสวน ศึกษากรณีกองบังคับ การตำรวจนครบาล 2 . [วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง ; 2540.

<sup>17</sup> อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์;2541.

<sup>18</sup> สมยศ นาวิกการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ประชาอุทิศการพิมพ์ จำกัด ; 2533.

<sup>19</sup> คมสรรพพรรณพันธ์. ขวัญของการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.[สารนิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย].มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ;2532.

<sup>20</sup> Gilmer, V. Haller B. et al.Industrial Psychology. New York :McGraw-Hill; 1966.

<sup>21</sup> บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์; 2537.

<sup>22</sup> Cooper,M.R.and other.Changing Employee Value:Deeping Discontent, Howard Business ; 1979

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก ชาตรี สงวนธรรม

วัน เดือน ปีเกิด 13 เมษายน 2512

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2537 ปริญญาตรี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (ทบ.)

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

พ.ศ. 2539 หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าม้า รุ่นที่ 3/35

โรงเรียนศูนย์การทหารม้า ศูนย์การทหารม้า

พ.ศ. 2543 หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าม้า รุ่นที่ 1/41

โรงเรียนศูนย์การทหารม้า ศูนย์การทหารม้า

พ.ศ. 2549 หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 79

โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2535 ผบ.มว.ร้อย.ม.พัน.13

พ.ศ.2542 ผบ.ร้อย.ม.ม.13

พ.ศ.2554 ผสธ.ประจำผู้บังคับบัญชา

พ.ศ.2556 ผบ.ม.พัน.12

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2559 รอง ผบ.ม.2