

แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ข้าราชการทหาร กองพลทหารราบที่ 3

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก วุทธิพงษ์ อรรถคำ
รองผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 3

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2561

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก วุทธิพงษ์ อรรถคำ
เรื่อง แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการทหาร
กองพลทหารราบที่ 3
วันที่ กันยายน 2561 **จำนวนคำ** 5571 คำ **จำนวนหน้า** 12 หน้า
คำสำคัญ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, กองพลทหารราบที่ 3
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ ภาวะความรับผิดชอบและความพอใจในงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารกองพลทหารราบที่ 3 มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลายปัจจัย ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน และสภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร ดังนั้นหากสามารถพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้ง 3 องค์ประกอบได้ ย่อมส่งผลให้ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารกองพลทหารราบที่ 3 เพิ่มสูงขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Wutthiphong Akkhakham

TITLE: Guideline of Morale and Spirit on Work Performance of the Army Officer in 3rd Infantry Division

DATE: September 2018 **WORD COUNT:** 5571 **PAGES:** 12

KEY TERMS: Moral and spirit on work performance, 3rd Infantry Division

CLASSIFICATION: Unclassified

The factor effects of moral and spirit on work performance consist of salaries and benefits, responsibility and satisfaction of work, relationship between co-worker and commander, progress and promote, reward and punishment, operational environment and leadership of commander. The level of moral and spirit on work performance of the army officer in 3rd Infantry Division related multiple factors. For the purpose that, the literature reviews from previous study showed the operational environment factor contain physical condition, temporal condition and psychological condition were significantly factor for moral and spirit on work performance in army officer. Therefore, the improvement and troubleshooting about operational environment could be progress the level of moral and spirit on work performance and upgrade the efficiency of work in army officer.

กิตติกรรมประกาศ

การพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารถือเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะการทำงานที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานราชการอื่น ๆ โดยมีลักษณะการบริหารงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นการบังคับบัญชาและยึดถือปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ตลอดจนลักษณะของสถานที่ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานทางทหารก็มีความแตกต่างในด้านของรูปแบบโครงสร้างที่ชัดเจน ดังนั้นการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการทำงานของภาคเอกชนหรือแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่จึงมีความสำคัญและอาจนำไปสู่การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการในระดับต่าง ๆ ได้ ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน อาจารย์พันเอกพิชชญาณ พวงทอง ที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สละเวลาตรวจทานต้นฉบับ และแลกเปลี่ยนทัศนะกับผู้วิจัยอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ พร้อมทั้งผู้วิจัยขอขอบคุณพันเอกตุลธร นวพิตร พันเอกวันชนะ กลั่นพรมสุวรรณ พันเอกชนะชัย พลเดชา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทำให้เอกสารงานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และท้ายที่สุดขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวอรรคคำที่น่ารัก ที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ข้าราชการทหาร กองพลทหารราบที่ 3

กองทัพบกถือเป็นหน่วยงานราชการทหารหน่วยหนึ่ง และเป็นสถาบันที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติอย่างมาก ทั้งนี้กองทัพบกมีหน้าที่ตามกฎหมายในการเตรียมกำลังทางบกและการป้องกันราชอาณาจักร โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รวมทั้งมีการกำกับดูแลตามลำดับชั้น เพื่อดำเนินการตามครรลองที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 52 บัญญัติว่า “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อประโยชน์แห่งการนี้รัฐต้องจัดให้มีการทหาร การทูต และการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศด้วย”¹ จากบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญดังกล่าว เพื่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานจึงได้มีกำหนดนิยามและหน้าที่ของทหาร ไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 โดยมีสาระสำคัญในมาตรา 6 วรรค 1 ทหาร ประกอบด้วย ข้าราชการกระทรวงกลาโหมที่เป็น ข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหมที่ขึ้นทะเบียนกองประจำการและบุคคลที่ถูก เรียกเข้ารับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น และ มาตรา 8 กระทรวงกลาโหม มีอำนาจหน้าที่ประกอบด้วย² 1) พิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและ ภายในราชอาณาจักรปราบปรามการกบฏและการจลาจล โดยจัดใหม่และใช้กำลังทหารตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหรือตามที่มีกฎหมายกำหนด 2) พิทักษ์รักษา ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ตลอดจนสนับสนุนภารกิจของสถาบัน พระมหากษัตริย์ 3) ปกป้องพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงตลอดจนสนับสนุนภารกิจอื่นของรัฐในการพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน 4) ศึกษา วิจัย พัฒนา และดำเนินการด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และด้านกิจการอวกาศเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนภารกิจของกระทรวงกลาโหมและความมั่นคงของประเทศ 5) ปฏิบัติการอื่นที่เป็นการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงครามเพื่อความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร หรือปฏิบัติการอื่นใด ทั้งนี้ตามที่มีกฎหมายกำหนดหรือตามมติคณะรัฐมนตรี จากบทบาทหน้าที่ที่กล่าวมาจึงเห็นได้

ว่าทหารไม่ได้มีหน้าที่แค่เพียงพิทักษ์รักษาอธิปไตยของชาติเท่านั้น แต่ทหารยังมีบทบาทหน้าที่ในการช่วยส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของประเทศและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ อันจะทำให้ประเทศชาติเกิดความสงบสุขอีกด้วย

กองพลทหารราบที่ 3 เป็นหน่วยงานสังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีประวัติความเป็นมาอันยาวนาน เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2435 เพื่อการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในเมืองนครราชสีมาซึ่งเกิดกลุ่มโจรผู้ร้ายออกปล้นสะดมชาวบ้าน ภายใต้การกำกับดูแลของพระยาน้อยยาเธอกรมหลวงสรรพสิทธิ มีที่ตั้งอยู่บริเวณสระพระพิเรนทร (ทุ่งบุรพ) ตรงข้ามวัดบุรพินในปัจจุบัน โดยแรกเริ่มใช้ชื่อว่า “กองทหารรักษาเมืองนครราชสีมา” เมื่อเหตุการณ์สงบเรียบร้อย จึงได้ขยายหน่วยจาก “กอง” เป็น “กองร้อย” และ “กองพัน” ตามลำดับ และได้ขยายภารกิจรับผิดชอบจนครอบคลุมเขตพื้นที่ภาคอีสานตอนบน และได้รับการสถาปนาเป็น “กองพลทหารราบที่ 3” ในปี พ.ศ.2525 และใช้ชื่อนี้มาจนถึงปัจจุบัน³ กองพลทหารราบที่ 3 มีภารกิจรับผิดชอบที่หลากหลายโดยเฉพาะการใช้อำกำลังพลในการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจและประเทภภัยคุกคามในแต่ละพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วยภารกิจป้องกันชายแดนตามแนวความคิดในการรักษาความมั่นคงตามแนวชายแดน ตลอดจนการสนับสนุนภารกิจ กอ.รมน. ซึ่งจะต้องปฏิบัติในลักษณะของงานประจำและตามเหตุการณ์ และการสนับสนุนภารกิจตามที่ คสช.มอบหมาย ทั้งในส่วนของการดูแลความเรียบร้อย การควบคุมสถานการณ์ในพื้นที่รับผิดชอบ และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกื้อกูลต่อการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และการดำเนินการตาม Roadmap ของ คสช. รวมถึงการดำเนินการตามนโยบายความเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งให้ความสำคัญเร่งด่วนในการพิทักษ์รักษาและเทิดทูลสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งการเผยแพร่พระเกียรติคุณและพระอัจฉริยภาพพระราชกรณียกิจที่สำคัญของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ในทุกโอกาส นอกจากนี้ยังมีภารกิจในด้านการพัฒนากำลังพล การเสริมสร้างความสามารถ ความพร้อมรบและขีดสมรรถนะให้กับหน่วยและกำลังพลด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการข่าว ด้านกิจการพลเรือน เป็นต้น⁴ ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานที่กล่าวมานั้นประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งและมีประสิทธิภาพ ก็คือ “กำลังพล” ซึ่งจะต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก ที่บุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยที่จะแสดงออกมาเป็นลักษณะของความร่วมมือร่วมใจ ความรู้สึกกระตือรือร้น ความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นขวัญและกำลังใจจึงถือเป็นสิ่งทีองค์กรจะละเลยไม่ได้

เนื่องจากขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงง่ายและบางครั้งยากต่อการสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน⁵

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการให้ความเห็นถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ 7 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ประการที่ 2 สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ประการที่ 3 สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในกลุ่ม ประการที่ 4 ทำให้เกิดพลังสามัคคี เพื่อให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ ประการที่ 5 เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ประการที่ 6 เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกและหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร และประการที่ 7 ทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่⁶ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ผลงานออกมาอย่างเต็มที่ และมีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ผ่านมา พบว่าโดยทั่วไปมีปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย ความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ ภาวะความรับผิดชอบและความพอใจในงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร⁷

องค์กรทหารเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรเอกชนหรือองค์กรข้าราชการพลเรือนอย่างชัดเจน โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นและความอาวุโส จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีปัจจัยสำคัญหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทหาร เช่น การศึกษาของพร้อมพงษ์ คำน้อย และสมชาย คุ่มพลู ซึ่งทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ จำนวน 165 นาย

โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาของข้าราชการทหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความเพียงพอของรายได้และด้านโอกาสในความก้าวหน้า และยังพบว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนและสภาพแวดล้อมในการทำงานของข้าราชการทหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารด้วย⁸ จักรกฤษ ชัยเสนา ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 8 และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหาร ราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 8 จำนวน 196 นาย ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนอยู่ในระดับสูง ปัจจัยขององค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้า เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการบริหารและการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 8⁹ พีริศร เปรื่องเวทย์ ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นประทวนและลูกจ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ ศึกษากรณีโรงเรียนสื่อสารทหารเรือ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการและลูกจ้างโรงเรียนสื่อสารทหารเรือ จำนวน 135 นาย ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างโรงเรียนสื่อสารทหารเรือโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ ภาระความรับผิดชอบและความพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสในการก้าวหน้าและความมั่นคงในตำแหน่ง การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน¹⁰ วุทธิพงศ์ อรรถคำ และเศรษฐวัฒน์ โชควรรกุล ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร จำแนกตามชั้นยศ ในกลุ่มข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 จำนวน 3 ชั้นยศ ประกอบด้วยชั้นยศพลทหาร ประทวน และสัญญาบัตร จำนวน 433 นาย ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการทหารทั้ง 3 ชั้นยศ มีระดับขวัญและกำลังใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนขั้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁷ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมจากผลการศึกษาที่ผ่านมาดังกล่าวจะพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพล

ต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร และหากพิจารณาถึงรูปแบบหรือแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขแล้วก็พบว่า เป็นปัจจัยที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที โดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานทหารและใช้ระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขน้อยที่สุด

การทำงานของบุคคลทุกคนย่อมได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง ความร้อน-เย็น เสียงดัง หรือสภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตวิทยา จากผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีผลโดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงาน อารมณ์ สมาธิ และความสุขหรือคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน และสภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน¹¹ ในปี ค.ศ.2014 นิตยสาร Fortune ได้ทำการสำรวจองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด (Best companies) และรายงานองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด 5 อันดับแรก ประกอบด้วย Google, SAS, The Boston Consulting Group, Edward Jones และ Quicken loads ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรเหล่านี้ประสบความสำเร็จสามารถทำให้นักงานเชื่อถือศรัทธาและทุ่มเทใจในการทำงานให้กับองค์กร โดยเฉพาะกรณีศึกษาของบริษัท Google ที่ได้รับการจัดอันดับว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด 4 ปีติดต่อกัน พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทุกองค์กรมีแนวปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ “บรรยากาศในที่ทำงาน” ซึ่งองค์กรทั้งหมดนี้ล้วนให้ความสำคัญ เอาใจใส่อย่างพิถีพิถัน จัดหา ออกแบบและสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ รวมทั้งลงมือปฏิบัติปรับปรุงแก้ไขกันอย่างจริงจัง¹²

สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (Physical condition of work) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ทำงาน เช่น ลักษณะอาคาร สภาพห้องทำงาน การออกแบบห้องทำงาน อากาศ อุณหภูมิ ระดับเสียง โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร ระยะทางระหว่างโรงอาหารกับสำนักงาน ที่จอดรถ เป็นต้น ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือหากองค์กรสามารถจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพได้อย่างเหมาะสมจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

และมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ตัวอย่างเช่นการศึกษาของ Craig Knight¹³ ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาสภาพแวดล้อมการทำงาน มหาวิทยาลัย Exeter ประเทศอังกฤษ ที่ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผลจากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีรูปแบบแตกต่างกัน ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของการทำงาน การศึกษานี้ที่เมื่อนักวิจัยได้ทำการออกแบบและทดลองให้พนักงานทำงาน 1 ชั่วโมง ในบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกัน 4 รูปแบบ ประกอบด้วยรูปแบบที่ 1 ห้องเปล่าที่มีแต่อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานเท่านั้น รูปแบบที่ 2 ห้องที่ถูกตกแต่งด้วยผลงานศิลปะและต้นไม้ที่ถูกจัดวางไว้ล่วงหน้าแล้ว รูปแบบที่ 3 ห้องที่มีผลงานศิลปะและต้นไม้ แต่พนักงานสามารถเลือกตกแต่งหรือเคลื่อนย้ายตำแหน่งของวัตถุเหล่านั้นได้ตามใจชอบ และรูปแบบที่ 4 ห้องที่พนักงานสามารถเลือกของตกแต่งได้เอง แต่ในภายหลังนักวิจัยจะเข้ามาเคลื่อนย้ายให้สิ่งของอยู่ตามเดิมตามรูปแบบที่ 2 ผลจากการทดลองดังกล่าวที่เมื่อนักวิจัยพบว่า พนักงานที่ทำงานในห้องที่ 2 ทำงานได้เร็วกว่าห้องที่ 1 ถึงร้อยละ 15 และไม่มีอาการร้องเรียนเรื่องปัญหาสุขภาพเลย ในขณะที่พนักงานในห้องที่ 3 ทำงานได้เร็วกว่าห้องที่ 2 หนึ่งเท่าตัว ส่วนพนักงานในห้องที่ 4 ที่ถูกจัดห้องใหม่โดยที่เมื่อนักวิจัยนั้นถูกประเมินว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับเดียวกันกับห้องที่ 1 ที่ไม่มีการตกแต่งใด ๆ ในห้องทำงาน ตลอดระยะเวลาที่ใช้ในการทดลอง ที่เมื่อนักวิจัยได้สรุปว่า ไม่มีทางที่พนักงานในห้องแบบที่ 1 จะมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นได้นอกจากนี้ยังได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของสภาพแวดล้อมในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานว่า ยิ่งพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตกแต่งสถานที่ทำงาน พนักงานก็จะยิ่งรู้สึกถึงความเป็นตัวของตัวเองผ่านการทำงานในห้องที่ตัวเองจัดมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความสุขและทำงานออกมาได้ดีมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาผลจากการตกแต่งสำนักงานหรือสถานที่ทำงานด้วยผลงานศิลปะซึ่งเริ่มเป็นที่นิยมตามองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน เช่น บริษัทซอฟต์แวร์ชื่อดังอย่าง Microsoft บริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำอย่าง J.P. Morgan และ UBS โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการเงิน Deutsche Bank ที่ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีการรวบรวมผลงานศิลปะไว้มากที่สุดในโลก โดยมีจำนวนมากถึง 60,000 ชิ้นใน 900 สาขาที่ตั้งอยู่ 40 ประเทศทั่วโลก ผลการศึกษาพบว่า ข้อดีของการมีผลงานศิลปะในสถานที่ทำงานคือ พนักงานได้พบปะและรู้จักกันมากขึ้นผ่านการพูดคุยเรื่องศิลปะ การผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการได้รับความรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่จะมีประโยชน์ต่อชีวิตของพนักงานนอกเหนือจากเรื่องการ

ทำงาน ช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสนุกกับการทำงานในสภาพแวดล้อมดี ๆ จนสามารถสร้างสรรค์ผลงานดี ๆ ออกมาแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้¹⁴

สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน (Temporal condition of work) เวลาเป็นสิ่งหนึ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการทำงาน แม้ว่าคนส่วนใหญ่จะทำงานตามรูปแบบมาตรฐาน คือ เริ่มต้นในช่วงเช้าต่อเนื่องมาถึงช่วงเย็นของแต่ละวัน เป็นเวลาประมาณ 8 ชั่วโมง แต่ก็ยังมีรูปแบบอื่น ๆ อีก เช่น การทำงานเป็นกะ การทำงานเฉพาะช่วงกลางคืน ซึ่งอาชีพทหารก็มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายในเรื่องของเวลา เนื่องจากต้องสามารถตอบสนองต่อภารกิจและประเทภภัยคุกคามในแต่ละพื้นที่ ทั้งการปฏิบัติงานในลักษณะของงานประจำและตามเหตุการณ์ รูปแบบการทำงานที่นอกเหนือจากช่วงเวลาปกติจะส่งผลต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้ นำไปสู่ระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ลดลง¹⁵ สำหรับคนที่ทำงานเป็นกะ โดยเฉพาะกะดึกหรือผู้ที่ทำงานหมุนเวียนสลับกะไปเรื่อย ๆ การทำงานแบบนี้จะเป็นการรบกวนวงจรนาฬิกาชีวภาพ (Circadian rhythm) ของร่างกาย ซึ่งจะส่งผลให้ฮอร์โมน เอ็นไซม์ต่าง ๆ หรือสารสื่อประสาทสมองมีกระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้เกิดปัญหาสุขภาพหรือการเกิดโรคต่าง ๆ ตามมา เช่น เพิ่มความเสี่ยงต่อการเป็นโรคเบาหวาน โดยมีการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานในกะกลางคืนกับความเสี่ยงในการเป็นโรคเบาหวาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้ชายมีแนวโน้มที่จะเป็นโรคเบาหวานได้มากกว่าผู้หญิงถ้าหากมีชั่วโมงการทำงานที่ผิดปกติ และจากรายงานการวิจัยที่ถูกตีพิมพ์ในวารสาร Occupational & Environmental Medicine ที่ทำการศึกษากับคนที่ทำงานในกะกลางคืนกว่า 226,652 คน พบว่า คนกลุ่มนี้มีความเสี่ยงที่จะเป็นโรคเบาหวานสูงถึง 1.09 เท่า เมื่อเทียบกับผู้ที่มีช่วงเวลาทำงานปกติ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในวารสาร PLoS Medicine แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่ทำงานในช่วงเวลาดังกล่าวจะมีแนวโน้มที่จะเป็นโรคเบาหวานชนิดที่ 2 ซึ่งเวลาการทำงานจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของอินซูลิน ส่งผลกระทบต่อระบบเผาผลาญ (Metabolic syndrome) การทำงานกะกลางคืนเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ระดับเลปติน ซึ่งเป็นฮอร์โมนที่ทำหน้าที่ในการควบคุมน้ำหนัก รวมถึงระดับน้ำตาลในเลือดและระดับอินซูลินลดลง จากการศึกษาในปี ค.ศ.2009 ซึ่งถูกเผยแพร่ในวารสาร The National Academy of Sciences แสดงให้เห็นอีกว่าความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับระยะเวลาในการทำงานทำให้เกิดความเสี่ยงสูงที่จะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพที่ร้ายแรง เช่น โรคเบาหวานและโรคหัวใจ เพิ่มความเสี่ยงต่อการเกิดโรคซึมเศร้า ซึ่งมีการศึกษาหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าการทำงานกะกลางคืนทำให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพจิต ตัวอย่างเช่น การศึกษาในวารสารนานาชาติ Occupational and Environmental Health ได้แสดงว่า

ผู้คนที่ทำงานในกะกลางคืนมีอาการของภาวะซึมเศร้าสูงกว่าคนที่ทำงานในช่วงเวลาปกติ และการศึกษาในปี ค.ศ.2008 จากวารสารนานาชาติ Disability and Human Development ก็ค้นพบอีกว่าการทำงานกะกลางคืนยังก่อความเสี่ยงจะเกิดความผิดปกติของอารมณ์ไปในทางที่รุนแรงขึ้น¹⁶

สภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน (Psychological condition of work) เป็นสภาพแวดล้อมของจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นได้จากลักษณะงาน ลักษณะสังคม เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งวัฒนธรรมในองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ได้แก่ ความเบื่อหน่าย ซึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม งานที่ต้องทำซ้ำซาก ใช้ทักษะเดียวทำงานตลอดเวลา และความเหนื่อยล้าทั้งทางกายและทางใจ จากผลการวิจัยที่ผ่านมาได้ค้นพบว่า ความเบื่อหน่ายจะลดจำนวนผลผลิตและลดอัตราความเร็วในการทำงาน ซึ่งช่วงที่มีการลดจำนวนผลผลิตและอัตราการทำงานมากที่สุดคือ ช่วงกลางวันและช่วงก่อนเลิกงาน สำหรับงานที่ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย มักเป็นงานที่ต้องใช้สายตาหรือการเพ่งดูงานนั้น ๆ ตลอดเวลา¹¹ นอกจากนี้ยังพบว่าความเบื่อหน่ายเป็นสาเหตุหนึ่งของ “ภาวะหมดไฟ (Burnout)” ในการทำงาน อันหมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความอ่อนล้าทางอารมณ์และมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ ซึ่งเริ่มมีการศึกษาอย่างจริงจังในช่วงต้นปี ค.ศ.1970 โดยเฉพาะสังคมคนทำงานด้านบริการ และพนักงานตามบริษัทห้างร้านใหม่ ๆ พนักงานส่วนใหญ่จะรู้สึกหมดกำลังใจ เนื่องจากความรู้สึกว่าขาดทรัพยากรที่เพียงพอในการทำหน้าที่ให้ดี Herbert Freudenberger นักจิตวิทยาสังคมชาวเยอรมัน ได้เริ่มศึกษาปรากฏการณ์นี้อย่างต่อเนื่องและจัดพิมพ์เป็นบทความวิชาการหลายชุด โดยได้อธิบายภาวะหมดไฟว่ามี 4 ขั้นตอน เริ่มต้นจากความรู้สึกเบื่อหน่ายเนื่องจากการทำงานในแต่ละวันทำให้ต้องใช้แรงกาย สติปัญญา และเวลาเป็นอย่างมาก รวมถึงการขาดการนอนหลับที่เพียงพอ ทำให้ไม่มีช่วงเวลาในการฟื้นตัวจากความเหนื่อยล้า นั้น ขั้นตอนที่ 2 คือความรู้สึกว่างานที่ทำไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ตามความคาดหวังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเสียเวลาและขาดกำลังใจในการทำงาน ขั้นตอนที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกเหยียดหยามงานที่ทำ มีความรู้สึกว่างานที่ทำไม่มีคุณค่า ไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และไม่มีประโยชน์ และขั้นตอนสุดท้ายคือ การหมดไฟและตีตัวออกห่าง เมื่อมาถึงขั้นตอนสุดท้ายนี้ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานทุกอย่างล้วนเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน รู้สึกเฉยชาและไม่อยากรับผิดชอบในหน้าที่รับผิดชอบ ไม่มีการสื่อสารปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจึงนำไปสู่การลาออก¹⁷ สภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอีกประการหนึ่งคือ

ความเหนื่อยล้าทั้งทางกายและทางใจ โดยความเหนื่อยล้าทางกาย (Physiological fatigue) หมายถึง ความเหนื่อยล้าที่เกิดขึ้นจากการใช้กำลังกล้ามเนื้อของร่างกายมากเกินไป การทำงานด้วยกำลังกายและการใช้ความคิดเป็นเวลานานจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยา หัวใจเต้นแรง มีความต้องการออกซิเจนมากขึ้น เป็นต้น ความเหนื่อยล้านี้มีความสัมพันธ์กับระดับของผลผลิต กล่าวคือ เมื่อใดที่เกิดความเหนื่อยล้าขึ้น ผลผลิตในการปฏิบัติงานก็จะลดลง

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน และสภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน ล้วนมีอิทธิพลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น ทั้งนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร กองพลทหารราบที่ 3 ดังรายละเอียดดังนี้

1.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สามารถเริ่มต้นได้จาก 1) การเลือกใช้สีที่เหมาะสมโดยเฉพาะสีเขียว นอกจากจะทำให้สถานที่ปฏิบัติงานดูสวยงามแล้ว ยังช่วยเพิ่มความสดชื่นและความคิดสร้างสรรค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อีกด้วย กรณีที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการใช้สีของพื้นที่ปฏิบัติงานได้ อาจจะเริ่มจากการจัดต้นไม้ที่ดูแลง่าย ๆ เพิ่มเข้าไปในสถานที่ทำงาน เช่น พลูต่าง ลิ้นมังกรแคระ ต้นเฟิร์น หรือไม้กวอนอิมเนื่องจากมีความแข็งแรง สวยงาม และเลี้ยงง่าย ผลการศึกษาพบว่า ต้นไม้หรือดอกไม้ช่วยให้ที่ทำงานสดใสขึ้น การทำงานของสมองดีขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานกว่าสองเท่า เมื่อเทียบกับออฟฟิศแบบดั้งเดิมทั่วไป หรือการมีพื้นที่ที่อากาศถ่ายเทได้ดีทำให้อากาศสดชื่น ก็ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นถึงร้อยละ 11 2) จัดแสงสว่างให้เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยสำคัญต้องคำนึงถึงคือ การเลือกระบบแสงสว่างและแหล่งกำเนิดแสงสว่าง ลักษณะห้องหรือพื้นที่ใช้งาน คุณภาพและปริมาณของแสงสว่าง และการดูแลบำรุงรักษาระบบแสงสว่าง จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า แสงไฟจากหลอดฟลูออเรสเซนต์ที่จ้าเกินไป อาจทำให้เกิดอาการปวดหัวได้ ควรมีการนำแสงธรรมชาติมาใช้ร่วมกับแสงจากหลอดไฟด้วย จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานเหมาะสมยิ่งขึ้น คนที่นั่งใกล้หน้าต่างซึ่งได้รับแสงสว่างจากธรรมชาติเพียงพอจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าอีกด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า แสงสว่างในโทนสีต่าง ๆ ก็จะมีอิทธิพลแตกต่างกันไป เช่น แสงสีฟ้าช่วยให้พนักงานตื่นตัว เพราะช่วยลดระดับสารเมลาโทนินที่ทำให้ง่วง ส่วนแสงเย็น ๆ เหมาะกับการระดมความคิด (Brainstorming) แสงไฟระดับปานกลาง เหมาะกับห้องประชุมที่ต้องการช่วยให้เรามีสมาธิ ส่วนแสงโทนอุ่น ๆ เหมาะกับการ

ผ่อนคลาย หรือการสร้างความเชื่อใจกัน 3) มีการจัดการเรื่องเสียงอย่างเหมาะสม เนื่องจากเสียงจะส่งผลกระทบต่ออารมณ์และสมาธิในการทำงาน สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ “เสียง” ที่เหมาะกับการทำงานหรือการเรียนรู้ก็มีอยู่หลายแนวทางด้วยกัน เช่น บางคนชอบเสียงธรรมชาติอย่างนกหรือทะเล หรือบางคนชอบเสียงอีกประเภทที่เรียกว่า “White noise” คือ เสียงที่ราบเรียบ และมีจังหวะสม่ำเสมอให้จินตนาการ โดยงานวิจัยค้นพบว่า เสียงนี้ช่วยเพิ่มความสามารถเกี่ยวกับความจำ และช่วยให้มีสมาธิมากขึ้น 4) ควรจะมีพื้นที่ส่วนกลางเพื่อการพักผ่อน เนื่องจากความเครียดในการทำงานย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะกลุ่มคนทำงานด้านเทคโนโลยีที่ต้องทำงานกับคอมพิวเตอร์ตลอดทั้งวัน ควรจัดให้มีพื้นที่ส่วนกลางเพื่อการพักผ่อนไว้ให้ผู้ปฏิบัติงานผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาผ่อนคลายความเครียด เพียงวันละ 15 นาที ก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่อยู่ในบริษัทที่มีขนมและอาหารครบครันตลอด ร้อยละ 66 มีความสุขมากถึงมากเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการที่พนักงานมีความสุข ก็ส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

2.การพัฒนาสภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน ควรเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่จะมาทำงานกะ เพราะว่าผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีโรคประจำตัว ไม่เหมาะสมที่จะทำงานกะ เช่น คนที่เป็นโรคซึมเศร้า เนื่องจากการทำงานกะจะมีผลกระทบต่อระบบสารสื่อประสาท เพราะฉะนั้นคนที่มีแนวโน้มมีภาวะซึมเศร้า การทำงานกะอาจจะเป็นการกระตุ้นให้อาการที่เป็นอยู่มากขึ้น หรือผู้ที่เป็นโรคหัวใจขาดเลือด โรคลมชัก ถ้านอนไม่เป็นเวลา อาจจะเป็นการกระตุ้นอาการลมชักมากขึ้น กรณีคนที่ทำงานขับรถ ถ้าเกิดอาการลมชักในขณะที่ขับรถก็อาจทำให้เกิดอันตรายได้ อีกโรคหนึ่งที่สำคัญก็คือ โรคเบาหวานที่ต้องได้รับการรักษาโดยการฉีดอินซูลิน เพราะการทำงานกะจะทำให้การรับประทานกับการนอนไม่เป็นเวลา จึงต้องคอยระวัง นอกจากนี้ควรที่จะจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย ในต่างประเทศมีการเสนอแนวคิดเรื่องเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องมีเวลาเริ่มงานหรือเลิกงานตายตัว แต่ให้กำหนดระยะเวลาการทำงานแล้วเสร็จแทน เช่น การขายประกันภัยหรือประกันชีวิต การทำงานวิจัย หรือการวางแผนงาน เป็นต้น ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงลักษณะการทำงานของหน่วยงานทางทหารแล้ววิธีการดังกล่าวอาจจะไม่มีความเหมาะสม

3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน¹⁸ หากพิจารณาถึงวิธีแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายและเหนื่อยล้าจากการทำงานสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การสร้างค่านิยมในการทำงาน (Work values)

โดยการให้ความสำคัญของการมีค่านิยมร่วมกันในการทำงาน ซึ่งหมายถึง การ
 ประพฤติตน การเลือกคบคน การตัดสินใจ ว่าอะไรถูก/อะไรผิด ความเชื่อในสิ่งที่เหมือนกัน
 หลักปฏิบัติที่ใช้ในการทำงาน การชอบความมีระบบ/ระเบียบ ความสนใจในรายละเอียด
 ปลีกย่อยก่อนตัดสินใจ การมีมุมมองที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีการนำมาพัฒนาให้
 เกิดเป็นค่านิยมในการทำงาน โดยการเรียนรู้และปรับตัวเข้าหากันตั้งแต่ระดับ
 ผู้บังคับบัญชาไปจนถึงระดับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดสมดุลในระหว่างบุคคลและ
 สัมพันธภาพที่ดีของคนในองค์กร อาจใช้วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยการ
 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการตกลงร่วมกันในหน้าที่ความ
 รับผิดชอบงานในส่วนที่ต้องทำแทนกันอย่างถูกต้อง ช่วยให้เกิดการรับรู้และเข้าใจถึง
 วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การตรงกันอย่างชัดเจน 2) การสร้างแรงกระตุ้นให้คน
 สนุกและมีความสุขกับการทำงาน จากการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทน ตำแหน่งงาน หรือการ
 ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้คนรู้สึกอยากทำงานอยู่ที่เดิมและ
 ไม่อยากออกไปทำที่อื่น แต่กลับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและดึงดูดใจให้อยาก
 ทำงาน สภาพห้องที่ไม่แออัด การใช้กฎเกณฑ์ที่ไม่ตึงเครียดมากเกินไป และมีการค้นหาว่า
 สิ่งใดที่จะดึงดูดใจผู้ปฏิบัติงานให้อยากมาทำงาน รักในงานที่ทำ เช่น การจัดอาหาร
 กลางวันให้ฟรี การอนุญาตให้เล่นกีฬาในสถานที่ทำงาน โดยจัดสร้างสนามกีฬาที่อยู่ใน
 ความสนใจให้ ตลอดจนค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า
 และแสดงการยอมรับในจุดนั้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความถนัด
 ความสามารถพิเศษที่แตกต่างกัน เป็นต้น นำมาสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร จะเป็นตัว
 แปรสำคัญที่ทำให้คนทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับงาน เมื่อได้มาอยู่ในบรรยากาศที่
 ผู้คนเป็นมิตร มีความใส่ใจซึ่งกันและกัน จึงไม่ต้องการย้ายไปทำงานที่อื่น กลายเป็น
 ความรู้สึกผูกพันและรักองค์กรได้ในที่สุด 3) การดึงศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ของ
 ผู้ปฏิบัติงานออกมา ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องใช้ความสามารถในการกระตุ้น
 ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยใช้วิธีการที่ไม่ยุ่งยากและซับซ้อน
 ประกอบด้วยการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติ การให้อิสระ
 ทางความคิด มีการจัดสรรเวลา งบประมาณ และสถานที่อย่างเหมาะสม จัดทีมงานที่มี
 ความสามารถที่หลากหลาย การสนับสนุนและสนองตอบที่รวดเร็วจากผู้บริหาร การ
 ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเด่นชัดจากองค์กร การให้รางวัลและผลตอบแทนตามโอกาส
 อย่างเหมาะสม สร้างความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยให้แก่พนักงานที่อยู่ในองค์กร และการ
 ให้ความสำคัญแก่พนักงานในทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน 4) การมีสัมพันธภาพที่ดีเอื้อให้
 เกิดแรงกระตุ้นต่องาน บรรยากาศในที่ทำงานที่เต็มไปด้วยความมีชีวิตชีวาจากการที่
 พนักงานได้รับแรงกระตุ้นที่ดีในการทำงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์แบบตัวต่อ

ตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงานโดยมีการให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องกล้าที่จะแสดงออกมาให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ แสดงความเอาใจใส่ต่อสภาพความเป็นอยู่ของลูกน้อง สร้างกำลังใจเป็นครั้งคราว เช่น กล่าวขอบคุณที่ลูกน้องทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีเยี่ยม พร้อมกับมีส่วนร่วมช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความท้าทายของผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยการจัดสรรทรัพยากรหรือเครื่องมือที่ดีที่สุดให้ ตลอดจนแนะนำแนวทางที่ช่วยจุดชนวนให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

สรุป

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารกองพลทหารราบที่ 3 มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลายปัจจัย ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน และสภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร ดังนั้นหากสามารถพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้ง 3 องค์ประกอบ โดยการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีทัศนียภาพและบรรยากาศที่ดีขึ้น สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และสร้างความสุขในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารกองพลทหารราบที่ 3 เพิ่มสูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ¹ ราชกิจจานุเบกษา. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก. ประกาศ ณ วันที่ 6 เมษายน 2560
- ² ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551. เล่ม 125 ตอนที่ 26 ก ประกาศ ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2551.
- ³ กองพลทหารราบที่ 3 และกองกำลังสุรศักดิ์มนตรี [อินเทอร์เน็ท]. นครราชสีมา: กองพลทหารราบที่ 3 และกองกำลังสุรศักดิ์มนตรี; 2556 [ปรับปรุงเมื่อ 2556; เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2561]. เข้าถึงได้จาก <http://www.3rddiv.com/3rd2013/History.html>
- ⁴ กองพลทหารราบที่ 3 และกองกำลังสุรศักดิ์มนตรี. บทบรรยายสรุปผลการปฏิบัติงานรอบ 1 ปี. วันที่ 29 สิงหาคม 2560 ณ ห้องประชุม บก.กกล.สุรศักดิ์มนตรี อ.เมือง จ.อุดรธานี.
- ⁵ รัฐพล ฐูประสม และรุจาภา แพ่งเกษร. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นยศพันเอกและเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการในกรมเสนาธิการ กองบัญชาการกองทัพไทย. วารสารการวิจัยทางธุรกิจและการบริหาร; 2556. ฉบับที่ 1 ก.ค.-ธ.ค.
- ⁶ วุฒิชชาติ เลื่อนสุคันธ์. ขวัญในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดนชั้นประทวนและพลตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13. [วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2542.
- ⁷ วุทธิพงษ์ อรรถคำ และเศรษฐวัฒน์ โชควรกุล. แนวทางสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2. [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์]. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา; 2558.
- ⁸ พร้อมพงษ์ คำน้อย และสมชาย คุ่มพูล. การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์. [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ; 2556.
- ⁹ จักรกฤษ ชัยเสนา. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 8. [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์]. กรุงเทพฯ; มหาวิทยาลัยสยาม; 2556.

- ¹⁰ พิริศร เป็รื่องเวทย์. ขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นประทวนและลูกจ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่: ศึกษากรณีโรงเรียนสื่อสารทหารเรือ. [วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2548.
- ¹¹ สิริอร วิชชาวุธ. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2553.
- ¹² ชัยทวี เสนะวงศ์. องค์กรในฝันของพนักงาน. Productivity World 20; 114: 76-81.
- ¹³ Kirstie Brewer. Art works: how art in the office boosts staff productivity. The Guardian. 2016 Jan 21; Guardian Careers Future of work (online).
- ¹⁴ Jobthai.com [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: Jobthai.com; 2560 [ปรับปรุงเมื่อ 23 สิงหาคม 2560; เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561] เข้าถึงได้จาก <https://www.jobthai.com/REACH/inspiration/>
- ¹⁵ ชูชัย สมितिไกร. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2554.
- ¹⁶ Kapook.com [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: Kapook.com; 2557 [ปรับปรุงเมื่อ 21 สิงหาคม 2557; เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561] เข้าถึงได้จาก <https://health.kapook.com/view96326.html>
- ¹⁷ The Matter [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: The Matter; 2559 [ปรับปรุงเมื่อ 3 สิงหาคม 2559; เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561] เข้าถึงได้จาก <https://thematter.co/byte/why-we-burned-out/6966>
- ¹⁸ พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. เคล็ดลับการสร้างแรงกระตุ้นลูกน้องให้มีไฟในการทำงาน. For Quality 2008; 15: 129-134.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก วุทธิพงษ์ อรรคคำ
วัน เดือน ปี เกิด	20 กันยายน 2512
ประวัติสำเร็จศึกษา	
พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสาธิตมัธยมศึกษาสาคร
	มหาวิทยาลัยขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2535	วิทยาศาสตรบัณฑิต (บริหารศาสตร์)
	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550 - 2551	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง กองยุทธการ กองทัพน้อยที่ 2
พ.ศ. 2551 - 2553	จเรกองพลทหารราบที่ 3
พ.ศ. 2553 - 2555	หัวหน้าฝ่ายกรรมวิธีข้อมูล กองพลทหารราบที่ 3
พ.ศ. 2555 - 2556	นายทหารปฏิบัติการข่าว กองทัพอากาศที่ 2
พ.ศ. 2556-2559	รองเสนาธิการ มณฑลทหารบกที่ 210
พ.ศ. 2559 - 2560	รองเสนาธิการ กองพลทหารราบที่ 3
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ. 2560 - ปัจจุบัน	รองผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 3