ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ นายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัดกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล

โดย

พันเอก มหิศวรณ์ ชัยเพ็ชร์

นายทหารฝ่ายการสารวัตร กองทัพภาคที่ 3

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก มหิศวรณ์ ชัยเพ็ชร์
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัด กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3
วันที่ กันยายน 2560 **จำนวนคำ :** 5,687 **จำนวนหน้า:** 13
คำสำคัญ ขวัญและกำลังใจ
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

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

ทั้งนี้ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างนายทหารสัญญาบัตรกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ให้ความสำคัญที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการนายทหารสัญญาบัตรสูงสุดคือ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงานและต่ำสุดคือความเพียงพอของรายได้

ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาขวัญและกำลังใจเห็นควรให้ขยายการศึกษาให้ครอบคลุมกลุ่มประชากรนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนกองทัพภาคที่ 3 ต่อไป

ABSTRACT

AUTHOR : Col. MAHISUAN CHAIPHET

TITLE : The morale factors affecting performance of commissioned officers at the 3rd region Army

DATE : September 2017 **WORD COUNT:** 5,687 **PAGES :** 13

KEY TERMS : Morale , Performing conditions, Payment,Welfare Agency Opportunity For Advancement, Justice Agency ,Supervisory- Subordinate Relations,Security,Satisfaction

CLASSIFICATION : Unclassified

The objectives of this study were to study the morale factors affecting performance of commissioned officers at 3rd region Army. This research applied documentary research. The sample of the study was 7 commissioned officers at the 3rd region Army. The instrument of the study was the structured interview or formal interview.

The findings were as follows:1) The morale factors affecting performance of commissioned officers at 3rd region Army composed of 8 factors : performing conditions,payment,welfare agency, opportunity for advancement, justice agency,supervisory - subordinate relations,security and satisfaction**.** In general, the levels of morale in performance of commissioned officers at 3rd region Army were high. When consider separately, found that factor related to performing conditions were high. However, the factor related to payment was low.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณคุณค่าอย่างสูง รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลและตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อแนะนำทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้วยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่ทำให้เห็นหนทางแห่งความสำเร็จอีกด้วย

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุนข้อมูล อีกทั้งเสนอแนวความคิดที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพ

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของ ข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัด กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3

ในปัจจุบันที่สังคม เศรษฐกิจและการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ฉบับที่ 12 (พ.ศ 2560-2564) ซึ่งยึดโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ 2560-2579) ได้เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเช่นกัน คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการทำให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างผลผลิต ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและภาพลักษณ์ขององค์กร แต่โดยธรรมชาติทั่วไปของมนุษย์จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่นความแตกต่างในด้านทัศนคติ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน การดำเนินการที่จะให้มนุษย์สร้างสรรค์ผลงานได้เป็นอย่างดีนั้น ต้องอาศัยคุณภาพการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปรับปรุงดูแลให้บุคลากรทุกคนทุกระดับได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร[1]

ดังนั้นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นความรับผิดชอบอย่างยิ่งของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติ ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรมองข้ามการบำรุงขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดีแล้วก็ย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะข้าราชการนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศและในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้[2] การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ หากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแล้วจะช่วยให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจ เกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและกำลังสติปัญญา เพื่อหาทางปรับปรุงงานนั้นๆ ให้เจริญก้าวหน้าขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยดังกล่าวมีผลออกมาในเชิงลบจะมีผลทำให้บุคลากร มีการลาออกจากงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีความสัมพันธ์ที่เย็นชาต่อกัน ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมรวมถึงนโยบายขององค์กรหรืออาจจะทำแบบเสียไม่ได้ ไม่มีความจริงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคีหรือลาพักงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ[3]

มีผู้กล่าวว่า ในการรบขวัญทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับใจความสำคัญของขวัญ การรบจะประสบชัยชนะได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดหาอาวุธยุทธภัณฑ์ให้แก่กองทัพและการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญในการรบเท่านั้น นับเป็นการไม่เพียงพอในการต่อสู้เอาชัยชนะข้าศึก กองทัพที่ดีจะต้องมีทหารที่กระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนรวมทั้งแม่ทัพ กำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาก็คือทำให้การผลิตสูงไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ให้มีกำลังขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล[4]

กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 เป็นหน่วยทหารขนาดใหญ่ที่จัดตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค สังกัดกองทัพบก กระทรวงกลาโหม ตั้งอยู่ในค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช จังหวัดพิษณุโลก มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชามณฑลทหารบกในพื้นที่และหน่วยทหารที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ในการปฏิบัติภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีความความสำคัญต่อภาพรวมของกองทัพบก

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานเขียนต่างๆ และพบว่าขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ไม่สามารถมองเห็นได้หรือวัดได้โดยรางเหมือนวัดขนาดหรือปริมาณสิ่งของ ฉะนั้น การจะวัดระดับขวัญและกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อม ได้มีผู้เสนอวิธีวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ได้แก่ 1) การสังเกต (observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด การสังเกตอาจจะโดยอาศัย การร่วมสนทนา หรือสังเกตการณ์จากการปฏิบัติงาน ดูพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคนอาจไม่แสดงออกมาจากใจจริง แต่เป็นการแสร้งทำ 2) การสัมภาษณ์ (interviewing) การสัมภาษณ์อาจจะทำเป็นแบบมาตรฐานโดยมีแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ รวมทั้ง แบบฟอร์ม แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม 3) การออกแบบสอบถาม (questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่าเป็นการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้า แต่ความยุ่งยากก็คือ การสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึงและมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบอย่างไร อย่างไรก็ตามวิธีนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง 4) การเก็บบันทึก (record keeping) การเก็บและบันทึกจะอำนวยผลเป็นอย่างมาก ถ้ามีการเก็บที่เป็นระเบียบ[5]
การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหน่วยงานของตนมาทำการศึกษาวิจัย เพื่อค้นหาสาเหตุและปัจจัยในด้านต่างๆที่อาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและเพื่อ

หาแนวทางในการแก้ไขพัฒนาปรับปรุงบรรยากาศในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้งานที่ได้รับมอบบรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อภาพรวมของกองทัพบก โดยเลือกวิธีวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก ต่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวแทน ซึ่งเป็นข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัดกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ชั้นยศตั้งแต่ร้อยตรี – พันเอกพิเศษ แบบเจาะจงจำนวน 7 นาย โดยมุ่งเน้นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อาจเป็นผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการ นายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัดกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ [6-7]1) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 2) ด้านความเพียงพอของรายได้ 3) ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน 4) ด้านโอกาสความก้าวหน้า 5) ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน 6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 8) ด้านความพึงพอใจในงาน และนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

ปัจจัยด้านที่ 1 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพราะว่าพวกเขาต้องการความสบายทางกายและสภาพแวดล้อมการทำงานจะต้องไม่กระทบต่อชีวิตนอกเวลาของพวกเขาด้วยเช่น ถ้าพวกเขาต้องทำงานล่วงเวลาพวกเขาจะมีเวลาเพื่อครอบครัว เพื่อเพื่อนและการพักผ่อนลดน้อยลง นอกจากนี้การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตร สามารถพูดคุยกันได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวยังเป็นแหล่งที่มาของความพอใจอย่างหนึ่ง[8] สอดคล้องกับงานเขียนที่กล่าวถึงมิติที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในเรื่องสภาพการทำงานไว้ว่า จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน เวลาพักผ่อนระหว่างทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน อุณหภูมิ อากาศ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ มีความเป็นเพื่อนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน[9] นอกจากประเด็นข้างต้นยังมีผู้กล่าวถึงเรื่องหน่วยงานไว้ว่า หน่วยงานต้องมีความมุ่งหมายอันมีคุณค่าและดำเนินงานได้ตามสมควร บรรดาผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมอยู่ในหน่วยงานที่มีความมุ่งหมายอันมีคุณค่าซึ่งเป็นที่รับรองกันและย่อมต้องการให้หน่วยงานของตนมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ[10]

กองทัพภาคที่ 3 มีวิสัยทัศน์ เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน นำมาสู่ความภาคภูมิใจของกำลังพล ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานเพื่อสถาบันหลักของชาติและประชาชน เช่น การช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภาวะอุทกภัย ภัยแล้ง ภัยจากไฟป่า นอกจากนี้กองทัพภาคที่ 3 ยังส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายในหน่วยงานและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกำลังพลด้วยกันเอง จัดให้มีการแข่งขันกีฬาประจำปีระหว่าง

หน่วยงานภายในกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ,รวมถึงมีการร่วมกันพัฒนาวัดและชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3

กองทัพภาคที่ 3 มีบทบาทหน้าที่ดูแลพื้นที่ครอบคลุม 17 จังหวัดภาคเหนือ ปัญหาด้านความมั่นคงในพื้นที่ต่างๆจะต้องรายงานสู่กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 จึงต้องมีกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งเป็นหนึ่งในภาระงานของกำลังพล ในส่วนนี้หน่วยงานควรต้องจัดกำลังพลหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ให้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆของกำลังพลด้วย เช่น ภาระงานที่รับผิดชอบส่วนอื่น เวลาส่วนตัวที่กำลังพลควรได้รับ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวผันแปรควบคู่ไปกับความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย ความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักพบเห็นอยู่เสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงาน จะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความตั้งใจกระตือรือร้น แสดงถึงความอุตสาหะ วิริยะ ในการทำงานไปอีกยาวนาน ตรงกันข้ามกับที่ไมมีความพึงพอใจในงานที่ทำจะมีส่วนทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามเช่นกัน คือ การปฏิบัติงานจะเสื่อมลง งานจะดำเนินไปโดยไมราบรื่น ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานจะขาดไป ระดับการปฏิบัติงานจะต่ำลง นอกจากนี้ที่สำคัญพบว่าผู้ที่ไมมีความพึงพอใจในงานมักจะขาดความภักดีต่อหน่วยงานด้วย

ปัจจัยด้านที่ 2 ด้านความเพียงพอของรายได้ จากแนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจบุคลากร ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงเสมอเพื่อผลที่จะเกิดขึ้น หนึ่งในปัจจัยดังกล่าวคือ เรื่องความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Payment) คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน หมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมลง[11] สิ่งจูงใจเป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับและพอใจ ก็จะทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น ลดอัตราการลาออก และผลงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย[12]

สำหรับปัญหาความไม่เพียงพอของรายได้ กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ส่งเสริมให้กำลังพลนำเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ใช้ชีวิตแบบพอมี พอกิน ไม่ใช้จ่ายเกินตัว รู้จักประหยัดอดออม ไม่สร้างหนี้สินให้เกินความจำเป็นไม่ฟุ้งเฟ้อ โดยเน้นเรื่องการลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ กิจกรรมการลดรายจ่ายที่กองบัญชาการ กองทัพภาคที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุน เช่นการปลูกพืชผักหรือแปรรูปผลผลิตที่ได้ไว้บริโภคเองส่วนเหลือจะนำไปขายหรือแจกจ่าย มีโครงการรณรงค์การลด ละ เลิก อบายมุข เป็น

หน่วยทหารปลอดยาเสพติด และมีการส่งเสริมให้เรียนรู้เรื่องการจัดทำบัญชีรับ–จ่ายครัวเรือนเพื่อลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น สำหรับกิจกรรมด้านการเพิ่มรายได้ มีการส่งเสริมกำลังพลให้ประกอบอาชีพเสริมโดยไม่กระทบกับงานประจำ มีการรวมกลุ่มแม่บ้านสนับสนุนส่งเสริมในการทำอาชีพเช่นกลุ่มแม่บ้านโต๊ะจีน กลุ่มทำน้ำพริก กลุ่มงานประดิษฐ์ สำหรับกิจกรรมด้านการประหยัดควรส่งเสริมให้มีการออมเงินเพิ่มขึ้น สนับสนุนโครงการปลูกพืชผักสวนครัวรั้วกินได้ เลี้ยงปลาในกระชัง เลี้ยงกบ ไว้บริโภคเองและจำหน่าย

ปัจจัยด้านที่ 3 ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่นคือ สนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุดในหน่วยงาน การให้สวัสดิการจะช่วยให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหาต้องการความช่วยเหลือ บุคคลแรกที่เขาจะหันหน้าขอพึ่งพาก็คือ คนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด ซึ่งองค์กรจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้ความช่วยเหลือปัดเป่าทุกข์ร้อนของบุคลากร เพื่อการสร้างขวัญและขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภักดีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับคนงานอีกทางหนึ่ง คนงานจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดช่วยเหลือจากองค์กรที่สังกัดอย่างเหมาะสม[13] ซึ่งสวัสดิการสามารถแบ่งออกได้ 5 ประเภท ดังนี้1) สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน 2) สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ให้ทุนการศึกษา หรือทุนฝึกอบรม 3) สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น ช่วยค่ารักษาพยาบาล 4) สวัสดิการนันทนาการ เช่น จัดทัศนาจรในประเทศหรือต่างประเทศ จัดสโมสร สนามกีฬา 5) สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต เป็นต้น[14]

กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 จัดให้มีสวัสดิการแก่กำลังพลในด้านต่างๆ ครอบคลุมสวัสดิการทั้ง 5 ด้าน ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นเกือบครบถ้วน เช่น การจัดสวัสดิการเรื่องที่พักอาศัย ให้มีสิทธิการเบิกจ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล รวมทั้งหน่วยงานยังมีนโยบายช่วยเหลือกำลังพลในด้านต่างๆอีก เช่นการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้าสหกรณ์ การจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์บุตรเล่าเรียนและทุนเรียนดี โครงการอาหารกลางวัน การจัดพาหนะรับส่ง เป็นต้น นอกจากนี้กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ยังมีนโยบายเสริมในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ให้อีกในรูปแบบของเงินกองทุนต่าง ๆ เช่น ช่วยเหลือทายาทข้าราชการที่เสียชีวิต ค่าทำศพ เป็นต้น ในเรื่องความสะดวกรวดเร็วของการดูแลสวัสดิการจากหน่วยงาน เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร หรือเบิกสิทธิประโยชน์ต่าง ๆยังเป็นปัญหาในเรื่องความรวดเร็วของการเบิกจ่าย ในส่วนนี้เสนอให้ทางกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ควรวางระดับงบประมาณให้กับ

ผู้อำนวยการแต่ละกองเพื่อให้สำรองจ่ายได้ทันทีและควรพิจารณาความจำเป็นความเร่งด่วนของกำลังพลแต่ละบุคคลในการช่วยเหลือสวัสดิการด้านต่างๆ ด้วย

ปัจจัยที่ 4 ด้านโอกาสก้าวหน้า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเป้าหมายอย่างหนึ่ง ในการทำงาน มีความสำคัญทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและองค์การ เนื่องจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ การประสบความสำเร็จในการทำงานหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับรายได้ สถานะทางสังคมและความพึงพอใจในชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้าในองค์การ ยังเป็นปัจจัยจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการหรือส่งผลให้เกิดความรู้สึกในทางบวก โดยนิยามความหมายของความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในอาชีพ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความก้าวหน้าในเชิงภาวะวิสัย (Objective) เป็นการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยประเมินความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในอาชีพจากเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดและสามารถจับต้องได้ เป็นการวัดจากเกณฑ์ภายนอก โดยตัดสินความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลผ่านมุมมองของบุคคลอื่น และมักวัดความก้าวหน้าของบุคคลจากระดับตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายการบังคับบัญชาหรือเงินเดือน ขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพเชิงอัตตวิสัย (Subjective) เป็นการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพโดยการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ หรือวัดจากเกณฑ์ภายใน ซึ่งเป็นการวัดจากการรับรู้ ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิตของตนเอง[15]
การดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ได้เปิดโอกาสให้ทุกนายมีโอกาสก้าวหน้าและเลื่อนลำดับชั้นยศเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีการเพิ่มพูนความรู้ในสายงานที่รับผิดชอบ ส่วนการเลื่อนฐานะจัดให้มีการสอบเลื่อนฐานะอย่างเปิดเผย การเลื่อนขั้นเงินเดือน กองทัพกำหนดให้มีการประเมินผลงานตามสมรรถนะหลักตามที่กองทัพบกกำหนด ในประเด็นนี้เสนอแนะควรจะมีการประเมินเพิ่มในเรื่องสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) ซึ่งคือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนงาน เนื่องจากกำลังกำลังพลกองบัญชาการ กองทัพภาคที่3 ประกอบไปด้วยหลายสายงาน

ปัจจัยที่ 5 ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน การรับรู้ของพนักงานในองค์การว่าพวกเขาได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความยุติธรรม ประกอบไปด้วย 4 ด้านคือ 1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึงการที่พนักงานรับรู้ว่าผลตอบแทนนั้นมีความเหมาะสมและคุ้มค่าต่อสิ่งที่เขาทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การ 2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน หมายถึงการรับรู้ของพนักงาน ว่าวิธีการที่องค์การนำมาใช้ในการกำหนดผลตอบแทนนั้นมีความสมเหตุผล ปราศจากอคติมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ 3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงการรับรู้ของพนักงานว่าตนได้รับการประพฤติปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เสมอภาค 4) การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบงาน เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าระบบการบริหารต่างๆ ภายในองค์การ การดำเนินการใดๆ ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบขององค์การหรือภายใต้กรอบประเพณีอันดีงาม พนักงานทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน[16]

ขวัญที่ดีเกิดจากความก้าวหน้าในการงานซึ่งจะสัมพันธ์โดยตรงกับการแข่งขันอย่างเป็นธรรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาความรู้ ความสามารถและคุณภาพของงานเป็นประการสำคัญ ความเป็นอาวุโสในฐานะทำงานมานาน หากความสามารถในการทำงานน้อยกว่าควรพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา[17] และควรต้องสร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของบุคคลขึ้น เช่นระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย[18] การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบภายใต้ข้อกำหนดเรื่องความรู้ ความสามารถความเหมาะสมของกำลังพล ซึ่งมีการดำเนินการเป็นไปด้วยความเป็นบริสุทธิ์ยุติธรรม

ปัจจัยที่ 6 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บัญชา การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นการเสริมสร้างขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในการรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรจะได้รับการเสริมสร้างให้มีในบุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงาน[19]

สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญที่ดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชา

จะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง
เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือช่วยชี้ปัญหา แก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อส่วนรวม ก็จะต้องรับฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ว่าในบางโอกาสจะช่วยให้งานสำเร็จโดยเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักไม่ยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะนี้นอกจากเป็นงานที่ไม่ทรงคุณค่าทางบริหารแล้วยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์แก่ขวัญและน้ำใจของผู้ร่วมงานด้วย
ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตัวเป็นฝ่ายเหนือกว่า กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มิใช่มุ่งเน้นแต่ให้ผลิตผลงานออกมาเพียงอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์กรและขณะเดียวกัน ก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องประสานประโยชน์ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรได้เสมอ และผู้บังคับบัญชาจักต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรักงาน กระตือรือร้น รับผิดชอบงาน หนักแน่นยุติธรรม มีเหตุผล[20]
ผู้บังคับบัญชากองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 มีนโยบายบริหารงานด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย คือให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการทำงาน ไม่ใช้กฎระเบียบเป็นหลักยึดในการทำงานเพียงอย่างเดียว มีการชมเชยหรือว่ากล่าวตักเตือนในโอกาสที่สมควร เช่นการชมเชยอาจต้องทำต่อหน้าบุคคลอื่นหรือส่วนตัวก็ได้ แต่การว่ากล่าวตักเตือนควรกระทำเป็นการส่วนตัวด้วยความจริงใจและหวังดี ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าพบและขอคำปรึกษาชี้แนะได้ในทุกๆเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เสนอแนะให้จัดเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บังคับบัญชาควรต้องปฏิบัติตามแนวทางนี้ ทั้งนี้การปฏิบัติควรอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยทหาร

ปัจจัยที่ 7 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ห้าขั้นตอนจากต่ำไปหาสูง ในขั้นที่สอง คือความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย[21] สำหรับความต้องการในระดับนี้ จะเห็นได้จากการที่คนมีความพยายามที่จะหางานที่มีความมั่นคง เนื่องจากความผันผวนไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นปัญหาที่มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญในการดำรงชีวิต ความล้มเหลวในชีวิตอาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ เช่นการขาดทรัพย์สิน การถูกให้ออกจากงาน [22] ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี

สองปัจจัย ในเรื่องปัจจัยค้ำจุน หนึ่งในปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานและยั่งยืนของอาชีพ[23] อาชีพรับราชการทหาร กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 มองว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงและก้าวหน้า คือ เนื่องจากมีสภาพการทำงาน เป็นงานประจำที่ทำตามนโยบายของรัฐ ทำงานเป็นระบบ มีสายการบังคับบัญชา โดยตำแหน่ง และมีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ได้แก่ ระเบียบในการเข้าทำงาน การลา การออกจากงาน ทำให้มั่นใจได้ว่า ถ้าทำตามระเบียบก็จะสามารถทำงานได้จนถึงวัยเกษียณอายุ แต่ผู้บังคับบัญชาควรต้องสร้างความตระหนักให้กำลังพลอยู่เสมอว่า ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพมิได้ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของกำลังพลด้วย ผู้ที่มีความรู้ในอาชีพมาก มีประสบการณ์ในการทำงานนาน และมีนิสัยการทำงานที่ดี จะช่วยสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับตนเองได้ ด้วยเหตุที่ว่าในการทำงานนั้น ในแง่ของผลตอบแทนที่หวังจะได้รับเป็นการตอบแทนนั้น กำลังพลส่วนใหญ่มิได้มุ่งแต่การได้รางวัลผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์จะได้รับความมั่นคงประกอบไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมั่นคงที่จะได้รับในยามที่สูงอายุขึ้น หรือยังคงมีความมั่นคงในยามที่ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงจากเดิม หรือเมื่อได้เกิดกรณีทุพพลภาพจนไม่สามารถทำงานได้ หรือหลังจากที่ได้ปลดเกษียณอายุแล้ว ซึ่งเมื่อถึงภาวะเช่นที่กล่าว ความมั่นคงทางการเงินจะมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับเขาทุกคน โดยกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 มีการส่งเสริมให้กำลังพล ออมเงินตามโครงการเช่น การออมทรัพย์ข้าราชการกองทัพบก (อทบ), โครงการฌาปนกิจ ทบ. , โครงการ กบข. เป็นต้น

ปัจจัยที่ 8 ด้านความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงาน เป็นเจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำ ซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงาน จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร

มีการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบคือบุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้นเกิดมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้น มีสาเหตุมาจาก

ปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น 2) การยอมรับ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน 3) ลักษณะงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ลงมือทำหรือปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมงานอย่างใกล้ชิด 5) ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม การสัมมนา และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ปัจจัยค้ำจุน คือปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร ก็จะเกิดความไม่ชอบงาน ประกอบไปด้วย 1) เงินเดือนหมายถึงเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึงโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) ฐานะอาชีพ หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติมีศักดิ์ศรี 5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึงการจัดการ การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร 6) สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียง อากาศ 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึงความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา 8) ความมั่นคงในงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานและยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร 9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา คือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร[23]

กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ได้ดำเนินตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารบกในเรื่อง Smart Man “พัฒนาคน พัฒนาความรู้” โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อกำลังพลคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ให้ทุกคนเสมอภาพเท่าเทียมกัน เช่น มีการจัดสถานที่ออกกำลังกายใกล้กับหน่วยงานและทุกวันพุธช่วงบ่ายจะต้องออกกำลังกายร่วมกัน เพื่อให้มีสภาพร่างกายแข็งแรงพร้อมสำหรับการทำงาน มีความคล่องตัว และ สร้างความกระตือรือร้นในการ

ทำงาน และเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์สามัคคีในหน่วยงานทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและกับเพื่อนกำลังพลด้วยกันเอง นอกจากนี้ กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ควรเปิดให้มีการฝึกอบรมและศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อ พัฒนาคนเพิ่มพูนความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับกำลังพล มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับกำลังพล

สรุปผลการวิจัย ในการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัดกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ทั้ง 8 ด้านดังกล่าว มิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันหนึ่งก็คือลักษณะของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่เขาถนัดหรือตามความสามารถเขาจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับข้าราชการกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3 ไม่ว่าจะมีอายุการรับราชการเท่าใดก็มีความตั้งใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างดี และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าอายุการรับราชการที่ต่างกันนั้น ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เนื่องจากได้รับการฝึกฝนในเรื่องระเบียบวินัยมาเป็นอย่างดี ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายก็จะสำเร็จลุล่วงด้วยดีเช่นกัน

เช่นเดียวกัน สำหรับยศทางทหาร มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องความพึงพอใจในงาน ซึ่งหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้กำลังพลทุกนายมีโอกาสก้าวหน้าเลื่อนชั้นยศเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างโปร่งใสยุติธรรม โดยพิจารณา ตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับกำลังพล เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ๆในการทำงาน เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อหน่วยงาน และควรสนับสนุนกำลังพลให้มีการศึกษาต่อเพิ่มเติมในทุกระดับ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนยศตำแหน่งต่อไป

ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ Maslow อธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า บุคลากรแต่ละระดับจะมีความพึงพอใจและความต้องการแตกต่างกันไป เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจและระดับความต้องการในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สำหรับข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร ไม่ว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับใด ก็มีความพร้อม ความตั้งใจ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ

หน้าที่เป็นอย่างดีและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร มีการแบ่งความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้นเป็นอย่างดีและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด เมื่อมีการถ่ายทอดคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงลงมาเป็นลำดับจนถึงผู้ปฏิบัติ จึงทำให้งานในหน้าที่ราชการไม่มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด และงานในภารกิจที่มอบหมายก็สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สำหรับผู้วิจัยคิดว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบหรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกใจ และมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ หลังจากผ่านกระบวนการประเมินค่าจะแสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน
จะเห็นได้ว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก เพราะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทั้งผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กรอย่างมาก และผู้วิจัยคิดว่าการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของเจ้าหน้าที่อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญาความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่ประสบภาวะคับขัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่
สำหรับข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัย ได้ค้นพบจากการทำวิจัยในครั้งนี้คือ หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน ควรจะต้องดำเนินการเพิ่มเติมในหลาย ๆ ประเด็น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบจากผู้บังคับบัญชาบรรลุภารกิจได้อย่างแน่แท้และมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้รับผิดชอบในการบริหารบุคคลควรจะปรับปรุงแก้ไขดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้น ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยได้ในบางเรื่อง ที่ไม่กระทบกระเทือนต่อระเบียบ วินัย และแบบธรรมเนียมของทหาร 3) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้

ความสามารถ และประสบการณ์ให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ต้องค้นคว้าทบทวนเอกสารตำราทางทหาร แล้วฝึกทบทวนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บังคับบัญชา 5) เมื่อผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ควรเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่บนพื้นฐานของระเบียบวินัยและแบบธรรมเนียมทหาร 6) ควรยึดมั่นในอุดมการณ์ในการรับราชการทหารเป็นสำคัญ บนพื้นฐานของความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

เอกสารอ้างอิง

[1]บรรยงค์ โตจินดา.การบริหารงานบุคคล(การจัดการทรัพยากรมนุษย์). พิมพ์ครั้ง ที่ 1.กรุงเทพฯ : บริษัทรวมศาส์น (1977) จำกัด ; 2543.

[2]เยาวลักษณ์ โยธะมาตย์. ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเจ้าท่า อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์.[สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์การปกครอง]. มหาวิทยาลัยมกุฎราชวิทยาลัย ; 2541.

[3]ลัดดา แสงเมือง. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยแอโรว์[การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชานโยบายสาธารณะ]. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2548.

[4]อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่4. กรุงเทพฯ : โอเดียน สโตร์; 2550.

[5] เสนาะ ติเยาว์.การบริหารบุคคล.กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2551.

[6] ณัฐพล ขันธไชย. การวิเคราะห์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่. วารสารสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์;2545.

[7]สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช; 2551.

[8]สมยศ นาวีการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ ; 2545.

[9] เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ; 2529.

[10] ถวิล โอทอง. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาไทย [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยศึกษา]. กรุงเทพ:มหาวิทยาลัยรามคำแหง ; 2554.

[11]สุรีย์พร กิจหรารักษ์. ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขานุการ คณะแพทย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ . [การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต].เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ; 2543.

[12] กิติมา ปรีติดิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพ : ชนะการพิมพ์,2529.

[13]ชนิดา ศรีบวรวิวัฒน์. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์ป้องกันควบคุม โรคมะเร็งจังหวัดชลบุรี. [สารนิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย การบริหารงานและนโยบายสวัสดิการสังคม]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ; 2544.

[14]กุลธน ธนาพงษ์กร. การบริหารบุคคล.นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ; 2530.

[15]Arthur,M. B. ,Khapova,S. N. Career success in a boundaryless career world.Journal of Organizational Behavior,26,177-202.2005.

[16] นวลฉวี ประเสริฐสุข. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย.กรุงเทพ: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2542.

[17] อภินันท์ อมราพิทักษ์. สภาวะขวัญของพนักงานสอบสวน ศึกษากรณีกองบังคับ การตำรวจนครบาล 2 . [วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์]. กรุงเทพ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง ; 2540.

[18] อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์; 2541.

[19] สมยศ นาวีการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ประชาอุทิศการพิมพ์ จำกัด ; 2533.

[20] คมสรรพ์ฆารพันธ์. ขวัญของการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. [สารนิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย].มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ;2532.

[21] Gilmer, V. Haller B. et al. Industrial Psychology. New York :McGraw-Hill; 1966.

[22]บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์; 2537.

[23]Cooper,M. R. and other. Changing Employee Value: Deeping Discontent, Howard Business ; 1979.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก มหิศวรณ์ ชัยเพ็ชร์

วัน เดือน ปีเกิด 18 ธันวาคม 2511

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2537 ปริญญาตรี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (ทบ.)
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

พ.ศ. 2539 หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสารวัตร รุ่นที่ 29
โรงเรียนทหารสารวัตร กรมการสารวัตรทหารบก

พ.ศ. 2543 หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสารวัตร รุ่นที่ 26
โรงเรียนทหารสารวัตร กรมการสารวัตรทหารบก

พ.ศ. 2549 หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 84
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

พ.ศ. 2557 หลักสูตรจเรทหารบก รุ่นที่ 24 กรมจเรทหารบก

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2538–2539 ผบ.มว.หน่วยปฏิบัติการพิเศษ กองกำลังผาเมือง

พ.ศ.2549–2550 ปฏิบัติราชการ จชต.หัวหน้าแผนกปฏิบัติการ

พ.ศ.2550–2551 ปฏิบัติราชการ จชต.หัวหน้าแผนกรวบรวมและผลิตข่าว
กรองด้านการต่างประเทศ/ก่อการร้าย

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2557–2560 นายทหารฝ่ายการสารวัตร กองทัพภาคที่ 3