

# ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหาร ปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์

## (The Factors that affect the Proficiency in the Operation of 1st Field Artillery Regiment, King's Guard personnel)

กองทัพบกมีพันธกิจในการเตรียมกำลัง และใช้กำลัง โดยมีภารกิจหลัก 6 ประการ ได้แก่ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน การปฏิบัติทางทหารนอกเหนือจากสงคราม และการพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ<sup>1</sup> กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ เป็นหน่วยในส่วนกำลังรบของกองทัพบก มีความตระหนักถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และทุ่มเทสติปัญญาความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ทั้งในด้านการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศได้มีการจัดกำลังกองร้อยรักษาความสงบเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อร่วมปฏิบัติงานกับฝ่ายตำรวจและฝ่ายพลเรือนในการฝึกกำลังสามฝ่ายสนับสนุนการปฏิรูปประเทศตามกรอบเวลาที่รัฐบาลกำหนด และด้านการพัฒนาประเทศซึ่งกำลังหลักคือข้าราชการของหน่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนอกเหนือจากงานในหน้าที่ตามปกติแล้วยังมีงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากหน่วยอื่นเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ในห้วงที่ผ่านมา มีโครงการส่งเสริมให้ข้าราชการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด โดยมีทั้งยศ และ เงินเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการดังกล่าวเป็นจำนวนมาก แต่การบรรจุข้าราชการ เพื่อทดแทนข้าราชการ ดังกล่าวหน่วยได้รับการบรรจุทดแทนในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่สูญเสียไป ส่งผลให้ข้าราชการที่รับราชการอยู่ต้องรับภาระรับผิดชอบงานในหน่วยเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจุบันระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การบริหารจัดการหน่วยก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน โดยเฉพาะการปฏิรูประบบราชการหรือการพัฒนาาระบบราชการของไทย ที่เน้นการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการผลักดันและกระตุ้นให้ข้าราชการในหน่วยงานทำงานกันอย่างขยันขันแข็ง รวมถึงทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่เพื่อจะมีส่วนผลักดันให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า<sup>3</sup>และผู้วิจัยในฐานะข้าราชการสังกัดกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์

ดำรงในตำแหน่งในระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2560 จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพล และสามารถพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ได้อย่างไร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของหน่วยและกองทัพให้มีคุณภาพมากขึ้น ข้าราชการมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในงาน มีความรักในองค์กร ทำงานด้วยความเต็มใจ และลดการกระทำผิดวินัย อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ**

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การสนองตอบต่อความคาดหวัง ซึ่งทำให้เกิดทัศนคติในทางบวก หรือความรู้สึกชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน และผลของความพึงพอใจจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกโดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจ สนุก ร่าเริงกับงานที่ทำ และมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทำงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทั้งในส่วนตัว และองค์กร ความรู้สึกที่ดี หรือทัศนคติที่ดีของบุคคลนี้ มักเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามที่ตนต้องการ และก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งนั้น ตรงกันข้ามหากความต้องการของตนไม่ได้รับการตอบสนองความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลในทางตรงข้ามต่อความพึงพอใจ นักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายท่าน ได้แก่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 130)<sup>2</sup> ได้ให้ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจงานมีประกอบด้วย การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทำให้หน่วยงาน สามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน และเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้บรรลุปเป้าหมายขององค์กร และ วิชัย แหวนเพชร (2543 : 136 - 137) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจไว้ว่า การบริหารงานทางด้านอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่จะใช้การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) นั่นก็คือ ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจเป้าหมาย นโยบายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน และพัฒนาได้รับการยอมรับ และมีความเป็นกันเอง สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานจนผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดี และมีความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และ

ประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก นับตั้งแต่มีการวิจัยของ บริษัท เวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) ณ นครชิคาโก ที่เรียกว่า“Hawthorn Experiment” ของ ยอร์จเอลตัน เมโย (George Elton Mayo) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1927 - 1960 โดยผลของการวิจัย ได้ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างกว้างขวาง เพราะผลการวิจัยพบว่าการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ผลการปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ความคิดนี้แพร่กระจายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่นอย่างได้ผล ซึ่งหากพิจารณา และสังเคราะห์อย่างดีแล้ว ความพึงพอใจมีความสำคัญมากโดยเฉพาะต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. เสริมสร้างบรรยากาศ และความตั้งใจในการทำงาน การที่พนักงานมีความพึงพอใจย่อมส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจทำงาน ซึ่งเป็นการช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้นทำให้ลดการขาดงาน การลางาน แต่จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น
2. เสริมสร้างความเป็นอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจมีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ ความอิสระเป็นอย่างมาก ซึ่งก็แสดงว่า เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจ พนักงานก็ทำงานด้วยความเป็นตัวเองไม่จำเป็นต้องมีพันธนาการต่าง ๆ มาควบคุมไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเจ้าหน้าที่ที่จะต้องจ้ำหรือชี้่มากำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งย่อมเป็นการสิ้นเปลืองไม่น้อย
3. ส่งเสริมการบริหารแบบประชาธิปไตย เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจย่อมมีผลทำให้การบริหารงานเป็นแบบเปิดโอกาสให้พนักงานคิดอิสระ แสดงความคิดเห็นหรือแสดงความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง ฉะนั้น ความพึงพอใจในการทำงานย่อมส่งเสริม และมีผลให้การบริหารเป็นไปอย่างประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น
4. ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีการเพิ่มผลผลิต ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

จากความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างความพึงพอใจในการด้วยการปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตนเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีอิสระ

ในการปฏิบัติโดยไม่ต้องควบคุม มีเสรีกล้ำคิดกล้ำแสดงออกมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้มีความก้าวหน้าทันสมัยมีความรักในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ และความเจริญขององค์กร ส่วนแนวคิดด้านความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกทางลบ มีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ กล่าวคือ ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนอง ซึ่งมนุษย์ไม่ว่าอยู่ในที่ใดย่อมมีความต้องการขั้นพื้นฐานไม่ต่างกัน ความพึงพอใจเป็นปฏิกริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้า สิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ มีด้วยกัน 4 ประการ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สภาพทางกายที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ และผลประโยชน์ทางสังคม ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือป้องกันปัญหาความพึงพอใจในการทำงานนั้น มี 3 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ

**องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** Gilmer (1971 : 280 - 283)<sup>3</sup> สรุปลองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ 10 ประการ คือ

1. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the Job) องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพอใจ
2. การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน และลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย
3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้่น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มียายุมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
4. เพื่อนร่วมงาน และการดำเนินงานภายใน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียง และการดำเนินงานภายในของสถาบัน พบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก
6. ค่าจ้าง (Wages) มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานรัฐบาล
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และ เมื่อมีอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
8. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of The Job) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจ และความไม่พอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุ และระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย
9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับ - ส่งข้อเสนอเทศคำสั่งการทำรายงาน การติดต่อทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาสูง
10. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหาร และการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ เป็นต้น

แรงจูงใจในการทำงาน <sup>4</sup> หมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998) แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจ

พฤติกรรมของคนในการทำงานว่า ทำไมคนจึงขยัน มานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่า ทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้คนมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้แรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความมานะพากเพียรในการกระทำพฤติกรรมและทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้นเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นการทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการในการเสาะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ

2. แรงจูงใจ ช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเข้าใจว่าทำไมบางครั้งบุคคลถึงทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนี้ ในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่าง พบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้นในการจูงใจให้กลุ่มบุคคลนี้มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูง สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยกย่อง เพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีจะได้คงระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

3. แรงจูงใจช่วยให้บุคคล หน่วยงานหรือองค์การบริหารจัดการให้บุคคลหรือกลุ่มมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลายประเภท อาจอาศัยการจูงใจประเภทต่างๆ ผสมผสานประกอบกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มสถานการณ์และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงาน โดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและทางลบในการจูงใจบุคคล จูงใจบุคคล

โดยการกำหนดเป้าหมาย ให้ความสำคัญเป็นธรรม มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ การจูงใจมีความสำคัญในการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์ด้วยความเต็มใจและพอใจ เช่น หัวหน้างานอาจใช้วิธีการจูงใจลูกน้องให้ใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานต่างๆ ในหน่วยงานของตนอย่างคุ้มค่าและไม่สิ้นเปลือง โดยอาจอาศัยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรมและความคาดหวังมาใช้ โดยลูกน้องรับรู้ว่าส่วนที่ตนเองช่วยประหยัดในการใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานในหน่วยงานของตนนั้น จะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นเงินบางส่วนที่จะร่วมแบ่งปันกัน ถ้าทุกคนร่วมมือกัน ประหยัดการใช้พลังงานให้มาก ก็ยังได้ผลตอบแทนกลับคืนมามากตามด้วย ในทำนองเดียวกันหัวหน้าหน่วยงานอาจใช้การจูงใจโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้พนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะร่วมกันในการนำวัสดุบางอย่างหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่ โดยเป้าหมายที่วางไว้เป็นเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป เมื่อพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ พนักงานต่างรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการทำพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีความพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมนี้ต่อไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 105-106) <sup>5</sup> กล่าวถึง องค์ประกอบและสิ่งจูงใจที่เป็น

ความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงาน หมายความว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีหลักประกันว่า ตราบที่ตนปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ และมีผลถึงมาตรฐานของงานแก่องค์การก็สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดไป
2. ความพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลได้ทำงานที่ตนพอใจ มีความสุขในการทำงาน ผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจ หรือทำตามหน้าที่
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง งานที่กระทำนั้นเป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า トラบใดที่ตนยังมีความหวังที่จะก้าวหน้า ก็ย่อมมีกำลังใจที่ฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน และไม่รักงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานที่เงินเดือนเต็มขั้น
4. การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจการงานของตน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่องและชมเชย สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแก่ส่วนรวม

5. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ย่อมปรารถนาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานนั้นเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของการทำงาน ผู้ที่สามารถประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการทำงาน และการปฏิบัติตนอีกด้วย
6. การได้รับค่าจ้างโดยธรรม อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรงและเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนที่ดี การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยธรรม (Fair Wage) ก็ดี จึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมาก มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน อันเนื่องจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน และการเลื่อนขั้นแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้นๆ
7. ความเสมอภาค ในที่นี้หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยกผิวพรรณ เชื้อชาติ เล่นพวกเล่นพ้อง หรือลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชา เพราะสิ่งเหล่านี้ เป็นมูลเหตุทำลายขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะทำลายสามัคคีธรรมของหมู่คณะ และองค์กรในที่สุด
8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การมีปมวิวาจาย่อมเป็นที่พอใจรักใคร่แก่ผู้พบปะ และผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพึงระมัดระวังในการฝึกสอน และนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่อทำงานผิดพลาด ควรชี้แจงแนะนำสั่งสอนอย่างสุภาพนุ่มนวล เพื่อป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อถอยในการทำงาน การทักทายนปราศรัยใต้ถามสารทุกข์สุกดิบ ย่อมเป็นวิธีสร้างสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และแนบเนียนวิธีหนึ่ง
9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อเราอยู่ในที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุขใจ และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิก หรือส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์กรนั้นๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่โดดเดี่ยวแต่โดยลำพัง ย่อมเกิดความหวาดวิตกเกรงกลัว และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้ ดังนั้นการยอมรับนับถือจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน



10.ความพอใจในสภาพการทำงาน ในการปฏิบัติงานนั้นนอกจากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้ว สภาพแวดล้อม และสภาพของงาน นับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก สภาพของการทำงานที่ดีควรประกอบด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิพอเหมาะ มีการถ่ายเทอากาศถูกต้อง สุขลักษณะเป็นต้น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานเพราะนอกจากจะช่วยเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ และมีความกระตือรือร้น มีขวัญ และกำลังใจ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และถ้าผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็อาจส่งผลให้ผลงาน หรือผลการปฏิบัติงานคุณภาพลดลง เกิดปัญหาการขาดงาน การลาออก หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมตามมาได้ ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน และเกิดความศรัทธาต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรด้วย นอกจากนี้ พบว่า เทคนิคการจูงใจที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของข้าราชการ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของกองทัพให้มีคุณภาพมากขึ้น ข้าราชการมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในงาน มีความรักในองค์กร ทำงานด้วยความเต็มใจ และลดการกระทำผิดวินัย อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการในสังกัด กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ พบว่าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านบุคคล ด้านเศรษฐกิจ ด้านกายภาพ ด้านการบริหารงาน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยความพึงพอใจด้านส่วนบุคคล ด้านการบริหาร และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ กล่าวคือ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยความพึงพอใจด้านส่วนบุคคล ด้านการบริหาร และด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ โดยข้าราชการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังโดยไม่สนใจปัจจัยแวดล้อมต่างๆ แต่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมาจากแรงจูงใจภายในของข้าราชการ กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ เช่น มีความภาคภูมิใจที่เป็นข้าราชการในกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี Y ของ McGregor ที่กล่าวว่าในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้แรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่างๆนั้น คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆจะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนงานได้ สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวว่า แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดี แต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่
2. ปัจจัยความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจ มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (t) เป็นบวก แสดงให้เห็นว่าปัจจัย ดังกล่าวส่งผลในทิศทางเดียวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ กล่าวคือ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ขึ้นอยู่กับปัจจัยความพึงพอใจ ด้านเศรษฐกิจ ดังนั้น กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ควรสร้างแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนให้กับข้าราชการ กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมจัดสวัสดิการให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ทำให้ข้าราชการมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. เกิดความพึงพอใจในงาน มีความรักในองค์กร ทำงานด้วยความเต็มใจ และลดการกระทำผิดวินัย อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนที่ว่า การให้รางวัลจะทำให้พนักงานใน องค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัล ตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของ พนักงานได้ เพื่อที่จะพนักงานจะทุ่มเท ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และยิ่งรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความ จริงจังในการทำงานของพนักงาน ก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้จึงมี ดังนี้ คือ 1) มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance) 2) มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution) 3) พนักงานทุกคนควรรับรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility) และ 4) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่พนักงาน นั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น สอดคล้อง กับงานวิจัยของเพ็ญภา ปันทุลักษณ์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการ ปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้าน สภาพแวดล้อมการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
4. ปัจจัยความพึงพอใจด้านกายภาพ มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรม ทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสถิติที่ใช้ใน การทดสอบสมมติฐาน (t) เป็นบวก แสดงให้เห็นว่าปัจจัย ดังกล่าวส่งผลในทิศทางเดียวกับ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ กล่าวคือ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยความพึงพอใจด้านกายภาพ ดังนั้น กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ควรจัด สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ทำงานไม่มี กลิ่น หรือเสียงรบกวน มีแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

ให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของอเนก ฌ นคร (2538 อ้างถึงในภรณ์ มหามนต์ 2529) ที่กล่าวว่า การใช้ทฤษฎีระบบเป็นแนวทางในการวัด ประสิทธิภาพขององค์การ (Systematic Criteria of Organizational Effectives) ตั้งอยู่บน ความคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต (Living Social System) ซึ่งมีข้อเรียกร้อง (Requirements) หรือความต้องการ บางอย่างที่อยู่ในสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่ องค์การจะต้องสนองตอบเพื่อที่จะอยู่รอด เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปได้ การศึกษาประสิทธิภาพขององค์การ จึงเป็นการศึกษาความสามารถขององค์การในการสนองตอบ ข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หรือ สถานการณ์ที่แวดล้อมองค์การอยู่ ชัดแย้งกับ งานวิจัยของ สิริจินดา ทวนสุวรรณ (2548) ที่ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน ด้านนโยบายการบริหารและด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และด้าน เงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปรับปรุง สภาพแวดล้อมให้มีความสดใส เอื้ออาทร สร้างความสามัคคีในการทำงาน จะช่วยให้เกิด รอยยิ้มในที่ทำงาน จัดให้มีมุมกาแฟ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ได้พบปะแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นระหว่างกัน สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในทำให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน และ เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
2. กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ควรจัดสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้สิทธิแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย ความเสมอภาค ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

\*\*\*\*\*

## เอกสารอ้างอิง

1. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503 มาตรา 14 กำหนดอำนาจและหน้าที่กระทรวงกลาโหมและหน้าที่ของกองทัพบกไว้ว่า "กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังทางบกและป้องกันราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ"
2. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 148-149 ) ความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์และการจูงใจ
3. Gilmer (1971 : 280 - 283) องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. อรพินทร์ ชูชม แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์ วารสารจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปีที่ 2. ฉบับที่ 2 มกราคม-ธันวาคม 2555 หน้า 52-61
5. สมพงศ์ เกษมสิน. (2516). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
6. บุษยมาศ แสงเงิน แรงจูงใจของ Maslow + การทำงานในองค์กร หมายเลขบันทึก: 563294, เขียน : 05 Mar 2014 @ 20:41 (4 ปีที่แล้ว), แก้ไข: 05 Mar 2014 @ 21:10 (4 ปีที่แล้ว)
7. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บุคลากรของข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
8. เอกสารวิจัยและงานที่เกี่ยวข้อง : วิเชียร วิทย์อุดม (2552 : 122), อำนวย แสงสว่าง (2544 : 327), ศิโรรัตน์ ตระกูลสถิตมัน (2547 : 19-32), จิรประภา อัครบวร (2554 : 41-51), อรรณญา บุญยงค์ (2546 : บทความย่อ)
9. จิตติมา อัครธิติพงศ์ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสอน รหัส 3563404 วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development

10. แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2564