

แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ของนายทหารสัญญาบัตร ในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11

การทำงานด้านการทหารมีลักษณะงาน และ ความรับผิดชอบที่แตกต่างจากงานในลักษณะอื่น ๆ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของภารกิจที่ได้รับมาจากจิตสำนึกการปฏิบัติงานในภารกิจที่ได้รับ มณฑลทหารบกที่ 11 เป็นหน่วยงานทหาร ในสังกัดกองทัพภาคที่ 1 มีสถานที่ตั้งในเมืองหลวงของไทย ได้เริ่มก่อกำเนิดขึ้นมาตั้งแต่ พ.ศ. 2445 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ มีประวัติหน่วยที่ยาวนานพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์จวบจนปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว พร้อมกับการรับรู้และเกี่ยวพันกัน ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ส่งผลกระทบต่อถึงกันทั่วโลก การเอาชนะธรรมชาติ ด้วยการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารและการคมนาคมขนส่ง ด้านเศรษฐกิจ ผลที่ได้รับ คือ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การเมืองเทคโนโลยี และ วัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกชุมชน ชุมชน และ ทั่วโลก เป็นคำศัพท์เฉพาะที่บัญญัติขึ้น เพื่อตอบสนองปรากฏการณ์ของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรวดเร็วต่อส่วนอื่นๆ ของโลก โลกาภิวัตน์เกิดจาก การเคลื่อนย้ายของทุนที่สำคัญ 4 ทุน คือ 1. ทุนมนุษย์ เช่น การอพยพย้ายถิ่น 2. ทุนการเงิน เช่น การกู้ยืมเงินช่วยเหลือ 3. ทุนทรัพยากร เช่น พลังงานน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ ถ่านหิน โลหะ สินแร่ ไม้ พลังงานนิวเคลียร์ 4. ทุนอำนาจ เช่น กองทัพของประเทศ กองกำลังความมั่นคง กองกำลังติดอาวุธ ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผน และ กำหนดนโยบายให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทุนที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน ไม่ว่าจะป็นภาครัฐหรือเอกชน คือ ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะนำพาหน่วยไปสู่

ความสำเร็จในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรทำงานให้กับหน่วยด้วยความกระตือรือร้น ทุ่มเทความสามารถในการทำงานจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะในการกระตุ้น หรือ ตอบนองความต้องการของบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน นอกจากค่าจ้างหรือเงินเดือน ซึ่งเป็นผลประโยชน์ตอบแทนโดยตรงในการปฏิบัติงานสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญและอิทธิพลต่อการจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะขวัญกำลังใจเป็นเรื่องของทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน เพื่อธำรงรักษาพลังของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับสูง ตามความต้องการเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งถึงประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานคาดหวัง ซึ่งเป้าหมายของการดำเนินกิจการของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่นั้นจะเป็นการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีความสะดวกในการติดต่อกับราชการต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งการเป็นหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน นั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เพื่อที่จะสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ทันทต่อเหตุการณ์ ดังนั้นแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน และ ระบบสวัสดิการในหน่วยงานภาครัฐจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งระบบสวัสดิการของหน่วยงานภาครัฐทั้งในรูปของตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินค่าอาหารทำการล่วงเวลา เงินประจำตำแหน่ง เงินรักษาพยาบาล เงินสนับสนุนค่าศึกษาเล่าเรียนบุตร เป็นต้น และสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ที่พักอาศัย รถรับ-ส่ง เป็นต้น ซึ่งในการที่จะให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วย ที่จะสามารถดึงเอา

ความสามารถที่มีอยู่ของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการให้ค่าตอบแทนในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และ ไม่เป็นตัวเงิน นั้น มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรนั้นปฏิบัติงาน ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยได้

ความพยายามในการหาวิธีการที่ทำให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นปัญหาใหญ่ที่ทุกหน่วยงานต้องเผชิญมาเป็นระยะเวลาาน การจูงใจคนในหน่วยงานไม่ใช่เรื่องง่าย คนบางคนก็ทำงานอย่างขยันขันแข็ง บางคนทำงานอย่างเฉื่อยชาไม่กระตือรือร้น สาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการทำงานของบุคคลเหล่านั้น เป็นผลมาจากแรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจะเป็นพลังผลักดันให้คนเราประกอบกิจกรรมหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งพลังดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเรื่องราวหรือสถานการณ์ และ ตัวบุคคลในขนาดนั้น เพราะขนาดที่เราได้รับการจูงใจ ก็จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและพยายามดิ้นรนทำทุกวิถีทาง เพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้รับกำหนดไว้

แรงจูงใจ (motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้ถูกกระตุ้นให้กระทำกิจกรรมใด ๆ หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บุคคลถึงจุดหมายที่ได้วางไว้ แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือสิ่งเร้าภายนอก และ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้น การที่บุคคลจะแสดงออกทางพฤติกรรม จึงเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าเกิดจากแรงจูงใจสิ่งใด โดยเฉพาะพฤติกรรมบางอย่างของบุคคลอาจเป็นผลมาจากการกระตุ้น หรือ การจูงใจของสิ่งเร้า หรือความต้องการหลาย ๆ อย่าง พร้อมๆ กัน จึงอาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นเป็นผลมาจากแรงจูงใจ ¹

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร หรือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงมิใช่กระทำเพียงการเพิ่มศักยภาพ ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและ ทศนคติของบุคลากร เท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานซึ่งปัจจัยที่สำคัญก็คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และ ทำให้เกิดความผูกพันต่อหน่วย ซึ่งจะช่วยเหลือเยียวยาปัญหาการลาออก การโอน หรือ การย้ายสถานที่ปฏิบัติงานได้ ส่งผลกระทบให้หน่วย ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอีกด้วย

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่ได้กล่าวมาข้างต้น กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานจะเห็นได้ว่า มณฑลทหารบกที่ 11 มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหน่วยที่มากมาย มาตลอดระยะเวลายาวนาน จนมีการกำหนดหน้าที่การงาน และ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น ในปัจจุบัน ทำให้มณฑลทหารบกที่ 11 มีภารกิจความรับผิดชอบที่หลากหลาย และมีอัตรากำลังพลที่ต้องรับผิดชอบมาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งในยามปกติ และ ยามที่ต้องใช้กำลังเสี่ยงอันตรายในพื้นที่ต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานเพราะถ้าหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องมาจากปัจจัยในงานด้านต่างๆ แล้วภารกิจที่ได้รับก็คงไม่ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหวังไว้ แต่ถ้าหากกำลังพลที่ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ได้ด้วยดี

ด้วยมูลเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตร ในส่วนของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชา และ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลอย่างแท้จริง โดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยรองอื่น ๆ ในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11

สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการหน่วยของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลดีต่อหน่วยงานหลักของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 ต่อไป อีกทั้งยังช่วยแก้ไขปรับปรุงขวัญกำลังใจของกำลังพลในหน่วยงาน และ ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีแรงจูงใจมาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งพากันตั้งสมมติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษา ค้นคว้าเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า สาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเร้าเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นคือ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฟรดเดอริกซ์ เฮอริชเบิร์ก² และคณะได้สำรวจความคิดเห็นของพนักงานบัญชีและวิศวกรกว่า 200 คน ณ เมือง Pittsburgh ลักษณะความพึงพอใจแบบดั้งเดิม ได้แก่ ความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจ แต่จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัย 2 ปัจจัย ที่มีความแตกต่างกัน ที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (motivator and hygiene factors) กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานโดยตรง ส่วนปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน³ ปัจจัยทั้ง 2 ประการ เป็นปัจจัยที่แยกจากกัน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (motivator factors)

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1 ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจทั้งหมดหรือบางส่วน

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของนั้นมีคนอื่นรับรู้มีคนยอมรับ

1.3 ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่ารับผิดชอบ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา

1.4 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำมีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

1.5 ความรับผิดชอบ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พอใจและมีความสุขในการทำงาน ปัจจัยแวดล้อมประกอบด้วยปัจจัย 9 ประการ ดังนี้

2.1 นโยบายและการบริหาร การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การสื่อสารที่ดีกับพนักงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

2.2 การบังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน การนิเทศงาน และความยุติธรรมในการบริหาร

2.3 ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน คือ พนักงานรู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานมีความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเข้าใจกันเป็นอย่างดี

2.5 สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องช่วยต่างๆ เป็นสิ่งช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.6 ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานในตำแหน่งที่เขาทำงานทั้งด้านชั่วโมงการทำงานที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัว ซึ่งจะ ไม่ทำให้เขาเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.8 สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี

2.9 ความมั่นคง คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

<u>ปัจจัยจูงใจ</u> <u>ลักษณะงาน</u>	<u>ปัจจัยสุขภาพ</u> <u>สภาพแวดล้อม</u>
ความสำเร็จ	นโยบายและการบริหาร
การยอมรับนับถือ	การบังคับบัญชา
ลักษณะงาน	สภาพการทำงาน
ความรับผิดชอบ	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต	เงิน สถานภาพ ความมั่นคง

ตาราง ที่ 1 แสดงปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขภาพของ Herzberg ³

ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

ก่อนสมัยประวัติศาสตร์คือ ก่อนปี ค.ศ. 1760 (ก่อน พ.ศ. 2303) นั้น การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือ เป็นอุตสาหกรรมครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบนายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนทำงานจะสำนึกใน

บุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมาก คือ การทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งดให้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง) หรือ ทางสังคม (ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้สึกกลัวการลงโทษหรือมีความละเอียดอ่อนที่จะรับการลงโทษ จึงทำให้ความพยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้วมีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงาน กว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับนายจ้างเปลี่ยนไป กลายเป็นความเห็นต่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้รับค่าตอบแทนมาก หรือ อีกนัยหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบการแข่งขันและยึดคติตัวใครตัวมัน

ต่อมาได้มีผู้รู้หลายท่านลงความเห็นว่า ระบบการแข่งขันนั้น ก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่าง ทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงานผลผลิตที่มีปริมาณมากแต่ด้วยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งเกิดปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงาน และการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่า หากมุ่งแต่ด้านการผลิตเพียงอย่างเดียวแล้ว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่า ขวัญกำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหาวิธีการต่างๆ ซึ่งนอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการมุ่งไปสู่การทำงานเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาเรื่องของแรงจูงใจ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ เพราะจะช่วยทำให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากแรงจูงใจเป็นตัวที่คอยกำกับทิศทางของพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะแสดงออกมา⁴

พฤติกรรมที่แสดงออกและธรรมชาติของคนที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

โดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแรงจูงใจโดยทั่วไป ได้แก่

1. ชอบทำในสิ่งที่ยาก มีความพยายาม
2. ชอบการแข่งขัน ชอบชัยชนะ
3. เป็นคนที่มีความทะเยอทะยาน
4. ต้องการที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเสมอ
5. พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีความเป็นเอกลักษณ์

ส่วนธรรมชาติของคนเกี่ยวกับแรงจูงใจ ประกอบด้วย

1. คนเรารู้สึกตัวตนเองมีความสำคัญ
2. ต้องการให้คนอื่นรับรู้ว่าเป็นพวกเดียวกัน
3. มีความสนใจตนเองมากกว่าผู้อื่น
4. อยากให้ตนมีความก้าวหน้าขึ้นตลอดเวลา
5. อยากแก้ปัญหาได้ทันที โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา
6. อยากพูดมากกว่าอยากฟัง
7. อยากให้คำปรึกษาหรือแนะนำคนอื่นมากกว่าเป็นฝ่ายรับคำปรึกษาหรือแนะนำ
8. ไม่ชอบการควบคุม
9. ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง
10. นิสัยอยากรู้ อยากเห็น⁵

องค์ประกอบและประเภทของแรงจูงใจ

องค์ประกอบของแรงจูงใจ ประกอบด้วย

1. ผู้รับการจูงใจ อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ใช้กระบวนการจูงใจให้เขาปฏิบัติตามสิ่งที่จูงใจหรือด้วยความสมัครใจ
2. วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถเห็นคล้อยตาม
3. เป้าหมายของการจูงใจ คือ พฤติกรรมที่จูงใจโดยผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถูกจูงใจในขั้นสุดท้ายภายหลังที่ได้ใช้วิธีการจูงใจแล้ว⁵

ส่วนประกอบของแรงจูงใจ หากกล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจทางสรีระ (physiological motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในร่างกาย เช่น แรงจูงใจเกี่ยวกับความหิว ความกระหาย การหลีกหนีและการหาความสุขทางเพศ เป็นต้น

แรงจูงใจทางสังคม (social motivation) เป็นแรงจูงใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในร่างกาย แต่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดเวลาที่เติบโตในสังคม เช่น แรงจูงใจในการอ่านหนังสืออย่างคร่ำคร่า เพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย แรงจูงใจที่ประชาชนต่อสู้เพื่ออิสรภาพของประเทศ แรงจูงใจของข้าราชการที่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของงาน

ประเภทของแรงจูงใจโดยยึดถือจากสิ่งกระตุ้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ **แรงจูงใจภายใน** (intrinsic motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มีผลทำให้เราแสดงพฤติกรรมออกไปเพราะรัก หรือ ชอบที่จะทำอย่างนั้นจากใจจริง เช่น หากชอบรายการกีฬาในโทรทัศน์เรามักจะทำตัวให้ว่าในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อจะได้มานั่งชมอย่างสนุกสนาน เป็นต้น

แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นเองเนื่องจากได้รับสิ่งจูงใจภายนอกตัวเรา ด้วยความมุ่งหมายว่าจะให้เราทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คะแนนเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเรียน เหรียญทองเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเล่นกีฬา เป็นต้น⁶

วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ต้องมีการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้เพียงพอสำหรับการดำรงชีพของพนักงาน
2. การชมเชย ทุกคนทราบกันดีว่าการชมเชยนั้นไม่ใช่จะทำให้โทษไปเสียหมด เพราะมีหลายคน ที่ถึงแม้จะไม่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็มีคามพึงพอใจในการชมเชยนั้น ยิ่งเป็นงานที่มี ลักษณะยากลำบากด้วยแล้ว การชมเชยจึงช่วยให้หายเหนื่อยและมีผลต่อจิตใจเป็นอย่างดี
3. ให้ความเป็นมิตร หากเราสามารถพบทุกคนได้อย่างเป็นกันเอง โดยเฉพาะผู้นำหรือ หัวหน้างาน ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ยิ่งหากยอมรับความคิดเห็นของพนักงานและ ระดับปฏิบัติการด้วยแล้วความเป็นมิตรจะตามมาโดยอัตโนมัติ
4. ความเป็นธรรมในการทำงานย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บังคับบัญชา พยายามให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายทุกคนแล้ว ย่อมเกิดความสามัคคีตามมา
5. ในการทำงานทั่วไป ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้น แต่มัก พบกับการต่อต้านจากพนักงาน ดังนั้น จึงควรให้พนักงานได้มีโอกาสเข้ามาร่วมตัดสินใจใน เรื่องที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งนอกจากจะได้รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ แล้ว ยังเป็นการ สร้างความภูมิใจและการยอมรับจากพนักงานอีกด้วย
6. การยอมรับหากว่าทุกคนยอมรับในความสามารถของเขาแล้วจะช่วยให้มีความอดทนใน การทำงานหรือพยายามคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อจะได้รับการยอมรับในขั้นที่สูงกว่าต่อไป
7. การสร้างความพอใจในงานหรือการจัดงานให้เหมาะสม คนเราย่อมต้องการงานที่ตนเอง รัก ตนเองถนัด งานที่ตนเองชอบ และงานที่เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะตัวที่ตนเองมี อยู่ ซึ่งจะทำให้เกิดผลผลิตสูงสุดตามมา เพราะเขาจะเพลิดเพลินไปกับการทำงาน ตลอดเวลานั่นเอง
8. การช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาการทำงานทุกอย่างย่อมเกิดอุปสรรคต่างๆ ได้เสมอหากผู้นำ ให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ ย่อมเป็นประโยชน์และเกิดความเชื่อมั่น ในการทำงานต่อไปของพนักงานผู้นั้น
9. การรับทราบผลงาน หากมีผู้ให้ความสนใจ สอดส่อง ดูแล ติดตาม ใต้อถามในเรื่องงาน ของเขาแล้วย่อมทำให้เขามีความพึงพอใจหรือชื่นชมในความสามารถของตน
10. การแข่งขันเป็นธรรมชาติของคนเราที่ต้องการแข่งขันไปเสียทุกอย่าง แข่งกับคนแข่ง กับเวลา แข่งในด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้เขามีความพึงพอใจ ได้เหมือนกันหากเขาเป็นผู้ชนะ

11. การมีวัสดุอุปกรณ์ช่วยงาน เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขจากอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัย สร้างความเชื่อมั่น ความรัก และความศรัทธาในตัวผู้นำได้อีกทางหนึ่ง
12. ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับองค์การ และเป็นการช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานต่อไปในอนาคตอีกด้วย
13. การสร้างบรรยากาศ คนเราจะอยู่ที่ทำงานเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นสถานที่ทำงานจึงให้คุณให้โทษแก่เราได้มาก หากผู้นำสามารถจัดสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศที่น่าทำงานแล้ว ย่อมเสริมแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี หรืออาจจะส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความอบอุ่นและเกิดบรรยากาศแบบครอบครัวแก่พนักงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เนื่องมาจากมีความคุ้นเคยกันมากขึ้น
14. การให้รางวัล รางวัลอาจจะเป็นตัวเงิน สิ่งของ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การงาน ซึ่งจะ ทำให้เขามีกำลังใจยิ่งขึ้น
15. การตรวจสอบผลงานของแต่ละคน หากได้รับการตรวจสอบมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการควบคุม ดูแลอย่างดี เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ⁵

ประโยชน์ของการจูงใจ คือ

1. ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ และเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะของผู้ปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้เกิดมีความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา
4. ช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม รวมทั้งลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
5. ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์ให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า
6. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และมีความสุขกายสุขใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ ⁷

ประวัติมณฑลทหารบกที่ 11

มณฑลทหารบกที่ 11 จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2445 มีนามหน่วยว่ากรมบัญชาการทหารบกมณฑลกรุงเทพ ขึ้นตรงกับกรมยุทธนาธิการทหารบก มี พันเอกพระสรชาญพลไกร เป็นผู้บังคับหน่วยท่านแรก โดยมีหน่วยขึ้นตรงจำนวน 8 หน่วย ได้แก่ กองบังคับการ กรมทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์, กรมทหารราบที่ 1 (รักษาพระองค์), กรมทหารราบที่ 2 (ล้อมวัง), กรมทหารราบที่ 3 (ฝึพาย), กรมทหารม้าที่ 1, กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 และกองนักเรียนนายสิบ

พ.ศ. 2449 กรมบัญชาการทหารบกมณฑลกรุงเทพ ได้เปลี่ยนนามหน่วยเป็น “ กองพลที่ 1 (รักษาพระองค์) มณฑลกรุงเทพ ”

พ.ศ. 2460 กองพลที่ 1 (รักษาพระองค์) มณฑลกรุงเทพ ได้เปลี่ยนนามหน่วยเป็น “ มณฑลกรุงเทพ ”

พ.ศ. 2470 มณฑลกรุงเทพ ได้เปลี่ยนนามหน่วยเป็น “ มณฑลทหารบกที่ 1 ”

พ.ศ. 2477 มณฑลทหารบกที่ 1 ได้เปลี่ยนนามหน่วยเป็นมณฑลทหารบกที่ 1 และจังหวัดทหารบกกรุงเทพ มีพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 13 จังหวัด ได้แก่ พระนคร, ธนบุรี, นนทบุรี, ปทุมธานี, สมุทรปราการ, นครปฐม, สุพรรณบุรี, สมุทรสาคร, พระนครศรีอยุธยา, อ่างทอง, สิงห์บุรี, ลพบุรี และสระบุรี มีหน่วยขึ้นตรง จำนวน 17 หน่วย ได้แก่ กองบังคับการ, สัสดี, กองทหารสื่อสาร, กองเสนารักษ์, เรือนจำ, จังหวัดทหารบกลพบุรี, จังหวัดทหารบกสระบุรี, กองพันทหารราบที่ 1 มหาดเล็กรักษาพระองค์, กองพันทหารราบที่ 2, กองพันทหารราบที่ 3, กองพันทหารราบที่ 5 (สงขลา), กองพันทหารราบที่ 6 (ลพบุรี), กองพันทหารราบที่ 7, กองพันทหารราบที่ 8 (สระบุรี), กองพันทหารราบที่ 9 รักษาวัง, กองพันทหารม้าที่ 1 รักษาพระองค์, กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์

พ.ศ. 2484 มณฑลทหารบกที่ 1 และจังหวัดทหารบกกรุงเทพ ได้จัดทำอัตราใหม่ เรียกว่า อัตราเตรียมพร้อม โดยมีหน่วยขึ้นตรงจำนวน 20 หน่วย ได้แก่ กองบังคับการ

สัสดี, กองเสนารักษ, เรือนจำ, จังหวัดทหารบกลพบุรี, จังหวัดทหารบกสระบุรี, พลาธิการ, โรงพยาบาลอานันทมหิดล, กองสารวัตรจังหวัดทหารบกกรุงเทพ, กองพันทหารราบที่ 1 มหาดเล็กรักษาพระองค์, กองพันทหารราบที่ 2, กองพันทหารราบที่ 3, กองพันทหารราบที่ 6 (ลพบุรี), กองพันทหารราบที่ 7, กองพันทหารราบที่ 8 (สระบุรี), กองพันทหารราบที่ 9, กองพันทหารม้าที่ 1, กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์, กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 16 และกรมรถรบ

พ.ศ. 2486 ได้ปรับการจัดกำลัง เป็นอัตรากำลังรบ พ.ศ. 2486 ตามคำสั่ง ผบ.ทบ. ลง 9 ต.ค. 2486 โดยมีหน่วยขึ้นตรง จำนวน 17 หน่วย ได้แก่ กองบังคับการ, สัสดี, พลาธิการ, กองสารวัตรทหาร จังหวัดทหารบกกรุงเทพ, กองเสนารักษ, เรือนจำ, จังหวัดทหารบกสระบุรี, จังหวัดทหารบกลพบุรี, โรงพยาบาลอานันทมหิดล, กรมทหารราบที่ 1 (พระนคร), กรมทหารราบที่ 2 (พระนคร), กรมทหารราบที่ 3 (ลพบุรี), กองพันทหารม้าที่ 1 รักษาพระองค์, กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์, กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 3 (ลพบุรี), กองพันทหาร ปืนใหญ่ที่ 16 (ลพบุรี) และ กรมรถรบ

พ.ศ. 2493 กองทัพบกได้แยกหน่วยกำลังรบ และหน่วยส่วนภูมิภาคออกจากกัน และได้จัดตั้งกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 1 ขึ้น เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2493 แต่ยังคงมีที่ตั้งอยู่บริเวณ ถ.ศรีอยุธยา ติดกับ ถ. ประชาธิปไตย (บริเวณที่ตั้ง กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ในปัจจุบัน)

พ.ศ. 2513 ได้เกิดอัคคีภัยที่อาคารกองบัญชาการกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ส่งผลให้อาคารกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 1 ซึ่งอยู่ใกล้เคียงได้รับความเสียหาย จึงได้ย้ายมาตั้งกองบัญชาการชั่วคราวอยู่บริเวณ กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 1

พ.ศ. 2519 – 2520 ได้มีการก่อสร้างอาคารกองบัญชาการแห่งใหม่ ณ ที่ตั้งปัจจุบัน และได้ย้ายเข้าที่ตั้งอาคารแห่งใหม่ เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2520

พ.ศ. 2533 ได้เปลี่ยนนามหน่วยเป็น มณฑลทหารบกที่ 11 รับผิดชอบพื้นที่ จำนวน 12 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร, ปทุมธานี, นนทบุรี, นครปฐม, สมุทรปราการ, สมุทรสาคร, ราชบุรี, สมุทรสงคราม, กาญจนบุรี, สุพรรณบุรี, เพชรบุรี และ ประจวบคีรีขันธ์ โดยมีหน่วยขึ้นตรงประกอบด้วย กองบัญชาการ กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 11, กองพันทหารสารวัตรที่ 11, กองเรือจ้ำมณฑลทหารบกที่ 11, จังหวัดทหารบกกรุงเทพ, จังหวัดทหารบกเพชรบุรี, จังหวัดทหารบกราชบุรี และจังหวัดทหารบกกาญจนบุรี

พ.ศ. 2552 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ

พ.ศ. 2552 จัดตั้งมณฑลทหารบกที่ 15 ขึ้น ประกอบด้วย จังหวัดทหารบกเพชรบุรี และ จังหวัดทหารบกราชบุรี ส่งผลให้มณฑลทหารบกที่ 11 มีหน่วยขึ้นตรงเหลือเพียง 7 หน่วย และคงเหลือพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร, ปทุมธานี, นนทบุรี, นครปฐม, สมุทรปราการ, สมุทรสาคร, กาญจนบุรี และสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2558 ได้มีพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ และ กำหนดหน้าที่ส่วนราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2558 และกฎกระทรวง กำหนดหน้าที่และเขตพื้นที่ของ มทบ.

พ.ศ. 2558 แปรสภาพจังหวัดทหารบกกาญจนบุรี เป็น มณฑลทหารบกที่ 17 ขึ้นตรงต่อ กองทัพอากาศที่ 1 และแบ่งมอบพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร ให้อยู่ในความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 16 ส่งผลให้มณฑลทหารบกที่ 11 คงเหลือพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร, ปทุมธานี, นนทบุรี, นครปฐม, และ สมุทรปราการ ตั้งแต่ 1 ต.ค. 2558 เป็นต้นไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการค้นคว้าศึกษาวิจัย

1. ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบาย และการบริหารงานที่มีแนวทางการพัฒนา และแก้ไขสำหรับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของปัจจัย ดังกล่าว ควรมีการประกาศให้รับรู้ ว่าขณะนี้หน่วยกำลังต้องการอะไร และกำลังจะทำอะไร มีเป้าหมายอย่างไร ซึ่งจะทำให้ นายทหารชั้นสัญญาบัตร ในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 สามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง และมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม (Participation) หน่วยงานอาจแนะนำวิธีการบริหารแบบ การมีส่วนร่วมหรือการบริหารงานการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือ MBO หมายถึง วิธีการบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (Joint objective setting between superior and subordinates) ซึ่งเป็นเทคนิคในการบริหารงานที่เปิดโอกาส ให้กับบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีความเป็น อิสระในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เฉพาะในส่วน งานที่สามารถทำได้ เพราะงานด้านความมั่นคงย่อมมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน อาจ ยังนำมาใช้ในประเด็นนี้ไม่ได้เต็มที่
2. การโยกย้ายในตำแหน่งที่เหมาะสม ผู้บริหารควรสนับสนุน และ ส่งเสริมให้นายทหารชั้น สัญญาบัตร ในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 ได้หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนงาน การใช้คนให้ เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) โดยใช้ผลการทำงาน ประกอบการพิจารณา
3. การส่งเสริมให้กำลังพลได้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เช่น ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่งเสริม ให้มีการเข้ารับการอบรม สัมมนาในสายงานที่รับผิดชอบ หรือหน่วยงานอื่นในการจัดทำ โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรได้ทำงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถ และ เป็นช่องทางในการเสริมสร้างความเข้าใจระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้บังคับบัญชา ควรพิจารณาจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งวัสดุอุปกรณ์ ที่มีปริมาณ และคุณภาพให้มากพอกับการทำงาน ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ เหมาะสมและให้มีความสะดวก เกิดความคล่องตัวสูงขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

บทสรุปสุดท้ายของการวิจัย (End agreement survey) คือ บทบาทของการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ตอบแทนต่อผู้ทุ่มเท ในการทำงานให้ได้รับรางวัล หรือการชมเชย เพื่อขวัญกำลังใจ ทศนคติ และความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

หนังสือภาษาไทย

- ¹ วิเชียร วิทยอุดม. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ⁴ สถิต วงศ์สุวรรณ. จิตวิทยาสัง. กรุงเทพฯ : เจริญรัตน์การพิมพ์ (ม.ป.ป.).
- ⁵ กวี วงศ์พัฒ. (2542). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : พี.เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- ⁶ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร.(2542). ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ⁷ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์

ภาษาอังกฤษ

- ² Herzberg Frederick. (1968). One more time : How do you do motivate employee. (Haward Business Review reprint September – October 1987). Soldiers Field Boston MA : Haward School Publishing Corporation.
- ³ Stephen P. Robbins. (2000). Organizational behavior. 9th edition. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice – Hall, Inc.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	พินเอก สุรศักดิ์ มรกตจินดา
วัน เดือน ปีเกิด	13 พฤษภาคม พ.ศ. 2514
ภูมิลำเนา	จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต รร.จปร. ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2538 – 2540	ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบาที่ 2 กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2540 - 2542	รองผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2542 – 2545	ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2545 – 2546	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2546 – 2547	ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ. 2547 – 2548	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายกำลังพล กองพลทหารราบที่ 9
พ.ศ. 2548 – 2549	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายยุทธการ กองพลที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2549 – 2551	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายกำลังพล กองพลที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2551 – 2555	ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองทัพบกที่ 1
พ.ศ. 2555 – 2558	นายทหารยุทธการ กองทัพบกที่ 1
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน	นายทหารปฏิบัติการ ประจำ มณฑลทหารบกที่ 11