

การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล
มณฑลทหารบกที่ 25

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พินเอก อุทัย แฝงกระโทก
ประจำมณฑลทหารบกที่ 25

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑล
ทหารบกที่ 25

โดย พันเอก อุทัย แผงกระโทก

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก สีนสมุทร จันทระเนตร

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก
(สีนสมุทร จันทระเนตร)

ประธานกรรมการ

พันเอก
(สรวุฒิ กันเอี่ยม)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก
(ภาณุ เทียนทองดี)

กรรมการ

พันเอกหญิง
(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง
(นवलสมร จรวงษ์)

กรรมการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก อุทัย แผงกระโทก

เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25

วันที่ กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 6,475 **จำนวนหน้า :** 21

คำสำคัญ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25

ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

ปัจจุบันกองทัพบกได้ให้ความสำคัญกับหน่วยระดับมณฑลทหารบก โดยได้มอบภารกิจเพิ่มเติมและทำการปรับพื้นที่รับผิดชอบของแต่ละมณฑลทหารบก ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายและภารกิจที่ได้รับจากหน่วยเหนือ ทุกหน่วยจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาในทุกๆ ด้านเพื่อให้บรรลุต่อภารกิจ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนให้หน่วยบรรลุภารกิจคือบุคลากร หรือกำลังพลของหน่วย ผู้วิจัยรับราชการในมณฑลทหารบกที่ 25 ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ฝ่ายเสนาธิการ และกำลังพลของหน่วยทุกระดับชั้นยศ ทำให้ทราบถึงอุปสรรคหรือปัญหาบางประการที่มีส่วนส่งผลต่อการบั่นทอนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดในการนำทฤษฎีมาใช้เป็นหลักในการค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล และหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25 และได้พบว่าหัวใจสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลคือ การสร้างแรงจูงใจ โดยมีการสอดแทรก กลยุทธ์ เทคนิค วิธี ในการส่งเสริมให้กำลังพลได้แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเองอย่างเต็มขีดความสามารถ จะส่งผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพของงานทั้งเป็นบุคคลและเป็นหน่วยให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

ABSTRACT

AUTHOR : Colonel Utai Fangkratok

TITLE: Developing Efficiency in the Army Personnel at the 25nd
Military Circle

DATE : September 2020 **WORD COUNT :** 6,475 **PAGE :** 21

KEY TERMS : Efficiency Personnel Operations the 25nd Military Circle

CLASSIFICATION : Unclassified

Nowadays, Royal Thai Army has been emphasizing on the Military Circle by handing over extra missions and adjusting areas of responsibility of each circle to suit with the current situation that is changing rapidly. Therefore, in response to policies and missions from all higher units, not only improvement but also development in every aspect is required for completing all the missions. The most important factor propelling all units to achieve their mission is people or each unit's personnel. The researcher who is currently a civil servant at the 25th Military Circle performing together with the commanding officers and every unit's personnel of all ranks accordingly realized some barriers or issues resulting in undermining efficiency of personnel's operation. The researcher hence introduced theories to seek for main factors that have yielded on the efficiency of personnel's operation and search for new approaches to enhance personnel performances of the 25th Military Circle. The results show that the key point of developing the efficiency of personnel operation is motivation in which by strategies, techniques, and means of enhancing them to display their utmost potential to increase and develop both personal performance and performances of the units continuously.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25 เป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และหาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 25 รวมทั้ง ค้นหาอุปสรรคหรือปัญหาบางประการที่บั่นทอน หรือลดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในการนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางเพิ่มเติมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์กับมณฑลทหารบกที่ 25 กองทัพภาคที่ 2 และกองทัพบกต่อไป ในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกำลังพลของแต่ละหน่วย

เอกสารวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับคำแนะนำที่ดีและความช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์จาก พันเอก สินสมุทร จันทระเนตร อาจารย์อำนวยการส่วนวิชาความมั่นคงและยุทธศาสตร์วิทยาลัยการทัพบก ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และขอขอบคุณ พันเอก สราวุฒิ กันเอยม รองเสนาธิการ โรงเรียนเตรียมทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนทัศนะกับผู้วิจัย รวมทั้ง พลตรี ศักดา คล้ามีศรี ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 25 และกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 25 ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ทำให้เอกสารวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และน่าเชื่อถือตามหลักวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25

รัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อใช้ขับเคลื่อนให้ประเทศพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับกับภัยคุกคามในด้านต่างๆ ในการนี้ กองทัพบกซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาของชาติอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องปรับตัวเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้วยเช่นกัน เพื่อให้มีขีดความสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยกองทัพบกจะทำการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรองรับและสอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับ ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนา กำลังพลของหน่วย จึงเป็นปัจจัยที่กองทัพบก และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งจากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสมาปฏิบัติงานที่มณฑลทหารบกที่ 25 และ ได้ร่วมปฏิบัติงานกับกำลังพล พบว่ามณฑลทหารบกที่ 25 กำลังประสบปัญหาด้านบุคลากรโดยขาดแคลนกำลังพล เนื่องจากได้รับการฝึกเพิ่มขึ้นจากหน่วยเหนือทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนั้นหน่วยจะต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถรองรับงานที่ได้รับจากหน่วยเหนือ และตอบสนองต่อภารกิจที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันในการจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สิ่งสำคัญหลักคือ บุคลากร ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีวัตถุประสงค์โดยจะต้องปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยเสริมกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายประหยัดเวลาและทรัพยากร องค์กรมีขีดความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรคและมีความสุขในการทำงาน ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เมื่อพัฒนาตนเองแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดี

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ¹ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ พบว่า ประสิทธิภาพที่สามารถวัดได้หลายมิติ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวกและง่ายขึ้นกว่าเดิม
2. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

วิทยา ด่านธำรงกุล² ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน หรือการวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดี ใช้เงิน ใช้เวลา ใช้แรงงาน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการ และคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ สัญญา สัญญาวิวัฒน์³ กล่าวว่าโดยรวมแล้ว ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขร่วมกัน เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลา แรงงาน และงบประมาณน้อย

นอกจากนี้ นักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ดีว่าเป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม การใช้ความสามารถและใช้ทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนดและได้รับการพัฒนาจากสถาบันต่างๆ จนมีความสามารถ

เพียงพอที่จะเข้าสู่องค์กรและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประสิทธิผลขององค์กร ตามที่จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ⁴ กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ในที่สุด

คุณประสิทธิ์ชัย พิภักดี⁵ กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มีดังนี้

1. ตัวแปรด้านบุคคล ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะหรือข้อเท็จจริงที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะนำมาซึ่งการกระทำการบางอย่างที่เป็นลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของตนเอง ความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล จะมีผลทำให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไป ซึ่งตัวแปรด้านนี้ ได้แก่ ความถนัดในด้านต่างๆ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะบุคลิกภาพ ความสนใจและแรงจูงใจ อายุ เพศ การศึกษา และประสบการณ์ ดังนั้นตัวแปรต่างๆ ที่กล่าวมา จะมีผลทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ คือ เงื่อนไขของสถานการณ์ หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ เงื่อนไขบางอย่างอยู่ภายใต้การรับรู้ของบุคคล แต่บางอย่างก็อยู่นอกเหนือจากการรับรู้ ซึ่งตัวแปรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่
 - 2.1 ตัวแปรทางกายภาพและงาน คือ ลักษณะการทำงาน รวมถึงสถานที่ทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งตัวแปรทางกายภาพและงาน ได้แก่ รูปแบบวิธีการทำงาน สภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สถานที่ทำงาน การจัดสถานที่ทำงานที่เหมาะสม และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - 2.2 ตัวแปรทางองค์กรและสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่อยู่ไกลจากสภาพการทำงานมากที่สุด และมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด แต่มี

ความสำคัญต่อการตัดสินใจของพนักงานมาก ซึ่งตัวแปรทางองค์กรและสังคม มีดังต่อไปนี้คือ ลักษณะขององค์กร ชนิดของเครื่องล่อใจ ชนิดของการฝึกอบรม การบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมทางสังคม สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้แก่ ตัวแปรด้านบุคคล คือลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น และตัวแปรด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย ตัวแปรทางกายภาพและงาน และตัวแปรทางองค์กรและสังคม

ตามที่ สมยศ แยมเพื่อน⁶ ได้นิยาม ประสิทธิภาพการทำงานไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงาน คุณภาพงานและอัตราผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถูกดำเนินการภายใต้ขอบเขตและวิธีการขององค์กรที่ระบุไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือประสบผลสำเร็จ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยการวัดประสิทธิภาพมี 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปริมาณงานหมายถึง จำนวนงานที่ได้กระทำไปแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ตามมาตรฐานของแต่ละองค์กร
2. คุณภาพหมายถึง คุณภาพของงานที่มีความถูกต้องไม่มีการผิดพลาดหรือมีการผิดพลาดน้อยที่สุด และไม่ถูกตำหนิเรื่องผลของการทำงานจากหัวหน้างาน
3. ผลผลิตหมายถึง ผลการปฏิบัติที่พนักงานแสดงออก หรือกระทำแล้วเสร็จภายใต้มาตรฐาน หรือนโยบายการทำงานของแต่ละองค์กรโดยพิจารณาจากอัตราผลผลิต

คุณยงค์ยาน มั่นคาศรี⁷ ให้คำนิยามประสิทธิภาพการทำงาน ว่าหมายถึง ชีตความสามารถของการบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งประสบการณ์ที่ผ่านมาของพนักงานในการวางแผนและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และผลการปฏิบัติงานนั้นได้มาโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นด้านระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จถูกต้องและทันเวลา

รัตน์ชนก จันยัง⁸ กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง งานที่บุคคลหนึ่งๆ ได้รับมอบหมาย โดยที่บุคคลนั้นต้องใช้ความสามารถ ที่มั่งคั่ง รวมถึงมีทักษะในงานดังกล่าว โดยกระทำภายใต้ข้อกำหนดต่างๆ ที่องค์กรได้วางไว้ ก็จะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จ จึงก่อให้เกิด ประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson⁹ ในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” เพื่อใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพของคน โครงสร้าง และ เป้าหมายขององค์กร ที่ระบุไว้ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Clearly Define Ideas)
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาความเป็นไปได้ของงาน (Common Sense)
3. ให้คำแนะนำที่ดี มีหลักการที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent Counsel)
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The Fair Deal)
6. มีข้อมูลสำหรับการทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable Information)
7. รายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching)
8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standards and Schedules)
9. มีผลงานที่ได้มาตรฐาน (Standardized Conditions)
10. ดำเนินงานได้ตรงตามมาตรฐาน (Standardized Operations)
11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้จริง (Written Standard-practice Instructions)
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency-Reward)

ดังนั้น ความหมายของประสิทธิภาพ นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัย จึงสรุปความหมายของประสิทธิภาพการทำงานว่า หมายถึง ระดับของความสามารถ ในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุ

วัตถุประสงค์ของงานตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากร และระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุดโดยการที่จะเกิดประสิทธิผลการทำงาน นั้น ต้องประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ผู้ที่ทำงานและโครงสร้างการทำงาน สำหรับผู้ที่ทำงานจะต้องมีแนวคิดการปฏิบัติตัวในการทำงาน และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่ทำงานที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะดังนี้¹⁰

1. ความฉับไว หมายถึง การจัดการกับเวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมคาดหวังเรื่องความรวดเร็วของพนักงานบริการ ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service) นั่นคือผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบ ข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่างๆ ไม่ประมาทเลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
3. ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพมักศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากองค์กร จากผู้อื่น หรือจากสื่อต่าง ๆ เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
4. ประสบการณ์ หมายถึง ความรอบรู้หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อยๆ มิใช่มีความรู้เพียงแคในด้านวิชาการเท่านั้น การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะมีความแม่นยำในการทำงาน แทบจะไม่เกิดความผิดพลาดเป็นบุคลากรที่องค์กรจะต้องรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรเพราะบุคคลเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว
5. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น คีตระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาขึ้น คนที่มีประสิทธิภาพ

มักเป็นผู้ที่ชอบคิด เก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ชอบการทำงานตามคำสั่ง

6. ความสุขจากการทำงาน หมายถึง ผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักจะมีความสุขในการทำงาน มีความสุขจากการมีพัฒนาด้านการทำงานที่ดี มีความสุขจากการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความสุขในการได้คิด ได้ใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการได้เห็นผลการปฏิบัติที่เป็นที่น่าพอใจ

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรโดยนำกลยุทธ์ด้านแรงจูงใจมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืน ซึ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิต ที่หากได้รับการตอบสนองจะเป็นแรงจูงใจ ที่จะส่งผลให้การทำงานของคน ในองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยที่ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรมแล้ว จะทำให้องค์กรนั้นเกิดความสามัคคี และสร้างความผูกพันให้คนในองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ความสามารถของผู้นำ คือ ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างรวดเร็ว โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้ควบคุมทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์¹¹
2. ค่าตอบแทน คือ การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้างเงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ¹²
ดังต่อไปนี้

- 2.1 เงินเดือน คือ ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้ไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงการทำงาน หรือ ปริมาณของผลผลิตของบุคลากร
- 2.2 ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่คนทำงานได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น
3. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานโดยไม่หวาดกลัวว่าจะตกงาน
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ มีความหวังความมั่นคงในจิตใจ
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
6. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคคล และระหว่างหน่วยงาน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
7. ความต้องการการยอมรับในผลงาน หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะ ได้รับการยอมรับนับถือจากด้านผลงาน และได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่างๆ
8. ความปลอดภัย หมายถึง ความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานและสถานที่ปฏิบัติงาน
9. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน กฎระเบียบ และ บรรยากาศในการทำงาน
10. การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และปรับค่าตอบแทน

นอกจากนี้ องค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะผลสะท้อนกลับของการประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำมาแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม นอกจากการประเมินผลจะเป็นการประเมินงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึง

การปฏิบัติงานในอนาคต คือ สามารถวางเป้าหมายและแนวทางกำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงานในอนาคตได้อีก¹³ การประเมินการปฏิบัติงาน จึงเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด¹⁴

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานของกำลังพล โดยมีความสามารถ ความตั้งใจ ความพร้อม ความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐานโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้คุ้มค่าสูงสุด

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานอาจแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของการทำงาน และทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงานตามแบบแผนที่ได้วางไว้

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของการทำงาน ได้แก่ ความสำคัญของการทำงาน ความท้าทายของการทำงาน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบในงาน

1. ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดยระบุให้เห็นว่าบุคคลจะถูกกระตุ้นจากความต้องการหรือปรารถนาที่จะสนองความต้องการของตัวเองเฉพาะอย่างยิ่ง ซึ่งมาสโลว์ ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้

1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

- 1.3 ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญ และเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความ ต้องการระดับสูงต่อไป ¹⁵
2. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) แอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ทฤษฎีที่เรียกว่า E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth Theory) โดยแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการคือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการสัมพันธภาพกับคนอื่น ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ¹⁶
3. ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจให้ทำงาน Herzbergพบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน คือ 1.ปัจจัยค้ำจุน เช่น นโยบายของหน่วยงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและค่าตอบแทน 2.ปัจจัยกระตุ้น เช่น ความเจริญเติบโต ลักษณะงานความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ¹⁷

ขวัญใจ มีทิพย์ ¹⁸ ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีกองพันปฏิบัติการพิเศษ(คอมแมนโด)กองทัพอากาศ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และผลประโยชน์ตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิเศษ

ไพบุลย์ โกมลทัต ¹⁹ ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมของกำลังพลก่อนที่จะผ่านการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพ และปลูกฝังค่านิยมหลักของ

กองบัญชาการกองทัพไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงโดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ด้านความกล้าหาญ (Courage) ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วในภาพรวมก็อยู่ในระดับสูง และเมื่อนำผลวิเคราะห์มาเรียงลำดับในแต่ละด้านก็ยังคงมีลำดับเหมือนเดิม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมในการฝึกอบรมกำลังพลเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ทิศทางของกองทัพ และปลูกฝังค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ได้ผลสูงในด้านความจงรักภักดี ด้านการทำงานเป็นทีม แต่ด้านความกล้าหาญและด้านความเป็นทหารอาชีพอยู่ในระดับรองลงมา ซึ่งหากพิจารณาในพฤติกรรมแล้ว พฤติกรรมความเป็นทหารอาชีพ จะเป็นตัวหลักในการที่จะทำให้กำลังพลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ ที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน ตามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่ได้รับจากผู้ประเมินนั้น ยังอยากให้มีการพัฒนาปรับปรุงการฝึกอบรมของกำลังพลให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และมีการเชื่อมโยงถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ) สำหรับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการนั้น ได้มีการนำค่านิยมหลักมาบรรจุไว้ในสมรรถนะหลักเรียบร้อยแล้ว เมื่อนำผลการประเมินที่ได้เป็นรายบุคคลมาจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ก็จะทำให้กองบัญชาการ กองทัพไทย มีระบบการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) ที่สมบูรณ์ อันจะทำให้ได้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

บุญญารัตน์ กลัดทอง²⁰ ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มี

ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และมีข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ หน่วยงานควรมีการชี้แจงถึงสิทธิประโยชน์ในการครองตนเป็นข้าราชการสำนักงาน ก.พ. โดยการจัดทำ “เส้นทางความก้าวหน้า” ของแต่ละตำแหน่งงาน และระยะเวลาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน(Rotation) เพื่อให้ข้าราชการมี จุดมุ่งหมายในการที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับงานหน่วยงาน ควรมีการสร้าง “ระบบการสอนงาน” โดยให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น (Role model) เป็นผู้สอนงานให้กับข้าราชการอื่นๆ และควรมีนโยบายด้านกิจกรรมสัมพันธ์กับข้าราชการอย่างชัดเจน เช่น การจัด “Lunch talk” เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับได้มีการพบปะสังสรรค์ สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งหน่วยงานควรส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ปรับเปลี่ยนสายงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยการสนับสนุนทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม เป็นต้น

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ควรจะนำมาเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยหรือองค์กร ปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนมากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้นเกิดจากศักยภาพของคน โดยที่หากองค์กรใดมีคนที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมแล้ว ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้

ปัจจัยที่มีผลดีต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดทฤษฎี และ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้พิจารณาถึง ปัจจัยต่างๆที่มีผลดีต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑล ทหารบกที่ 25 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลดีต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล คือ การสร้าง แรงจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บังคับหน่วยหรือผู้นำน้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญมาใช้ เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล เนื่องจาก ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมี ประสิทธิภาพ ซึ่งหากสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุภารกิจของหน่วยเหนือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่จะส่งผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจในองค์กร

1. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม ซึ่งองค์กรใดที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง และมีความรู้ความสามารถ จะทำให้เป็นที่ยอมรับแก่กำลังพลหรือบุคลากร และหาก ผู้นำดังกล่าวมีความยุติธรรมแล้ว จะสร้างความสามัคคีขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดความ เป็นปึกแผ่น และทุกคนพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มขีดความสามารถ
2. ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงินเดือนหรือค่าจ้าง หากกำลังพลได้รับตามตำแหน่งหน้าที่ โดยการพิจารณาด้วยความยุติธรรมจะทำให้ทุกคนเกิดความยอมรับ และตั้งใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
3. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน กำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 25 ทุกนาย ทั้งนายทหาร ชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน พนักงานราชการและลูกจ้างจะได้รับสิทธิต่างๆ โดยเฉพาะในด้านสวัสดิการ ทำให้กำลังพลทุกนายมีความรู้สึกมีความมั่นคง

4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยการได้เลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งตามวาระ และตามความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นโดยยึดหลักคุณธรรมจะทำให้กำลังพลรู้สึกถึงความก้าวหน้ามีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่กำลังพลทุกคนจะต้องตระหนักโดยการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้เต็มขีดความสามารถและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อได้รับการร้องขอซึ่งจะนำมาซึ่งความสามัคคีในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงาน การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น
6. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร เป็นความสัมพันธ์ที่ดี เป็นความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเดียวกัน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานต่างก็มีบทบาทและภารกิจที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุนการรบ ทุกหน่วยต่างก็มีการสนับสนุนหรือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน หากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะส่งผลให้ภาพรวมของกองทัพปกติตามไปด้วย
7. ความต้องการยอมรับในผลงานการได้รับการยอมรับ จะทำให้กำลังพลปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งและทุ่มเทอย่างเต็มขีดความสามารถ จะส่งผลดีต่อความเจริญก้าวหน้า เช่นได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยศสูงขึ้น และจะส่งผลต่อผลตอบแทนอื่น ๆ เช่นการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้างหรือการได้รับการชมเชย จะทำให้กำลังพลมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
8. ความปลอดภัย เป็นความปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน หน่วยจะต้องมีระบบการรักษาความปลอดภัย ทั้งเป็นบุคคล และเป็นส่วนรวม ผู้บังคับหน่วยทุกระดับชั้น และฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้อง จะต้องกำหนดมาตรการด้านการรักษาความปลอดภัย เช่น ความเข้มงวดกวดขันในระบบ การรักษาการณ์ของหน่วย การติดตั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิด(CCTV) บริเวณจุดที่ต่อแหลมหรือจุดอับสายตาของหน่วย การจัดทำบัตรรักษาความปลอดภัยประจำตัวบุคคล และยานพาหนะ การซักซ้อมการป้องกันอัคคีภัย การปฏิบัติของกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นชุดเผชิญเหตุการณ์ของหน่วย เป็นต้น ซึ่งการปฏิบัติเหล่านี้จะทำให้กำลังพล รู้สึก

ปลอดภัย และหากเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำลังพลทุกคนจะมีความเข้าใจในขั้นตอน และปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหมายถึงสถานที่ทำงาน กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงานโดยสถานที่ทำงานควรยึดหลักกิจกรรม 5 ส เพื่อให้กำลังพลมีความสุข มีความสะดวกสบายในการทำงาน ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยและหน่วยเหนือ เพื่อรักษาไว้ซึ่งระเบียบ วินัย และมารยาทในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งหากกำลังพลทุกคนให้ความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย
10. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บังคับหน่วยทุกระดับชั้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อย่างยุติธรรมจะทำให้ขวัญ และกำลังใจของกำลังพลดีขึ้นตามไปด้วย

จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บังคับหน่วยทุกระดับชั้นจะต้องให้ความสำคัญ และเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนให้กำลังพลทุกคนที่อยู่ภายใต้การปกครองบังคับบัญชาให้มีกำลังใจทำงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

อุปสรรคหรือปัญหาที่บั่นทอนหรือลดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25

จากการที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานที่ มณฑลทหารบกที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือเป็นปัญหาที่บั่นทอนหรือลดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลบางประการ ดังนี้

สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน เนื่องจากสถานที่ทำงานระดับกองบัญชาการ หรือระดับกองบังคับการกองร้อยส่วนใหญ่อาคารจะเป็นแบบแปลนเก่า ทำให้การจัดสัดส่วนในห้อง

ทำงานค่อนข้างแออัดคับแคบ บางแผนกหรือฝ่าย ใช้อาคารชั่วคราวเป็นสถานที่ทำงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าวหน่วยได้มีการขอรับการสนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างอาคารหรือการปรับปรุงต่อเติมอาคารให้มีจำนวนห้องทำงานให้มากขึ้น แต่ปัจจุบันก็ยังไม่เพียงพอ

ปัญหาอาคารบ้านพักของทางราชการไม่เพียงพอต่อกำลังพล โดยมีจำนวนน้อยกว่ากำลังพลที่บรรจุในหน่วย กำลังพลบางนายสามารถเบิกค่าเช่าที่พักได้ แต่ราคาค่าเช่าที่พักในพื้นที่มีราคาสูงกว่างบประมาณที่ได้รับ และกำลังพลบางนายมีที่พักอาศัยอยู่ห่างไกลที่ทำงาน ทำให้เกิดความลำบากในการเดินทางโดยเฉพาะกำลังพลที่เดินทางโดยรถจักรยานยนต์ในห้วงฤดูฝน

ปัญหากำลังพลบางนายปฏิบัติงานไม่ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากอัตรากำลังพลที่บรรจุในส่วนของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 25 ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานในปัจจุบันซึ่งจะต้องตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยเหนือให้ทันต่อสถานการณ์ จึงต้องมีการพิจารณากำลังพลบางนายจากหน่วยขึ้นตรงมณฑลทหารบกที่ 25 มาช่วยราชการที่กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 25 ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามตำแหน่งหน้าที่และงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองอาจต้องให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน โดยปัจจุบันหน่วยได้แก้ปัญหาโดยจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่กำลังพลดังกล่าว โดยทำการเปิดการเรียนการสอนในหน่วยทหาร (Unit school) ทำการสอนโดยกำลังพลของหน่วยเอง เพื่อให้ผู้ที่มาช่วยราชการดังกล่าวได้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น

ปัญหาด้านอุปกรณ์ประจำสำนักงานไม่เพียงพอ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ประจำสำนักงานส่วนใหญ่ค่อนข้างล้าสมัยไม่รองรับต่อโปรแกรมใหม่ๆ ซึ่งปัจจุบันหน่วยได้รับเพิ่มเติมแต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ หน่วยได้เสนอความต้องการไปยังหน่วยเหนือเพื่อดำเนินการต่อไปแล้ว

แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25

ผู้วิจัย ได้มีแนวความคิดในการนำทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25 โดยผู้บังคับหน่วยทุกระดับชั้นและฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Clearly Define Ideas) ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนจะทำให้กำลังพลเข้าใจ และ ทราบถึงทิศทาง และเป้าหมายของงานจะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไปพิจารณาความเป็นไปได้ของงาน (Common sense) กำลังพลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ เนื่องจากไม่มีความยุ่งยากเกินไป โดยพิจารณามอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ให้คำแนะนำที่ดีมีหลักการที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent Counsel) การที่จะปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การได้รับคำแนะนำที่ดี จะทำให้กำลังพลเข้าใจได้เร็วขึ้น ลดความยุ่งยากซับซ้อน จะทำให้ลดความเสียหายหรือส่งผลดีตามมา
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) กำลังพลของกองทัพบกทุกนาย จะต้องยึดถือระเบียบ วินัยในการทำงาน โดยเฉพาะการตรงต่อเวลาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ การทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผนเป็นขั้นเป็นตอนจะทำให้ระบบของงานนั้น ๆ ดำเนินการด้วยความเรียบร้อย
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The Fair Deal) โดยเฉพาะกำลังพลที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับหน่วยทุกระดับจะต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งผลดีต่อความรัก ความสามัคคี ภายในหน่วยงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับกำลังพล
6. มีข้อมูลสำหรับการทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable Information) กำลังพลทุกนาย ทุกตำแหน่งจะต้องมีความรู้ต่องานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยเก็บเกี่ยวจากประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม

หรือการค้นคว้าจากแหล่งความรู้อื่นๆ จะทำให้กำลังพลผู้นั้นเป็นกำลังพลที่มีคุณค่าของหน่วย

7. รายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching) การที่แต่ละคนปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ของตน หรือตามที่ได้รับมอบหมายและเมื่อดำเนินการไปแล้วมีการรายงานผลดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานได้ หรือหากต้องมีการปรับปรุงแก้ไขก็สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลา
8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standards and Schedules) งานแต่ละชิ้นควรพิจารณาปัจจัยจากความยากหรือง่ายของงานหรือกรอบระยะเวลาที่หน่วยเหนือกำหนด จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้วางแผนการดำเนินงานให้ได้ตามกรอบเวลา ผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้าและให้คำแนะนำ
9. มีผลงานที่ได้มาตรฐาน (Standardized Conditions) งานจะออกมาดีหรือไม่นั้นจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของงานเพื่อให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานมีเกณฑ์มาตรฐานที่จะมุ่งให้งานบรรลุผลสำเร็จ
10. ดำเนินงานได้ตรงตามมาตรฐาน (Standardized Operations) หลังจากที่ได้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานแล้ว กำลังพลที่ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนดด้วย
11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้จริง (written Standard-practice Instructions) ซึ่งการกำหนดมาตรฐานที่สำคัญ คือจะต้องคำนึงด้วยว่ามาตรฐานที่กำหนดนั้นสามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ โดยไม่ควรกำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไป ควรให้อยู่ในเกณฑ์พอดี ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เครียด หรือไม่กดดัน และปฏิบัติงานด้วยความสุข
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency - Reward) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง งานจะบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีแรงจูงใจที่ดีโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลของหน่วยตามความรู้ความสามารถความเสียสละ

และทุ่มเท ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ผู้ที่ได้รับรางวัลจะมีขวัญและกำลังใจที่ดี เป็นที่ยอมรับ และเป็นแบบอย่างให้กับกำลังพลอื่น ๆ ต่อไป

สรุป

การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 25 จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลหรือทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะต้องมีแนวทาง ในการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ และเป็นระบบหลักที่สำคัญ 3 ประการคือ 1.บุคลากร 2.สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 3. ความรักองค์กร โดย **บุคลากร** หมายถึง ผู้บังคับหน่วยตามลำดับชั้นและฝ่ายเสนาธิการ รวมถึงกำลังพลผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยที่ผู้บังคับหน่วยถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือ การที่ผู้บังคับหน่วยเป็นผู้มีความรู้และยุติธรรม จะทำให้หน่วยมีความสามัคคีกลมเกลียว การมีฝ่ายเสนาธิการที่มีความฉลาดรอบรู้ มีความเสียสละ ทุ่มเทจะเป็นผู้ที่ให้ข้อพิจารณาที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อกำลังพล ส่วนกำลังพลผู้ปฏิบัติงาน หากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเสียสละทุ่มเทให้กับงานก็จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของงานและของหน่วย อย่างไรก็ตามผู้บังคับหน่วยจะต้องให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจหรือการสร้างแรงจูงใจ โดยการพิจารณาความดีความชอบอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม จะทำให้กำลังพลกระตือรือร้นและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ **สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สถานที่ทำงาน กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน ควรยึดหลักกิจกรรม 5 ส เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีความสบายใจการทำงาน มีการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเช่น การให้ความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน การมีมารยาทในการอยู่ร่วมกัน จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ **ความรักองค์กร** จะเป็นสิ่งที่เปี่ยมล้นรวมใจทุกคนให้มีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจ

เดียวกัน ผู้บังคับหน่วยตามลำดับชั้นจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา มีการจัดกิจกรรมให้กำลังพลได้มีการแสดงออกร่วมกันถึงความรักความสามัคคี เช่น การร่วมออกกำลังกาย การเล่นกีฬาพร้อมกับกำลังพล หรือการพบปะกำลังพลและครอบครัวนอกเวลาราชการอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ทุกองค์กรควรปลูกฝังให้กำลังพลตระหนักถึงความรักหน่วย หรือมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยนั้นๆ ผู้บังคับหน่วยจะต้องสร้างความเป็นทีม (Teamwork) ให้เกิดขึ้นเพื่อความร่วมมือร่วมใจและความเป็นปึกแผ่นขององค์กร โดยอาจใช้ระบบการฝึกทางทหารเป็นเครื่องมือในการสร้างทีม การปลูกฝังให้กำลังพลมีความกล้าหาญ (Courage) กล้ารับผิดชอบในผลของการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วย ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) มีความรักความภาคภูมิใจในอาชีพของตน คำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรีของตนเองและทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมตลอดเวลา หน่วยจะต้องให้ความสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้ามาบรรจุ โดยใช้ระบบคุณธรรม เพื่อให้ได้กำลังพลที่ดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว หน่วยควรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับกำลังพล โดยส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ การฝึกอบรมโดยทำการเปิดการเรียนการสอนในหน่วยทหาร (Unit School) ส่งเสริมให้กำลังพลศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมนอกเวลาราชการ เช่น ส่งเสริมให้ศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เป็นต้น ส่วนการดำเนินการ ด้านสวัสดิการ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้ลดภาระค่าใช้จ่ายของกำลังพลและทำให้เกิดความรักหน่วย เช่น โครงการอาหารกลางวัน การมอบทุนการศึกษาให้กับบุตรกำลังพล การดูแลบุตรผู้ที่มีความต้องการพิเศษของกำลังพล การจัดพื้นที่ให้ประกอบอาชีพเสริม การส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพแม่บ้านกำลังพล เป็นต้น ปัจจุบันมณฑลทหารบกที่ 25 ได้ดำเนินการในหลายๆ ด้านอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว อย่างไรก็ตามกองทัพบกควรที่จะเน้นให้หน่วย

ชั้นตรงของกองทัพบก ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของหน่วย โดยศึกษาและนำแนวทางจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ประสบผลสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมหน่วย รวมทั้งเจตนารมณ์และนโยบายของผู้บังคับบัญชาและหน่วยเหนือ เพื่อพัฒนากำลังพลของหน่วยให้เป็นกำลังพล ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุภารกิจที่ได้รับและตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนการพัฒนาประเทศ ที่ได้กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทย ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

เอกสารอ้างอิง

- ¹ ทิพาวัตติ เมฆสุวรรณค์. การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน; 2538
- ² วิทยา ตำนานธำรงกุล. การบริหาร. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น; 2546.
- ³ สัญญา สัญญาวิวัฒน์. สังคมวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2544.
- ⁴ จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน บริษัท แม่กรองฟู้ดส์ จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ; 2550.
- ⁵ ประสิทธิ์ชัย พิภักดี. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัททีดีเคอิล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา; 2552
- ⁶ สมยศ แยมเผื่อน. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชีย นามารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. สาขาการจัดการ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ; 2551.
- ⁷ ยงค์ยาน มั่นคำศร. แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมอมารีวอเตอร์เกท กรุงเทพฯ; 2557.
- ⁸ รัตน์ชนก จันยัง. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี; 2556

- ⁹ Emerson C.Harrington. 1913. ทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ, [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html>
- ¹⁰ สมพิศ สุขแสน. การประเมินผลโครงการ. อุตสาหกรรม: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์; 2556.
- ¹¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร; 2545
- ¹² นุรักษ์ คุณชลและคณะ. คู่มือเตรียมสอบเข้าศึกษาต่อปริญญาโท. กรุงเทพฯ: ชมรมมหาบัณฑิตราม; 2543
- ¹³ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่6). กรุงเทพฯ: จูน พลัับบิซซิ่ง; 2543
- ¹⁴ พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ; 2540.
- ¹⁵ Maslow. A. H. Motivational and personality. New York: Harper & Brother; 1970.
- ¹⁶ Alderfer. C.P. Existence. Relatedness and growth. New York: Free press; 1972.
- ¹⁷ Herzberg. F. et al. The Motivation to work. New York: John Wiley and Sons; 1959.
- ¹⁸ ขวัญใจ มีทิพย์. ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี กองพันปฏิบัติการพิเศษ 1 (คอมแมนโด) กองทัพอากาศ.มหาวิทยาลัยรามคำแหง; 2543.

- ¹⁹ ไพบุลย์ โกมลทัต. การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย.
สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี; 2555
- ²⁰ บุญญรัตน์ กลัดทอง. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์;
2556.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกอุทัย แฝงกระโทก

วัน เดือน ปีเกิด 5 มกราคม 2514

ประวัติสำเร็จการศึกษา

- พ.ศ.2543 ปริญญาตรีบริหารรัฐกิจ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 47
พ.ศ.2547 หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารราบ รุ่นที่ 112
พ.ศ.2549 หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารราบ รุ่นที่ 85
พ.ศ.2553 หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 88

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ.2543-2544 ผู้บังคับหมวดปืนเล็กกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 3
กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2544-2546 ผู้บังคับหมวดปืนเล็กกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 1
กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2546-2547 รองผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 1
กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2547-2548 ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายยุทธการ กองพันทหารราบที่ 1
กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2548-2551 ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2551-2552 นายทหารฝ่ายยุทธการ กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2552-2554 นายทหารฝ่ายยุทธการ กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2554-2555 รองผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 4 กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2555-2559 รองเสนาธิการ กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2559-2561 ผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ.2561-2563 หัวหน้ากองยุทธการ มณฑลทหารบกที่ 25

ตำแหน่งปัจจุบัน : ประจำมณฑลทหารบกที่ 25