

แนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหาร
กองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

โดย

พลตรี อภิชาติ สุขแจ่ม
ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๑๗

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

เรื่อง : แนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ
มณฑลทหารบกที่ ๑๗

ลักษณะวิชา : สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย : พลตรี อภิชาติ สุขแจ่ม หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพบริบทของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ๒) เพื่อศึกษาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ๓) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ ประชากรกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ประกอบด้วยผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๑๗ หัวหน้ากองกำลังพลมณฑลทหารบกที่ ๑๗ และผู้บังคับกองร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗ อยู่ในกลุ่มของผู้บังคับบัญชา พลทหารกองประจำการมณฑลทหารบกที่ ๑๗ รุ่นปี พุทธศักราช ๒๕๕๗ ผลัดที่ ๑ และผลัดที่ ๒ และรุ่นปี พุทธศักราช ๒๕๕๘ ผลัดที่ ๑ ซึ่งในแต่ละผลัดจะดำเนินการเก็บข้อมูลจากการคัดเลือกแบบสุ่มเจาะจง ๑ นาย คัดเลือกแบบจับฉลาก ๑ นาย รวมทั้งสิ้น ๖ นาย ผลการศึกษาพบว่า

๑. บริบทพื้นฐานของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๓๓ พบว่า ในห้องที่พลทหารกองประจำการอยู่ในหน่วย ซึ่งขาดความเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง ภายในกลุ่มพลทหารกองประจำการ มีการจัดระบบ รุ่นพี่ รุ่นน้อง ภายในกลุ่ม ขาดการแนะนำจาก ผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งเกิดความกดดัน สับสน และท้ายที่สุด ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจน ความเป็นระเบียบวินัยลดลงตาม ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

๒. จิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของผู้บัญชาการ ที่มีต่อพลทหารกองประจำการ คือ สามารถปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารได้อย่างเหมาะสม ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจ ไม่เกียจคร้าน รู้จักปรับตัวให้เข้ากัน กลุ่ม หน่วย องค์กร

การกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหาร ของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๓๓ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

๑. ในห้วงการฝึกหลักสูตรทหารใหม่ มีความจำเป็นต้องให้พลทหาร รับรู้บทบาทหน้าที่ของการเป็นพลทหารกองประจำการ และมีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ของตน

๒. การจัดกำลังพลที่มีความรู้ของหน่วย พบปะให้ความรู้ และปลูกฝังวินัยทางการทหาร ความเรียบร้อย และปลูกจิตสำนึก สร้างแรงใจให้แก่พลทหารกองประจำการให้เห็นคุณค่าของหน่วย องค์กร และสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

๓. การประพฤติปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีของกำลังพลทุกระดับ เพื่อยกระดับความคิด พฤติกรรมของกำลังพล

คำนำ

พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. ๒๔๙๗ เป็นพระราชบัญญัติที่กำหนดกฎเกณฑ์ในการเกณฑ์บุคคลเข้ามารับราชการเป็นทหารกองประจำการ ซึ่งในปัจจุบันการคัดเลือกทหารกองเกินเข้ามารับราชการเป็นทหารกองประจำการนั้น มีทั้งเป็นการสมัครใจเข้ารับราชการ หรือยังคงดำเนินการจับสลากใบดำ ใบแดง ตามปรากฏอยู่ในห้วงที่ผ่านมา นอกจากนั้นจำนวนปีที่เข้ารับราชการนั้นยังสามารถใช้คุณวุฒิทางการศึกษาเป็นตัวกำหนดกฎเกณฑ์จำนวนปีที่เข้ารับราชการเป็นทหารกองประจำการเพิ่มเติม อีกประการหนึ่งด้วย จึงทำให้มีความแตกต่างทางความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และทางด้านจิตใจส่งผลต่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ความสำเร็จ และอาจพบปัญหาจากภาวะการถูกลดขั้น จากการฝึก การปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในแบบทหาร หากพลทหารกองประจำการที่ถูกคัดเลือกเข้ามา ทั้งแบบสมัครใจและแบบจับสลากสามารถมีคุณลักษณะตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ จนนำไปสู่การมีจิตสำนึกและความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ และวินัยทางทหาร ในการที่จะแสดงออกต่อหน้าผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกนั้น เชื่อได้ว่าทุกภารกิจที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้อย่างแน่แท้

ผู้วิจัย ขอขอบคุณ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและชี้แนะ ในการจัดทำเอกสารวิจัยฉบับนี้ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังขอขอบคุณ พลตรีโกศล ประทุมชาติ ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๓๓ ที่ให้ความช่วยเหลือในการสนับสนุนการแนวความคิดในการปกครองดูแลผู้บังคับบัญชา หัวหน้ากองกำลังพล มณฑลทหารบกที่ ๓๓ ผู้บังคับกองร้อย มณฑลทหารบกที่ ๓๓ และพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๓๓ ได้ให้ข้อมูลรายละเอียด เพื่อนำวิเคราะห์และหาแนวทางสรุป จนสามารถกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหารกองประจำการ ได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแนวทางการพัฒนาฯ และการนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนากำลังพลและหน่วยต่อไป

พลตรี

(อภิชาติ สุขแจ่ม)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๑๐
ทฤษฎีภาวะผู้นำ และผู้นำทางการทหาร (Leadership)	๑๑
ทฤษฎีการกระทำสังคม (Social Action Theory)	๒๑
ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation Theory)	๒๒
ทฤษฎีแรงจูงใจ แรงจูงใจ (Motivation)	๒๔
ทฤษฎีความคาดหวัง	๒๘
ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Tree Ethical Theory)	๓๑
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๔
สรุป	๓๘
บทที่ ๓ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมณฑลทหารบกที่ ๑๗	๔๐
ภารกิจ	๔๐
ขีดความสามารถ	๔๑
การปฏิบัติงาน	๔๒
ปัญหาข้อขัดข้อง	๔๓
อัตรากำลังพลของหน่วยมณฑลทหารบกที่ ๑๗	๔๓
บทที่ ๔ การพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ	๔๔
ผลการรวบรวมข้อมูล	๔๔
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๔๖
การกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหาร	๔๘

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๔๙
สรุป	๔๙
ข้อเสนอแนะ	๕๑
บรรณานุกรม	๕๒
ประวัติย่อผู้วิจัย	๕๔

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒ - ๑ ผู้นำ ๔ แบบ	๑๔
๓ - ๑ อัตรากำลังพลของหน่วยมณฑลทหารบกที่ ๑๗	๔๓

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑ ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม แสดงจิตลักษณะพื้นฐาน และองค์ประกอบทาง จิตใจของพฤติกรรมทางจริยธรรม	๓๒
๒ - ๒ กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย	๓๙
๓ - ๑ ผังการจัดหน่วยมณฑลทหารบกที่ ๑๗	๔๒

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบัน ซึ่งเป็นฉบับที่ ๑๘ พ.ศ.๒๕๕๐ ตราไว้ ณ วันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๐ ในหมวดที่ ๔ กำหนดหน้าที่ของชนชาวไทยในมาตรา ๘๓ วรรค ๑ ว่า “บุคคลมีหน้าที่ รับราชการทหาร ช่วยเหลือในการป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติสาธารณะ ช่วยเหลือราชการรับการศึกษาอบรมพิทักษ์ ปกป้องและสืบสานวัฒนธรรมของชาติ ภูมิปัญญาท้องถิ่นอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ที่กฎหมายบัญญัติ” ในพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ.๒๕๔๗ บัญญัติไว้ว่า “ชายที่มีสัญชาติไทยตามกฎหมายมีหน้าที่รับราชการทหารทุกคน” ดังนั้น จึงได้ชื่อว่าการรับราชการทหารเป็นหน้าที่สำคัญและประชาชนชาวไทยโดยเฉพาะผู้ชายที่มีสัญชาติเป็นไทยทุกคน ต้องรู้หน้าที่และทำตามกฎหมายกำหนดไว้ เกี่ยวกับการรับราชการทหาร กฎหมายที่บัญญัติเกี่ยวกับเรื่องรับราชการทหาร มีชื่อเรียกว่า “พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๔๗” ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมมา รวม ๖ ฉบับ ประกาศเป็นราชกฤษฎีกา ๑ ฉบับ และ ประกาศเป็นกฎกระทรวง รวม ๗๓ ฉบับ รวมถึงจะกล่าวเกี่ยวกับประโยชน์ของการเข้ารับราชการทหารนอกจากจะเป็นการรับใช้ประเทศชาติด้วยการทำหน้าที่เป็น “รั้วของชาติ” การเข้ารับราชการทหารแม้จะเป็น “ทหารเกณฑ์” ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวอย่างมาก กล่าวคือ การได้รับการฝึกแบบทหาร ซึ่งฝึกให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีความกล้าหาญอดทน มีความเสียสละ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา ตลอดจนมีความรักความสามัคคีและฝึกให้มีชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยปกติสุข

หน้าที่ของทหารที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับปี ๒๕๕๐ มาตรา ๗๗ ระบุว่า “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ” และต้องจัดให้มี กำลังทหาร อาวุธ ยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็น และเพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราชอธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ

พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ.๒๕๔๗ เป็นพระราชบัญญัติที่กำหนดกฎเกณฑ์ในการเกณฑ์บุคคลเข้ามารับราชการเป็นทหารกองประจำการ ซึ่งได้มีการพัฒนาปรับปรุงกฎกระทรวงเพื่อใช้ในการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันการคัดเลือกทหารกองเกิน เข้ามารับราชการเป็นทหารกองประจำการนั้น มีทั้งเป็นการสมัครเข้ารับราชการ หรือการจับสลากใบดำ ใบแดง ตามที่ปรากฏอยู่ในการคัดเลือกที่ผ่านมา นอกจากนั้นจำนวนปีที่เข้ารับราชการนั้น สามารถใช้คุณวุฒิทางด้านการศึกษาเป็นตัวกำหนดกฎเกณฑ์ จำนวนปีที่เข้ารับราชการเป็นทหารกองประจำการเพิ่มเติมอีกด้วย

กองทัพบกเป็นหน่วยงานราชการที่สำคัญ ในการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ ซึ่งมีภารกิจหลัก ในพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘ วรรค ๕ ประการหลัก ซึ่งรวมภารกิจอื่นๆ ได้แก่

๑. การป้องกันประเทศ

๒. การรักษาความมั่นคงภายใน

๓. การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ

๔. การพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ กองทัพบกไทยยังมีภารกิจประการที่

๕. ภารกิจอื่นที่ไม่ใช่สงคราม (Military Operation Other Than War: MOOTW)

เช่น การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม และการบรรเทาสาธารณภัย (Humanitarian Assistance and Disaster Relief: HADR) การรักษาสันติสุขร่วมกับสหประชาชาติและองค์การนานาชาติอื่นๆ (United Nations Peace Keeping Operations) การต่อต้านการก่อการร้าย

นอกจากนี้จากเหตุการณ์ การเข้าควบคุมอำนาจของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เมื่อ ๒๒ พ.ศ. ๒๕๕๗ กองทัพบกได้เข้าไปมีส่วนร่วม ในการจัดระเบียบประเทศให้เข้าสู่การปรองดองสมานฉันท์ ซึ่งเป็นภารกิจที่จะต้องใช้ความละเอียดอ่อน ในการเข้าปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้บัญชาการทหารบกได้กรุณากำหนด นโยบายสำคัญ เร่งด่วน ๑๑ ประการ โดยมีความสำคัญประการหนึ่งคือ ให้การสนับสนุนภารกิจของรัฐบาล และคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เพื่อให้สามารถบริหารราชการแผ่นดิน และดูแลความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองได้ตามความมุ่งหมาย

พื้นที่ภาคกลาง กองทัพภาคที่ ๑ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ๒๗ จังหวัด แบ่งตามลักษณะพื้นที่ประกอบด้วย จังหวัดในภาคกลาง จำนวน ๑๘ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม สุพรรณบุรี ปราจีนบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา สระแก้ว ลพบุรี ชัยนาท อุทัยธานี สิงห์บุรี อ่างทอง สระบุรี และ พระนครศรีอยุธยา จังหวัดภาคตะวันออก จำนวน ๔ จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด จังหวัดภาคตะวันตก จำนวน ๔ จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์ โดยกองทัพภาคที่ ๑ ได้มีการแบ่งมอบพื้นที่ ให้หน่วยระดับ มณฑลทหารบก และกองพล ในการจัดตั้ง กองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยจังหวัดขึ้น เพื่อสนองนโยบายในการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของรัฐบาล และคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ในส่วนของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ ซึ่งเป็นหน่วยรองของกองทัพภาคที่ ๑ มีพื้นที่รับผิดชอบในยามปกติจำนวน ๒ จังหวัด ประกอบด้วยจังหวัดกาญจนบุรีและ จังหวัดสุพรรณบุรี นอกจากจะรับผิดชอบงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและงานในสายงานปกติแล้ว ปัจจุบันได้จัดตั้งกองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗ รับผิดชอบพื้นที่ จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งถือว่าเป็นจังหวัดที่สำคัญในพื้นที่ภาคตะวันตก อีกทั้งยังต้องจัดกำลังสนับสนุนการปฏิบัติงานตามโครงการพระราชดำริต่างๆ อีก จำนวน ๔ โครงการ ในพื้นที่ศูนย์การเรียนรู้ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ นอกจากนี้ยังมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือเป็นการเฉพาะคือ ภารกิจการถวายความปลอดภัย พระบรมวงศานุวงศ์ และบุคคลสำคัญที่เดินทางเข้ามาในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วย จึงเห็นได้ว่า ภารกิจของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ มีความหลากหลาย ทั้งนี้ กำลังหน่วยรองที่ใช้ในการปฏิบัติเป็นหลักคือกองร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗ ซึ่งมีอัตรากำลังพล จำนวน ๒๗๕ นาย ประกอบด้วย

นายทหารชั้นสัญญาบัตร ๘ นาย นายทหารชั้นประทวน ๒๗ นาย และพลทหารกองประจำการ ๒๔๐ นาย แต่ในการปฏิบัติงานจริงนั้น ยอดกำลังพลในส่วนของพลทหารจะคงเหลือจำนวน ๑ ใน ๒ เท่านั้น เนื่องจาก การปลดประจำการของพลทหาร และการฝึกหลักสูตรต่างๆ ซึ่งไม่สามารถ นำกำลังพล พลทหาร มาปฏิบัติงานได้ เช่น หลักสูตรการฝึกครุฑทหารใหม่ และหลักสูตรการฝึกทหารใหม่ ดังนั้น กำลังพล ภายในหน่วยจึงจำเป็นต้องมีความอดทน และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พลทหารกองประจำการจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับตัว ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ เรียบร้อย สมตามความมุ่งหมายและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม พื้นฐานที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานของพลทหารกองประจำการ มีทั้งผู้ที่สมัครใจเข้ามารับราชการตามที่ร้องขอ และผู้ที่ เข้ารับการคัดเลือกโดยจับฉลากใบดำ ใบแดง จึงทำให้มีความแตกต่างทางความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และทางด้านจิตใจส่งผลต่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ความสำเร็จ และอาจพบปัญหา จากภาวะการณณ์ถูกกดดัน จากการฝึกการปฏิบัติงาน และการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในแบบทหาร หาก พลทหารกองประจำการขาดความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวินัยทางการทหารอาจนำไปสู่ ลักษณะอันไม่พึงประสงค์ที่จะแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา หรือ บุคคลภายนอกได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหาร กองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ เพื่อนำผลการศึกษาในครั้งนี้ โดยผลลัพธ์ที่ได้คือ แนวทางการ พัฒนาฯ ซึ่งหน่วยจะได้ดำเนินการนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนากำลังพลและหน่วย ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพบริบทของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗
๒. เพื่อศึกษาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อทหารกอง ประจำการมณฑลทหารบกที่ ๑๗
๓. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหาร กองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหาร ของพลทหารกองประจำการ มณฑล ทหารบกที่ ๑๗ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต ไว้ดังนี้

๑. เนื้อหา

๑.๑ เพื่อศึกษาบริบทของพลทหารกองประจำการ ซึ่งหมายถึง สภาพโดยทั่วไป ในด้านครอบครัว ภูมิฐานะ การศึกษา การทำงาน รายได้ (ผู้สมัครใจ และไม่สมัครใจ) ในห้วงที่ผ่านมา ตลอดจนจิตลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อกำหนดแนวทางโดยพิจารณาจาก

๑.๑.๑ ทักษะหน้าที่ที่มีต่อหน่วยทหาร

๑.๑.๒ ความรู้สึกเปรียบเทียบกับก่อน และหลังเข้ารับราชการ

๑.๑.๓ ความพึงพอใจต่อการดูแลเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา

๑.๑.๔ ความพึงพอใจต่อการเข้ามาเป็นทหารกองประจำการ รวมถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๑.๒ ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารที่มีต่อพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

๒. ประชากร

ประชากรที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม เพื่อทำการสัมภาษณ์ คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ของหน่วย ฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานควบคุมกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของหน่วย และผู้บังคับหน่วยทหาร

๒. พลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย (Target Group)

๒.๑. ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๑๗ หัวหน้ากองกำลังพล มณฑลทหารบกที่ ๑๗ และผู้บังคับกองร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗

๒.๒. ทหารกองประจำการ รุ่นปีพุทธศักราช ๒๕๕๘ ผลัดที่ ๑ และผลัดที่ ๒ โดยวิธีการคัดเลือกแบบสมัครใจ ผลัดละ ๑ นาย ทหารกองประจำการ รุ่นปีพุทธศักราช ๒๕๕๘ ผลัดที่ ๑ และผลัดที่ ๒ โดยวิธีการคัดเลือกแบบจับฉลาก ผลัดละ ๑ นาย รวม ๒ นาย ทหารกองประจำการ รุ่นปีพุทธศักราช ๒๕๕๙ ผลัดที่ ๑ โดยวิธีการคัดเลือกแบบสมัครใจและวิธีการคัดเลือกแบบจับฉลาก วิธีการละ ๑ นาย รวม ๒ นาย รวมทั้งสิ้น ๖ นาย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสารเป็นหลัก

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวใน ๒ ลักษณะ ดังนี้ คือ

๑. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษาด้วยการรวบรวม แนวคิด วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง นโยบาย ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ภารกิจ พันธกิจ ของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ จากหนังสือ บทความ และเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ งานวิจัย และแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ

๒. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้บังคับบัญชา พลทหารกองประจำการ โดยการสัมภาษณ์ซึ่งใช้แบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้างซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดและได้กำหนดคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาและวิเคราะห์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย
๒. เพื่อให้ทราบถึงจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหารกองประจำการ ที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
๓. เพื่อนำแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยทหาร

คำจำกัดความ

พลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

หมายถึง บุคคลที่ถูกเกณฑ์มารับราชการ เข้ามาทำการฝึกและอยู่รับใช้ราชการ ตามจำนวน เวลาที่กำหนด ๖ เดือน, ๑ ปี, ๒ ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การเข้ามารับราชการทั้งสมัครใจ และจับสลาก รวมถึงปัจจัยในการศึกษาเป็นตัวกำหนดเวลาในการรับราชการในหน่วยของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ แล้วเมื่อครบตามเวลารับราชการ จึงปลดประจำการเป็นทหารกองหนุน

จิตลักษณะ

หมายถึง ลักษณะที่สะสมมาในตัวบุคคลตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เป็นลักษณะค่อนข้างคงที่ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะ มี ๘ ด้าน ได้แก่ เหตุผลเชิงจริยธรรม, ลักษณะมุ่งอนาคต, ความเชื่ออำนาจในตน, แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์, มีสติปัญญา, มีทัศนคติ-ค่านิยม-คุณธรรม, ประสบการณ์ทางสังคม, และสุขภาพจิตที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

๑. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำ หรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็น การขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ของหลายฝ่าย เช่น ความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ส่วนตัวกับประโยชน์ของผู้อื่น ความขัดแย้งระหว่าง การช่วยเหลือเพื่อนฝูงกับการเคารพกฎเกณฑ์
๒. ลักษณะมุ่งอนาคต หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ไกลจากการกระทำและสามารถวางแผนด้านต่างๆ ของตนเองในอนาคตได้ มองเห็นผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความเพียรพยายาม ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ และสามารถอดทนได้ รอได้ ในผลการปฏิบัตินั้น
๓. ความเชื่ออำนาจในตน หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกเชื่อของ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง เป็นผลจากพฤติกรรมหรือการตัดสินใจของตนเอง และตนเองเป็นผู้ควบคุมผลที่เกิดขึ้นได้

๔. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความรู้สึกต้องการจูงใจให้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ความปรารถนาต้องการในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รู้สึกแข่งขันกับเกณฑ์ หรือ มาตรฐานในการทำดีมากกว่าบุคคลอื่น โดยพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ และความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ

๕. มีทัศนคติ-ค่านิยม-คุณธรรม หมายถึง ความคิด ความรู้สึกยกยอความภูมิใจในความเป็นคนไทย โดยปฏิบัติตามสิ่งที่ยึดถือเป็นหลักให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในเอกลักษณ์ที่ดีของไทย ได้แก่ การใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ใช้การทักทายแบบไทย มีสัมมาคารวะต่อผู้ใหญ่

๖. สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเฉลียวฉลาด รู้จักสังเกตและรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างลึกซึ้ง เป็นนามธรรมและถูกต้องแม่นยำ มีความคิดแบบนามธรรมนอกเหนือจากการคิดแบบรูปธรรม

๗. ประสบการณ์ทางสังคม หมายถึง การคิดหรือการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองมีโอกาสในการคบหาสมาคมเพื่อนในวัยใกล้เคียงกัน เช่น เพื่อนฝูง ญาติพี่น้อง เพื่อนบ้าน รู้จักแบ่งปันสิ่งของให้ผู้อื่น ไม่เอาแต่ใจตนเอง รู้จักสังเกตพฤติกรรมฯ ฟังเหตุผลหรือความต้องการของผู้อื่น สามารถวัดได้จากแบบสอบถาม วัดประสบการณ์ทางสังคม

๘. สุขภาพจิต หมายถึง สภาพชีวิตที่เป็นสุขอันเป็นผลจากการมีความสามารถในการจัดการ ปัญหาการดำเนินชีวิต มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยครอบคลุมถึงความดีงามในจิตใจ ภายใต้อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถวัดได้จากแบบสอบถามวัดระดับด้านสุขภาพจิต

ภาวะผู้นำ

หมายถึง กระบวนการ แนวทาง วิธีการซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงลักษณะความเป็นผู้นำในการแก้ไข และเผชิญปัญหาโดยจะทำหน้าที่ในการผลักดันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ อันประกอบไปด้วย

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Skills and characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัวหรือความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

๓. ทักษะและความสามารถ (skills and abilities) เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค

๔. ลักษณะเด่นทางสังคม (Social factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคม เก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น
- ผู้นำทางการทหาร หมายถึง ในการศึกษาของโรงเรียนที่ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรหรือกำลังพลเพื่อใช้ในองค์กรทหาร ได้ปลูกฝังความรู้และพฤติกรรมที่ถูกรวบรวมไว้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำทางการทหารประกอบด้วยคุณสมบัติ จำนวน ๑๔ ประการ ดังนี้
๑. ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing) หมายถึง การสร้างความประทับใจต่อบุคคลในเรื่องท่าทางการวางตัวและความประพฤติให้อยู่ในระดับสูงสุด เป็นที่นิยมของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา มีความสุภาพนุ่มนวลหลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคายหรือเหยียดหยามผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่างาม ควบคุมตนเองได้ ทั้งในการปฏิบัติตนและอารมณ์ แต่งการสะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน
 ๒. ความกล้าหาญ (Courage) คือ การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบ ไม่เกิดความเกรงกลัวว่าจะเกิดสิ่งใดขึ้น ไม่สะทกสะท้านอ่อนไหว กล้าทำ กล้าพูด กล้ายอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง เชื่อถือและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควรถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ผู้อื่นก็ตาม
 ๓. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลันและประกาศข้อตกลงใจอย่างเอาใจจริง และชัดเจนโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ของตนเองและบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผล และมีความมั่นใจในลักษณะที่รวดเร็วไม่พูดอ้อมค้อมถูกต้องทันเวลา
 ๔. ความไว้วางใจ (Dependability) คือ การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้อื่นตามหน้าที่ หรืองานที่มอบหมาย ได้ถูกต้องไม่ผิดพลาด ด้วยความคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาด การกระทำอย่างมีความสามารถและพิถีพิถัน เป็นคนตรงต่อเวลา ไม่กล่าวคำแก้ตัว มีความตั้งใจและจริงใจ
 ๕. ความอดทน (Endurance) พลังทางร่างกายและจิตใจซึ่งวัดได้จากขีดความสามารถในการทนต่อความเจ็บปวดความยากลำบาก ความเครียดที่กดดันสภาพจิตใจในการปฏิบัติงานที่บีบคั้น
 ๖. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจอย่างมุ่งมั่นจริงจังและมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง หมายถึง การทำงานด้วยความร่าเริงและคิดแต่แง่ดีเสมอ

๗. ความริเริ่ม (Initiative) คือ การเป็นผู้รู้จักใช้ความคิดในการแสวงหางานทำ เริ่มหาหนทางในการทำงานหรือสร้างงาน นอกจากนี้ความคิดริเริ่มยังก่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆในการทำงานด้วย
๘. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง มีสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง
๙. ความพินิจพิเคราะห์ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการใคร่ครวญ โดยใช้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา เพื่อให้ได้ข้อมูลความจริงและหนทางแก้ไขที่น่าจะเป็นไปได้นำมาใช้ในการตกลงใจได้ถูกต้อง
๑๐. ความยุติธรรม (Justice) คือ การไม่ลำเอียงเข้าข้างใครมีความเที่ยงตรงไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ในการบังคับบัญชา รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษแก่ผู้ที่กระทำผิดด้วย
๑๑. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ ขาวสารที่บุคคลหามาได้รวมทั้งความรู้ในวิชาชีพของตนและความเข้าใจในตัวเองผู้บังคับบัญชา
๑๒. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ บุคคลที่มีจิตใจเชื่อมั่นและยึดมั่นต่อประเทศชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ต่อกองทัพ ต่อหน่วย ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
๑๓. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับผู้อื่น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจแก่บุคคลอื่น ในที่ขณะของบุคคลทั่วไป และกาลเทศะ คือ ความสามารถที่จะพูด หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ถูกต้องเหมาะสมแก่การเวลาและสถานที่
๑๔. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) คือ การไม่ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์ หมายถึงการร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ขาดแคลน ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานดีเด่น หรือให้ความช่วยเหลือตามสมควร

อุดมการณ์ทางทหาร หมายถึง มาตรฐานแห่งความดีงามอันสุดยอดในหน้าที่ของนักรบของชาติที่ต้องมุ่งมั่น อุทิศตนให้บรรลุถึงความมุ่งมั่น จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความเป็นทหารอาชีพ มีจิตสำนึกในหน้าที่ ยึดมั่นในผลสำเร็จของภารกิจ นำผลดีสู่กองทัพและประเทศชาติ และเป็น การปฏิบัติหน้าที่พลเมืองอย่างสมบูรณ์

- สายการบังคับบัญชา** หมายถึง สายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ยึดถือการปฏิบัติตามสายงานบังคับบัญชาจะก่อให้เกิดประโยชน์คือไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารต้องเสียไปและในขณะเดียวกัน จะก่อให้เกิดความสับสนแก่งานผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆ เกิดความลำบากใจเสมอ ถ้าหากมีการละเลยไม่ปฏิบัติตามสายงานการบังคับบัญชา โดยมีการติดต่อหรือสั่งข้ามชั้น มักจะทำให้ติดต่อหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวได้เสมอ
- วินัยทหาร** หมายถึง การที่ทหารต้องประพฤติตามแบบธรรมเนียมของทหาร วินัยเป็นหลักสำคัญที่สุดสำหรับทหาร เพราะฉะนั้นทหารทุกคนจึงต้องรักษาโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ผู้ใดฝ่าฝืนท่าน ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิด ตัวอย่างการกระทำผิดวินัยทหาร มีดังต่อไปนี้
๑. ดื้อ ขัด ขืน หลีกเลียงหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเหนือตน
 ๒. ไม่รักษาระเบียบวินัยการเคารพ ระหว่างผู้ใหญ่ผู้น้อย
 ๓. ไม่รักษามารยาทให้ถูกต้องตามแบบธรรมเนียมของทหาร
 ๔. ก่อให้เกิดความสามัคคีในคณะทหาร
 ๕. เกียจคร้าน ละทิ้ง หรือ เลินเล่อ ต่อหน้าที่ราชการ
 ๖. กล่าวคำเท็จ
 ๗. ใช้กิริยาวาจาไม่สมควร หรือ ประพฤติไม่สมควร
 ๘. ไม่ตักเตือนสั่งสอน หรือ ลงทัณฑ์ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำความผิดตามโทษานุโทษ
 ๙. เสพเครื่องดองของเมาจนถึงเสียกิริยา

บทที่ ๒

แนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และ ระเบียบ คำสั่ง ของทางราชการที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการเป็นข้อมูลการดำเนินการวิจัย ดังนี้

๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำ และผู้นำทางการทหาร (Leadership)
๒. ทฤษฎีการกระทำสังคม (Social Action Theory)
๓. ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation Theory)
๔. ทฤษฎีแรงจูงใจ แรงจูงใจ (Motivation)
๕. ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)
๖. ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Tree Ethical Theory)
๗. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๘. สรุป
๙. กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ และผู้นำทางการทหาร (Leadership)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ.๑๙๓๐- ๑๙๔๐ แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น Trait Theories ของ Gardner กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (อิติมา ไชยมงคล, ๒๕๕๘ : ๒)

Leader – Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา (รัถยา สารธรรม, ๒๕๕๘ : ๘)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.๑๙๔๐ – ๑๙๖๐ แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

Lewin's Studies (Leader & Leadership, Online, 2016) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ

๑. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

๓. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีข้อกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

Michigan Studies (Leader & Leadership, Online, 2016) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๔ แบบ คือ

๑. แบบใช้อำนาจ (Explorative–Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

๒. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

๓. แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความว่างใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทางจาก

ระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

๔. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทน เป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ ๔ จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake and Mouton's managerial Grid (Leadership Styles, Online, 2016) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น ๑ - ๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑ - ๙ เช่นกัน และสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ ๕ แบบคือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ ได้แก่

๑. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ ๙,๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ ๑,๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

๓. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ ๑,๑ ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ ๕,๕ ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการ

ทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ ๙,๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor : Theory X and Theory Y (Saruthipong, Online, ๒๕๕๙) เป็นนักจิตสังคมนักจิตวิทยาชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรับเงิน อยากรับสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

๑. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

Reddin (อ้างถึงใน รัถยา สารธรรม, ๒๕๕๘ : ๘) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่าไม่มีประสิทธิผล Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ

ตารางที่ ๒-๑ ผู้นำ ๔ แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา : 3 – D Management Style, Online, 2016

Reddin กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี ๕ ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒. Theory Z Organization

Ouchi (อ้างถึงใน รัถยา สารธรรม, ๒๕๕๘ : ๘) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

๓. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard (Online, ๒๕๕๙) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin และยังมีหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วย

๓.๑ ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน

๓.๒ ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

๓.๓ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey and Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๔ แบบ คือ

๑. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ ๑ คือ (M๑) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

๒. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ ๒ คือ (M๒) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

๓. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๓ (M๓) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

๔. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๔ (M๔) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

Fiedler (๑๙๖๗ : ๖๗) Contingency Model of Leadership Effectiveness กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย ๓ ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับโครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) (Online, ๒๕๕๙)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่

บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และ นำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power)

Burns (Online, ๒๕๕๙) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม Burns เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่ คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความ พยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงาน ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้ สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น Burns จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำ แบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับ ขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป ลักษณะ ผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

๑. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการ เลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูง กว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตาม เป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะ เปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำ ลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของ ผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็น

นักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. ๑๙๘๕ Bass (อ้างถึงใน ธิตินา ไชยมงคล, ๒๕๕๘ : ๙) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง ๒ ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

๑. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคมวัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

๒. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

๓. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคลและความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

๑. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)

๒. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)

๓. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้

Bass ได้เสนอแนวทาง ๒ ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

๒. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดี

ความหมายของผู้นำ (Leader) คือ เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

McFarland (Online, 1975) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่ง ผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆก็ตาม

ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขาบรรลุความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดันให้กลุ่มปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

กวี วงศ์พุด (๒๕๕๐ : ๑๔ - ๑๕) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ ประการ

๑. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

๓. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือ ยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

๔. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

๕. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทของกลุ่มได้มากที่สุด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ๒๕๔๔ : ๕๕ ; บุญทัน ดอกไธสง, ๒๕๓๕ : ๒๒๖ ; อภิชาติ ธิมทัต, ๒๐๑๒ : ๑๑๕)

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงเข้าใจได้และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๓. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือในกรณีที่ไม่เป็นทางการหรือในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนี้ (ประสาน หอมพลู และทิพวรรณ หอมพลู, ๒๕๔๐ : ๘๓ ; สมยศ นาวิการ, ๒๕๔๔ : ๑๘๖ ; Yukl, ๑๙๘๙ : ๓๕๑ ; Dubrin, ๑๙๙๒ : ๒๗)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์การ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิดความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไปขณะใดขณะหนึ่ง หรือในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (๑๙๙๗ : ๒๗๒) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกในการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือสิ่งที่แสดงออกทางด้านกริยาภาษาบุคลิกภาพ มารยาท และการตัดสินใจในการที่จะกระทำ เพื่อให้สิ่งที่มุ่งหวังบรรลุความสำเร็จ โดยการชักจูงโน้มน้าว หรือสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลใกล้ชิดอันจะนำไปสู่การดำเนินการแบบมี

ส่วนร่วมจนภารกิจสำเร็จลุล่วง ตลอดจนการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อคุณธรรมและจริยธรรมของสังคม จึงจะถือได้ว่ามีลักษณะผู้นำที่ดี

ผู้นำทางการทหาร หมายถึง ในการศึกษาของโรงเรียนที่ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรหรือกำลังพลเพื่อใช้ในองค์กรทหาร ได้ปลูกฝังความรู้ และพฤติกรรมที่ถูกรวบรวมไว้ ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเป็นผู้นำทางการทหารประกอบด้วยคุณสมบัติ จำนวน ๑๔ ประการ ดังนี้ (Nelson, D.L., & Quick, J. C., ๑๙๗๗ : ๓๔๖ ; ศิริสาครย์ บรูพาเดชะ, ๒๕๔๔ : ๕๖)

๑. ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing) หมายถึง การสร้างความประทับใจต่อบุคคลในเรื่องท่าทางการวางตัว และความประพฤติให้อยู่ในระดับสูงสุด เป็นที่นิยมของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา มีความสุภาพนุ่มนวลหลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคายหรือเหยียดหยามผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผยควบคุมตัวเองได้ ทั้งในการปฏิบัติตนและอารมณ์ แต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้อง

๒. ความกล้าหาญ (Courage) คือ การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบ ไม่เกิดความเกรงกลัวว่าจะเกิดสิ่งใดขึ้น ไม่สะทกสะท้านอ่อนไหว กล้าทำ กล้าพูด กล้ายอมรับผิด เมื่อมีความผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง เชื่อถือและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควรถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่ใช่ที่สบอารมณ์ผู้อื่นก็ตาม

๓. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลันและประกาศข้อตกลงใจอย่างเอาจริง และชัดเจนโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ของตนเองและบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผลและมีความมั่นใจในลักษณะที่รวดเร็วไม่พุดอ้อมค้อม ถูกต้องทันเวลา

๔. ความไว้วางใจ (Dependability) คือ การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้อื่นตามหน้าที่ หรืองานที่มอบหมายได้ถูกต้องไม่ผิดพลาด ด้วยความคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาด กระทำการอย่างเต็มความสามารถ และพิถีพิถัน เป็นคนตรงต่อเวลาไม่แอบอ้างแก้ตัว

๕. ความอดทน (Endurance) คือ พลังทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งวัดได้จากขีดความสามารถในการทนต่อความเจ็บปวด ความยากลำบาก ความเครียดที่กดดันสภาพจิตใจในการปฏิบัติงานที่บีบคั้น

๖. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจอย่างมุ่งมั่นจริงจัง และมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง หมายถึง การทำงานด้วยความร่าเริง และคิดแต่แต่ดีเสมอ

๗. ความริเริ่ม (Initiative) คือ การเป็นผู้รู้จักใช้ความคิดในการแสวงหาทางทำ เริ่มหาหนทางในการทำงานหรือสร้างงาน นอกจากนี้ ความคิดริเริ่มยังก่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆในการทำงานด้วย

๘. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง มีสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง

๙. ความพินิจพิเคราะห์ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการใคร่ครวญ โดยใช้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา เพื่อให้ได้มูล ความจริงและหนทางแก้ไขที่น่าจะเป็นไปได้ นำมาใช้ในการตกลงใจได้ถูกต้อง

๑๐. ความยุติธรรม (Justice) คือ การไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร มีความเที่ยงตรงไม่เลือกที่รักมักที่ชังในการบังคับบัญชา หมายถึงรวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษแก่ผู้กระทำผิดด้วย

๑๑. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่บุคคลหามาได้ รวมทั้งความรู้ในวิชาชีพของตน และมีความเข้าใจสามารถเข้าถึงภายในจิตใจของตัวผู้ได้บังคับบัญชา

๑๒. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ บุคคลที่มีจิตใจเชื่อมั่นและยึดมั่นต่อประเทศชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ต่อกองทัพ ต่อหน่วย ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

๑๓. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจแก่บุคคลอื่น ในที่ศนะของบุคคลทั่วไป และกาลเทศะ คือ ความสามารถ ที่จะพูด หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ถูกต้องเหมาะสมแก่กาลเวลาและสถานที่

๑๔. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfless) คือ การไม่ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตัวเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์ หมายถึง การร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ขาดแคลน ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานดีเด่น หรือให้ความช่วยเหลือตามสมควร

ทฤษฎีการกระทำสังคม (Social Action Theory)

Reeder (๑๙๙๘ : ๓๙) ได้อธิบายถึง อิทธิพลซึ่งมีผลต่อการกระทำ โดยมีรูปแบบและปัจจัยของการกระทำทางสังคม ประกอบด้วย

๑. รูปแบบของการกระทำทางสังคมของบุคคลมี ๔ รูปแบบ

- ๑.๑ ความคิดเห็น
- ๑.๒ อารมณ์หรือความรู้สึก
- ๑.๓ การคาดคะเนพฤติกรรม
- ๑.๔ พฤติกรรมที่แสดงออก

๒. ปัจจัยของการกระทำทางสังคม

- ๒.๑ เป้าประสงค์
- ๒.๒ ความเชื่อที่สังคมต่อกันมา
- ๒.๓ ค่านิยม
- ๒.๔ ขนบธรรมเนียมประเพณี
- ๒.๕ ความคาดหวัง
- ๒.๖ ข้อผูกมัด
- ๒.๗ แรงจูงใจ
- ๒.๘ โอกาส
- ๒.๙ ความสามารถ
- ๒.๑๐ การสนับสนุน

อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการกระทำทางสังคม หรือแนวคิดการกระทำทางสังคม คือการรับรู้ร่วมกันของกลุ่มคน หรือบุคคลที่มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ในทิศทางเดียว โดยจะร่วมกันรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จของส่วนร่วม ซึ่งต้องเกิดการกระทำร่วมกันของกลุ่ม เช่น การดำเนินงานภายในหมู่บ้าน ชุมชน หรือองค์กร โดยสรุป มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (สนธยา ผลศรี, ๒๕๔๕ : ๒๑๕ - ๒๑๖)

๑. ผู้กระทำให้หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง และทางอ้อม ได้แก่ บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนระบบวิธีการ ในกระบวนการมีส่วนร่วมและบุคคลซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทางอ้อมคือ การได้รับการสนับสนุนความคิด หรือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติจะช่วยให้ภารกิจ หรือการดำเนินการเกิดความสำเร็จได้โดยง่าย และรวดเร็ว

๒. เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ผู้ร่วมกระทำรับรู้ร่วมกันถึงผลสำเร็จอันจะเกิดแก่ส่วนรวมมีความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันในความสำเร็จ

๓. เงื่อนไขหมายถึงอุปสรรคที่ขัดขวาง เช่น สถานภาพทางสังคม หรือเงื่อนไขทางสังคมที่เป็นตัวกำหนดให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายเป็นไปด้วยความยากลำบาก

๔. วิธีการ หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการที่บุคคลได้กำหนดโดยหน้าที่ หรือการรับมอบในการทำร่วมกัน โดยการสัมพันธ์ สนับสนุนกันภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จของงาน

ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation Theory)

การมีส่วนร่วม (Participation) คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของการความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการเกิด ความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นของการที่มีคนมารวมกันได้ควร จะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมด ที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้น การทำผ่านองค์การ (Organization) ดังนั้นองค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลง

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางจิตใจ และอารมณ์ ของบุคคลในสถานการณ์กลุ่มซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการ สู่จุดมุ่งหมายของกลุ่ม (ยูวัฒน์ วุฒิเมธี, ๒๕๒๖ : ๕)

การมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นการแบ่งงานกันทำตามบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการในด้านความรู้ ความคิด และความเข้าใจให้ถูกต้องกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนในการร่วมปฏิบัติงานสามารถเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการบรรลุตามเป้าหมาย หรือความสำเร็จของงาน (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, ๒๕๒๗ : ๑๘๓)

การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุน ติดตามการ ปฏิบัติงานขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง (ยุพาพร รูปงาม, ๒๕๔๕ : ๖)

ดังนั้นการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคล หรือกลุ่ม มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ซึ่งร่วมกันปฏิบัติงาน โดยการร่วมคิด ร่วมทำ โดยมีจุดมุ่งหมาย มีความเข้าใจต้องพ้องกันในการร่วมกันจนภารกิจสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ๕ ทฤษฎี ซึ่ง (ยุพาพร รูปงาม, ๒๕๔๕ : ๗ - ๙) ได้สรุปไว้ดังนี้

๑. ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชน (Mass Persuasion) Maslow กล่าวว่า การเกลี้ยกล่อม หมายถึง การใช้คำพูดหรือการเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำ ซึ่งการเกลี้ยกล่อม

มีประโยชน์ในการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและถ้าจะให้เกิดผลดีผู้เกี่ยวข้องจะต้อง มีศิลปะในการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม โดยเฉพาะในเรื่อง ความต้องการของคนตาม หลักทฤษฎีของ Maslow ที่เรียกว่าลำดับขั้น ความต้องการ (Hierarchy of Needs) คือ ความ ต้องการของคนจะเป็นไปตามลำดับจาก น้อยไปมาก มีทั้งหมด ๕ ระดับดังนี้

๑.๑ ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา (Physiological Needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Survival Need) ได้แก่ ความต้องการทางด้านอาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ

๑.๒ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการที่อยู่อาศัยอย่างมีความปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานและการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

๑.๓ ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

๑.๔ ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem Needs) ได้แก่ ความ ภาคภูมิใจ ความต้องการดีเด่นในเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้ เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถ และความสำคัญของ บุคคล

๑.๕ ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความ ต้องการในระบบสูงสุดที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เพื่อ จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ความต้องการนี้จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคลที่จะ พยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

การมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนสามารถเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจใน การกำหนดนโยบายพัฒนาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากบริการ รวมทั้งมีส่วนในการ ควบคุมประเมินผลโครงการต่างๆ ของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่ามี ๒ ลักษณะ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชนมี ส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมทั้งรับ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

๒. การมีส่วนร่วมทางการเมือง แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๒.๑ การส่งเสริมสิทธิและพลัง อำนาจของพลเมืองโดยประชาชน หรือชุมชนพัฒนา ขีดความสามารถของตนในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจาย ทรัพยากรของชุมชนอันจะก่อให้เกิดกระบวนการ และโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถ แสดงออกซึ่งความสามารถของตนและได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา

๒.๒ การเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชน มีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาเป็นส่วนภูมิภาคเป็นการคืน อำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง

การมีส่วนร่วมยังรวมถึงการเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งทำให้เกิดความมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย และการมีส่วนร่วมนั้นเป็นการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้นและการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท หมายถึง การที่ประชาชนทั้งในเมืองและชนบทได้เข้ามีส่วนร่วมหรือเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาชนบทขึ้นตอนใดขึ้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนแล้วแต่ เหตุการณ์จะเอื้ออำนวย (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, ๒๕๓๑ : ๑๐) ได้สรุปว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันและอย่างเต็มที่ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสียในทุกขั้นตอนของโครงการ หรืองานพัฒนาชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจการตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเข้าร่วมจะเป็นเครื่องประกันว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการที่สุดนั้น จักได้รับการตอบสนองและทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมั่นใจมากขึ้นว่าผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้รับประโยชน์เสมอหน้ากัน

ทฤษฎีแรงจูงใจ แรงจูงใจ (Motivation)

คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้า ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง

๑. ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

๒. ภายนอก ได้แก่สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทางและมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้ ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็น แรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร้าให้มนุษย์มีความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ

(Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีชื่อเสียงในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับรับรู้ (Perceive) สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลายๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นนี้มนุษย์จะต้อง อาศัยขบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accommodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน ซึ่งการจะทำได้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขาบอกว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic View of Motivation) แนวความคิดนี้เป็นของ Maslow ที่ได้อธิบายถึงลำดับความต้องการของมนุษย์โดยที่ความต้องการจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ดังนี้ถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน องค์ประกอบของแรงจูงใจ นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษาและสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี ๓ ด้านคือ

๑. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความ ต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย ๔ เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้

๒. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องต่อกันจากองค์ประกอบข้อ ๑ ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลายๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

๓. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor) ประเภทของแรงจูงใจนักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

๓.๑ กลุ่มที่ ๑ แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อยๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออก ในเวลาใดเวลาหนึ่งต่อไป

๓.๒ กลุ่มที่ ๒ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

๓.๓ กลุ่มที่ ๓ แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิว, กระหาย แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพุทธินิยมที่อธิบายพฤติกรรม

ด้วยแรงจูงใจ ทางสรีระแลแรงจูงใจ ทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่าพฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก ความมีสมรรถภาพ (Competence) ซึ่งหมายรวมถึงความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่ามนุษย์เราต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่วัยทารกและพยายามที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอ ความต้องการมีสมรรถภาพจึงเป็นแรงจูงใจภายใน ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความอยากรู้อยากเห็นเป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้ เกิดพฤติกรรมที่อยากค้นคว้าสำรวจสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากเด็กวัย ๒-๓ ขวบจะมีพฤติกรรมที่ต้องการจะสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายนอกเป็นต้นว่าค่าชมหรือรางวัล (Maw, W.H. & Maw, E.W., ๑๙๖๔ : ๒๑๘) ได้เสนอแนะเครื่องชี้ (Indicators) ของความกระตือรือร้นของเด็กจากพฤติกรรมต่อไปนี้

๑. เด็กจะมีปฏิกิริยาบวกต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสิ่งใหม่ แปลกและตลกกลับคือมีการเคลื่อนไหวหาสิ่งเหล่านั้น

๒. เด็กแสดงความอยากรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม

๓. เด็กจะเสาะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ โดยสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบตัว

๔. เด็กจะแสดงความเพียรพยายามอย่างไม่ท้อถอยในการสำรวจค้นพบสิ่งแวดล้อม

โดยได้เน้นความสำคัญของความกระตือรือร้นว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และสุขภาพจิต ความต้องการพัฒนาตน (Growth Needs) ก็เป็นความต้องการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ในการเรียนการสอน ครูมีหน้าที่ที่จะสนับสนุนให้นักเรียนได้มีโอกาสค้นคว้าสำรวจและทดลองความสามารถของตน โดยจัดสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนหรือจัดประสบการณ์ที่ทำให้ทายความอยากรู้อยากเห็นของนักเรียน

รูปแบบของแรงจูงใจ บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

๑. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑.๑ มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

๑.๒ มีความทะเยอทะยานสูง

๑.๓ ตั้งเป้าหมายสูง

๑.๔ มีความรับผิดชอบในการทำงานดี

๑.๕ มีความอดทนในการทำงาน

๑.๖ รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

๑.๗ เป็นผู้ทำงานอย่างมีการวางแผน

๑.๘ เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

๒. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Afflictive Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๒.๑ เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

๒.๒ ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก

๒.๓ ตั้งเป้าหมายต่ำ

๒.๔ หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

๓. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใด เรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๓.๑ ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว

๓.๒ มักจะต่อต้านสังคม

๓.๓ แสวงหาชื่อเสียง

๓.๔ ชอบเสียง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่างๆ

๓.๕ ชอบเป็นผู้นำ

๔. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่างๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

๔.๑ ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่

๔.๒ ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

๕. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๕.๑ ไม่มั่นใจในตนเอง

๕.๒ ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล

๕.๓ ไม่กล้าเสี่ยง

๕.๔ ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการทำงาน ถ้าผู้บริหารหรือผู้ทำงานร่วมกันไม่ให้ความสนใจกับเรื่องนี้แล้ว ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ออกมา ก็จะมีคุณภาพค่อนข้างต่ำแน่นอน และการทำงานของผู้นับถือก็จะเป็นไปอย่างเชื่องช้า ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้ยังส่งผลถึงการทำงานในภาพรวม และมีโอกาสมากที่จะทำให้คนทำงานตีมีฝีมือออกจากองค์กร ดังนั้นในการทำงานร่วมกันเราต้องให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และแรงจูงใจทั้งหมดที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องนำมาให้กับผู้นับถือโดยแท้จริง โดยวิธีการใดๆ ก็ตามจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มากขึ้น

ทฤษฎีความคาดหวัง

Vroom (๑๙๖๔ : ๙๓ – ๑๐๓) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการทำงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาจะไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้น เรื่องของการจ่าย และการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า Vie Theory ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V = Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัล ระดับที่ ๑ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ ๒ หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม) ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงใน สถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยโดย

๑. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขาให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

๒. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

๓. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา มีการแบ่งรางวัลออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๓.๑ รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Hunt and Osborn, ๒๐๐๓ : ๑๑๘) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

๓.๒ รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวก ซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอกมีดังนี้

๑. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน

๒. ดำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

๓. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับ

แต่ละบุคคล

๔. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่องค์กรกำหนดเป้าหมาย ให้ชัดเจนและให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน

๕. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ

๖. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom บางทีเรียกว่า ทฤษฎี V. I. E. เนื่องจากมีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญ คือ

V มาจากคำว่า Valence ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจ

I มาจากคำว่า Instrumentality ซึ่งหมายถึง สื่อเครื่องมือ วิธีทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

E มาจากคำว่า Expectancy หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้นๆ บุคคลมีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง

ดังนั้นจึงต้องพยายามกระทำการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามที่ตั้งความหวัง หรือคาดหวังเอาไว้ บุคคลก็จะได้รับความพึงพอใจ และขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อยๆ แนวความคิดนี้ Vroom เป็นผู้เสนอ โดยมีความเห็นว่าบุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ โดยจะเลือกทางเลือกที่เชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทน หรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด ทฤษฎีนี้ทำนายว่า บุคคลแต่ละคนจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนสูงที่สุด ทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom มีข้อสังเกตคือ บุคคลใดจะได้รับการจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือให้สำเร็จต่อเป้าหมาย ก็ต่อเมื่อเชื่อในความสามารถของตนเองว่า ความพยายามในการปฏิบัติงานจะมีผลในทางดี และผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการหรือพึงปรารถนา หรืออาจสรุปได้ว่าการที่จะ

โน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวัง (Expectancy) ที่คนเชื่อว่า ความพยายามของคนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นระดับผลงาน ดังนั้น บุคคลจะทำงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพ และความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

ปัจจัยหลักทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มี ๔ ประการ คือ (Online, ๑๙๖๔)

๑. คาดหมายหรือความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะความมากน้อยของความเชื่อจะอยู่ในช่วงระหว่าง ๐ (ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ และผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเลย) และ ๑ (มีความแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ)

๒. ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งความพอใจอาจจะเป็นบวกหรือลบได้ภายในสถานการณ์ของการทำงานเราอาจจะคาดหวังได้ว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่อง โดยผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางบวกผลลัพธ์ เช่น ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือการตำหนิจากผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางลบ ในทางทฤษฎีแล้วผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ความพอใจ เพราะว่าผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล

๓. ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามมาของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งและอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

๔. สื่อกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และระดับที่สองตามทัศนคติของ Vroom นั้น สื่อกลางหรือความคาดหมายแบบที่สองจะอยู่ภายในช่วง +๑.๐ ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองแล้ว สื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ ๐

Vroom ชี้ให้เห็นว่า ความคาดหมาย และความพอใจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังความพยายามหรือแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าหากว่าความพอใจ หรือความคาดหมายเท่ากับศูนย์แล้วแรงจูงใจจะเท่ากับศูนย์ด้วย หากพนักงานคนหนึ่งต้องการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างมาก (ความพอใจสูง) แต่ไม่มีความเชื่อว่า เขามีความสามารถ หรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหมายต่ำ) หรือถ้าหากว่า พนักงานมีความเชื่อว่า เขาสามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหมายสูง) แต่ผลที่ติดตามมาไม่มีคุณค่าสำหรับเขา (ความพอใจต่ำ) แรงจูงใจของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีน้อยมาก ตามทัศนคติของ Vroom การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับกระบวนการของความคิดดังต่อไปนี้ ซึ่งกระบวนการของความคิดดังกล่าวนี้อาจจะเป็นจิตสำนึกของจิตใต้สำนึกก็ได้

๑. ผลลัพธ์ระดับที่สองที่แตกต่างกันมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน (ความพอใจ)

๒. ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงานที่ดี) จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเพิ่มเงินเดือนหรือไม่ (สื่อกลาง)

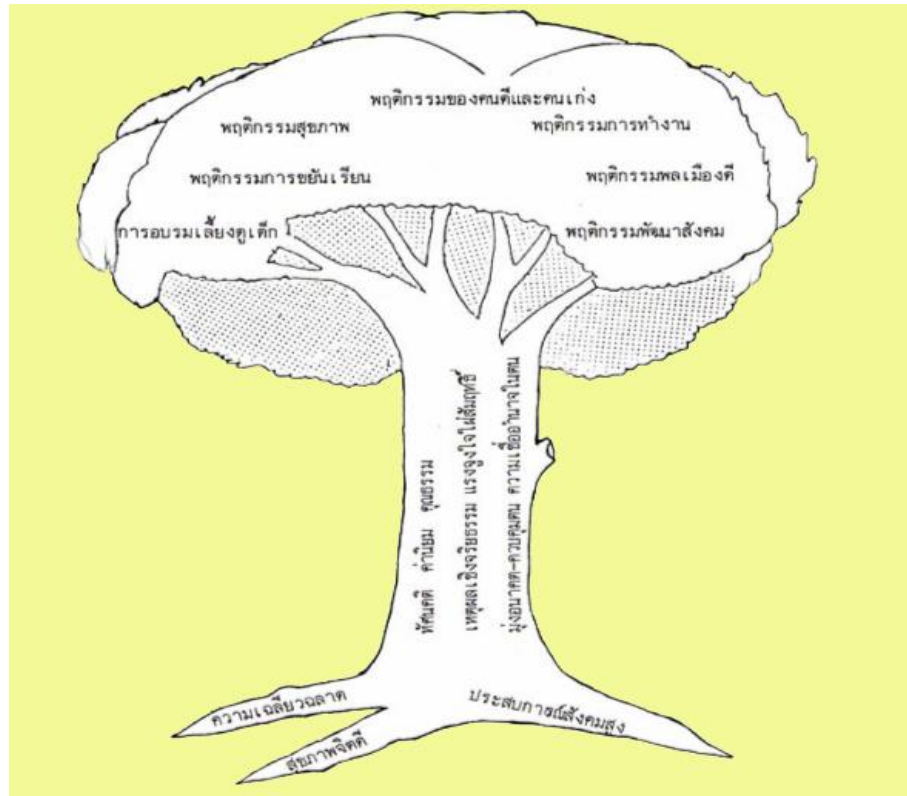
๓. การใช้กำลังความพยายาม จะประสบความสำเร็จทางด้านผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือไม่ (ความคาดหวัง)

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เป็นทฤษฎีที่ให้คำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับการจูงใจ โดยกล่าวถึงประสิทธิภาพของความคาดหวังในความพยายามของแต่ละบุคคลว่าจะเป็นอย่างไบบ้าง และเกิดขึ้นด้วยองค์ประกอบใดเป็นตัวผลักดันสนับสนุนผลงานของ Vroom มีส่วนสำคัญที่จะชี้ให้บุคคลต่างๆ เห็นว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรม หรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเอง หรือของผู้อื่น เป็นความคาดหวังที่แสดงออกมาในรูปความรู้สึกว่า ควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไร ในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ทฤษฎีความคาดหวังนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน ทั้งยังให้แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการพิจารณาเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน เพื่อตอบแทนการทำงานของ พนักงานควรจะเป็นไปในทางยุติธรรม โปร่งใส เหมาะสมตามความคาดหวังของลูกจ้าง หรือพนักงานที่ทำงานในองค์กร สรุปได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรม หรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเอง หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งความคาดหวังของบุคคลเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่าตนเองควรประพฤติปฏิบัติ อย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Tree Ethical Theory)

การศึกษาวิจัยถึงสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมของคนดีคนเก่ง โดยได้นำมาประยุกต์เป็นทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจของพฤติกรรมทางจริยธรรม

แผนภาพที่ ๒-๑ ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม แสดงจิตลักษณะพื้นฐาน และองค์ประกอบทางจิตใจของพฤติกรรมทางจริยธรรม



ที่มา : ดวงเดือน พันธุนาวิณ, ๒๕๓๑ : ๑๐๓

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการศึกษา และนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้ (ดวงเดือน พันธุนาวิณ, ๒๕๓๑ : ๑๐๓)

ส่วนที่ ๑ หรือดอกและผล แสดงถึงพฤติกรรมของคนดี พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมพัฒนาสังคม พฤติกรรมพลเมืองดี พฤติกรรมสุภาพ

ส่วนที่ ๒ หรือลำต้น แสดงถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่ ผลและดอก ประกอบด้วยจิตลักษณะ ๕ ด้าน คือ

๑. เหตุผลเชิงจริยธรรม
๒. มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง
๓. ความเชื่ออำนาจในตน
๔. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
๕. ทัศนคติ คุณธรรมและค่านิยม

ส่วนที่ ๓ หรือรากของต้นไม้ แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็ง ประกอบด้วยจิตลักษณะ ๓ ด้าน คือ

๑. สติปัญญา
๒. ประสบการณ์ทางสังคม
๓. สุขภาพจิต

จากทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะธรรมดั่งที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ปรับใช้ในการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหาร ของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ โดยพิจารณาองค์ประกอบจากทั้ง ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ ดอกและผล

๑. พฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง หมายถึง การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน มีคุณธรรมและจริยธรรม รู้จักเหตุและผล

๒. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ (ผู้นำทางการทหาร) มีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนแก่ส่วนรวม มีความเข้าใจในองค์กรหรือสภาพปัญหาเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มและความพยายามเอาชนะอุปสรรคด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยความอดทนกลั่นในการทำงาน วางแผน และสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยคุณธรรม เมตตา พรหมวิหาร ๔

๓. พฤติกรรมในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน (วินัย) มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในด้านการใช้เวลา และภารกิจต่างๆ รวมถึงการดำเนินชีวิตประจำวัน

๔. พฤติกรรมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คือการรับรู้และเกิดความตระหนักถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันในการร่วมกับกลุ่ม ชุมชน สังคม ที่จะพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงความเห็นอกเห็นใจ การร่วมกระทำลงมือในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน เตรียมการให้เกิดขั้นตอน วิธีการที่จะนำสู่ความสำเร็จของงาน

ส่วนที่ ๒ ละต้น

๑. ทัศนคติ ค่านิยม หมายถึงรู้สึกในด้านบวกต่อหน่วยงานองค์กร หรือมีความเชื่อมั่นศรัทธาในหน่วยองค์กร ประารถนาที่จะเข้าไปอยู่เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วม

๒. มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง หมายถึงเกิดกระบวนการทางความคิดที่จะก้าวไปจุดหมายด้วยวิธีการขั้นตอนอย่างระเอียดรอบคอบ โดยสามารถควบคุมตนเอง กำหนดเส้นทางในการดำเนินชีวิตให้ไปสู่จุดหมายได้

๓. เหตุผลเชิงจริยธรรม ตระหนักในผิดชอบชั่วดีคือ ความรู้สึกถึงผลของการกระทำอันได้แก่ ผลกระทบต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กรและตนเองที่จะเกิดตามมาทั้งในด้านดีและผลร้าย

ส่วนที่ ๓ ราก

๑. สติปัญญาเกิดจากการสั่งสมความรู้ การประยุกต์ปรับใช้ในวิชา ศาสตร์แขนงต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความพยายามเพียรไฝหาคำรู้จาก เอกสาร ตำรา หรือจากนักวิชาการผู้รู้

๒. ประสบการณ์ทางสังคมเกิดจากปัญหา หรือเหตุการณ์ที่ได้สัมผัสจนเกิดเป็นบทเรียน ในคาดการณ์ ประเมิน และวางแผน เพื่อไม่ให้ต้องเผชิญกับปัญหาแบบเดิม หรือป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในเรื่อง ภาวะสุขภาพจิตทหารใหม่ (วิเชียร ศรีภูธร, ๒๕๕๕ : ๘๖ - ๘๗) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ทหารกองประจำการ” หรือ “ทหารเกณฑ์” เป็นกำลังพลที่นับว่ามีความสำคัญและมีจำนวนมากที่สุดในกองทัพ เป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากประชากรอื่น ทั้งในสภาพบุคคลและสิ่งแวดล้อม ทหารใหม่กองประจำการถือว่าอยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น วัยนี้มักจะมีการปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่บทบาทใหม่ เช่น การเปลี่ยนงานหรือการมีครอบครัว เป็นต้น ดังนั้นการเปลี่ยนสถานภาพจากการใช้ชีวิตพลเรือนไปสู่ภาวะหน้าที่รับใช้ประเทศชาติ ย่อมส่งผลต่อการปรับตัวทัศนคติ ละครดำนินชีวิต เนื่องจากต้องปรับตัวให้เข้ากับระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทหารซึ่งแตกต่างจากการใช้ชีวิตในขณะเป็นพลเรือน บางรายไม่ยอมรับความจริงว่าตนเองต้องมาเป็นทหารเกณฑ์ ไม่อยากแยกออกจากครอบครัวหรือลาออกจากงานที่ทำเป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อและสร้างความกดดันทั้งทางร่างกายและจิตใจ จนอาจนำไปสู่ปัญหาสุขภาพจิตตามมา เช่น โรคจิตเภท โรคซึมเศร้าและปัญหาการปรับตัว และอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของการหลีกเลี่ยง ชัดขึ้น หรือขาดหนีราชการจากสถิติตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๐ - ๒๕๕๓ กองสุขภาพจิตโรงพยาบาลอาภากรเกียรติวงศ์ ฐานทัพเรือสัตหีบ พบว่า ในแต่ละปียังคงมีทหารใหม่เข้าสู่บริการบำบัดรักษาโรคทางจิตเวชอย่างต่อเนื่องคือ มีจำนวน ๔๙ คน ๗๖ คน ๕๙ คน และ ๕๘ คนตามลำดับบางรายอาจมีประวัติเจ็บป่วยทางด้านจิตใจมาก่อนเกณฑ์ทหารหรือบางรายมีปัญหาทางจิตใจในช่วงระยะเวลา ๓ เดือนแรกของการฝึกวิชาทหาร แต่ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม หากอัตราทหารใหม่ที่ป่วยเป็นโรคทางจิตเวชยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องและไม่ได้รับการแก้ไข ผลกระทบที่ตามมานอกจากกองทัพจะสูญเสียงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการดูแลทหารใหม่ที่เจ็บป่วยด้วยโรคทางจิตเวชแล้วกองทัพ ยังต้องสูญเสียกำลังพลที่มีประสิทธิภาพในการทำหน้าที่รักษาเอกราชและความมั่นคงของชาติ เพราะการที่จะแสดงให้เห็นว่ากองทัพจะมีความเข้มแข็งและมั่นคงมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของกำลังพลของทหารกองประจำการเป็นส่วนสำคัญ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนากองทัพนอกจากอาศัยความรู้และสุขภาพกายที่สมบูรณ์และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมกำลังพลให้มีสุขภาพจิตที่ดีด้วย เพราะการมีสุขภาพจิตที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนกองทัพให้มีความมั่นคงก้าวหน้าต่อไป

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ โรงพยาบาลอาภากรเกียรติวงศ์ ฐานทัพเรือสัตหีบได้ทำการศึกษาวิจัย ถึงภาวะสุขภาพจิตของทหารใหม่กองประจำการในกองทัพเรือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเข้าใจถึงภาวะสุขภาพจิตของทหารใหม่ว่า เมื่อต้องเปลี่ยนบทบาทจากชีวิตพลเรือนมาเป็นทหารกองประจำการแล้วจะมีภาวะสุขภาพจิตจะเป็นอย่างไร รวมทั้งเพื่อหาแนวทางในการวางแผนดูแลและป้องกันปัญหาสุขภาพจิตในทหารใหม่ โดยเก็บข้อมูล ณ ศูนย์ฝึกทหารใหม่กรมยุทธศึกษาทหารเรือ เครื่องมือคือแบบสอบถามสุขภาพจิตสำหรับคนไทย (TMHQ) จำนวน ๓๖๔ คน ผลงานวิจัยพบว่า กลุ่มทหารใหม่กองประจำการส่วนใหญ่มีภาวะสุขภาพจิตอยู่ในเกณฑ์ปกติทุกด้าน แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแต่ละด้านจะพบว่าส่วนใหญ่จะมีภาวะวิตกกังวลมากที่สุด (Anxiety) รองลงมาคือ มีความรู้สึกริดรอนทางร่างกาย (Somatization) มีปัญหาในการแสดงออกทางสังคม (Social Function) ภาวะซึมเศร้า (Depression) และ อาการโรคจิต (Psychotic) เรียงตามลำดับ

ประเด็นที่น่าสนใจ พบว่า ทหารที่จับสลากเข้ามาจะมีปัญหาสุขภาพจิตมากกว่าทหารที่สมัครใจเข้ามาเกือบทุกด้าน สาเหตุเนื่องจากเกิดจากการไม่สมัครใจตั้งแต่ต้น บางรายเมื่อรู้ว่าต้องมาเป็นทหารตามกฎหมายบังคับอาจเกิดความรู้สึกไม่พอใจนอกจากนี้การกำหนดค่าตอบแทนต่ำกว่าเกณฑ์อาจส่งผลต่อการเลี้ยงดูตนเองและครอบครัว ทหารเกณฑ์บางคนที่มีงานประจำทำอยู่แล้วต้องได้รับผลกระทบ อาจทำให้ออกจากงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ขาดแรงจูงใจ ไม่อยากเข้ามาเป็นทหาร อีกทั้งหากปลดประจำการแล้ว ก็ไม่มีหลักประกันว่าจะกลับไปทำงานเช่นเดิมได้อีก ดังนั้น จึงเกิดคำถามว่าทำอย่างไรถึงจะสร้างแรงจูงใจให้คนที่เต็มใจอยากเป็นทหารจริงๆ สมัครเข้ามาเป็นทหารกองประจำการมากขึ้น เช่น อาจสร้างแรงจูงใจการเข้ามาเป็นทหารด้วยการเพิ่มค่าตอบแทนหรือสวัสดิการซึ่งนโยบายการปรับเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนจึงอาจจะเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยจูงใจให้คนเต็มใจสมัครทหารมากขึ้น เนื่องจากค่าตอบแทนที่เหมาะสมนั้นอาจจะช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจของครอบครัวได้ ดังนั้นหาก กองทัพได้ทหารที่มีความมุ่งมั่นและความแน่วแน่อยากเป็นทหารแล้ว นอกจากจะเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาสุขภาพจิตในเบื้องต้น และยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพ

การมีส่วนร่วมของบุคลากรกองบริการการศึกษาสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยวิเคราะห์การมีส่วนร่วม ปัญหา และอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ๕ ด้าน คือ การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา การวางแผน การดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ การติดตามและประเมินผล และการรับประโยชน์ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา บุคลากรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ด้านการติดตามประเมินผลมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และด้านการรับประโยชน์ที่ส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่าการจะขับเคลื่อนองค์กรหรือหน่วยงานนั้น การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งโดยการขับเคลื่อนซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมนั้น เกิดจากความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของคนในองค์กรและจุดเริ่มต้นของการสร้างความตระหนักที่จะผลักดันด้านพฤติกรรมการทำงานหรือความเสียสละที่จะร่วมลงมือยอมเกิดจากมีจิตลักษณะที่พึงประสงค์เป็นปฐมต้น (เสาวนีย์ เตือนเด่น และคณะ, ๒๕๕๗ : ๙)

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษา สถาบันวิชาป้องกันประเทศกองบัญชาการกองทัพไทย (ณภัทร์ มาเพ็ง, ๒๕๕๓ : ๓ - ๔) มีส่วนราชการภายในกองบัญชาการอยู่ ๗ หน่วยงานได้แก่ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยกองทัพบก วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ โรงเรียนเตรียมทหาร และโรงเรียนช่างฝีมือทหาร แต่ละหน่วยงานนั้นมีกองและแผนกที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน เมื่อข้าราชการฯ แต่ละคนได้ใช้ชีวิตในการทำงาน ที่มีความแตกต่างกันการทำงานอยู่กับสิ่งที่ตนเองพึงพอใจก็จะทำให้มีสุขภาพจิตที่ดี ซึ่งส่งผลให้การทำงานติดตามไปด้วย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาเพื่อให้ทราบถึงคุณภาพชีวิตการทำงานว่าเป็นอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเสนอแนะหรือแสวงหาแนวทางเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของราชการสังกัด สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ให้ดียิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการวางแผนนโยบายการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการฯ ในโอกาสต่อไปมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

กองบัญชาการกองทัพไทย จากการศึกษาพบว่าข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวมพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทยโดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านในราชการทหารที่สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง คือ ด้านการปฏิบัติงานในสังคม ด้านระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และด้านสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐, ๓.๗๒ และ ๓.๗๒ ตามลำดับ ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านบูรณาการทางสังคม ด้านการพัฒนาความสามารถบุคลากร ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานและ ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ , ๓.๕๖ , ๓.๑๙ , ๒.๙๓ และ ๒.๗๒ ตามลำดับข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีอายุน้อยกว่า ๕๐ ปีมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถบุคคลแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีอายุน้อยกว่า ๕๐ ปี มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านบูรณาการทางสังคมแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีสถานภาพโสดมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่ไม่มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีสถานภาพโสดและสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีสถานภาพหม้ายมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านปฏิบัติงานในสังคมแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีสถานภาพโสดหรือสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีบุตรมากกว่า ๓ คนมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีบุตร ๑-๓ คนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย/ปวช. มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่สุดและยุติธรรมแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัด สถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก และข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคลแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาระดับ อนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอกและข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้าน

การพัฒนาความสามารถของบุคคลแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับมัธยมปลาย ระดับมัธยมปลาย ระดับอนุปริญญา ปริญญาตรีและปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านบูรณาการทางสังคมแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับมัธยมปลาย ระดับมัธยมปลาย ระดับอนุปริญญา ปริญญาตรีและปริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับมัธยมปลาย ระดับมัธยมปลาย ระดับอนุปริญญา ปริญญาตรีและปริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๕ มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการปฏิบัติงานแตกต่างจากข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ๑๕ ปีลงไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารในสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศในภาพรวมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งการทำงานที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตในด้านต่างๆ โดยมีตัวแปรได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้า และมั่นคงในการทำงาน การบูรณาการทางสังคม มีระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานในสังคม

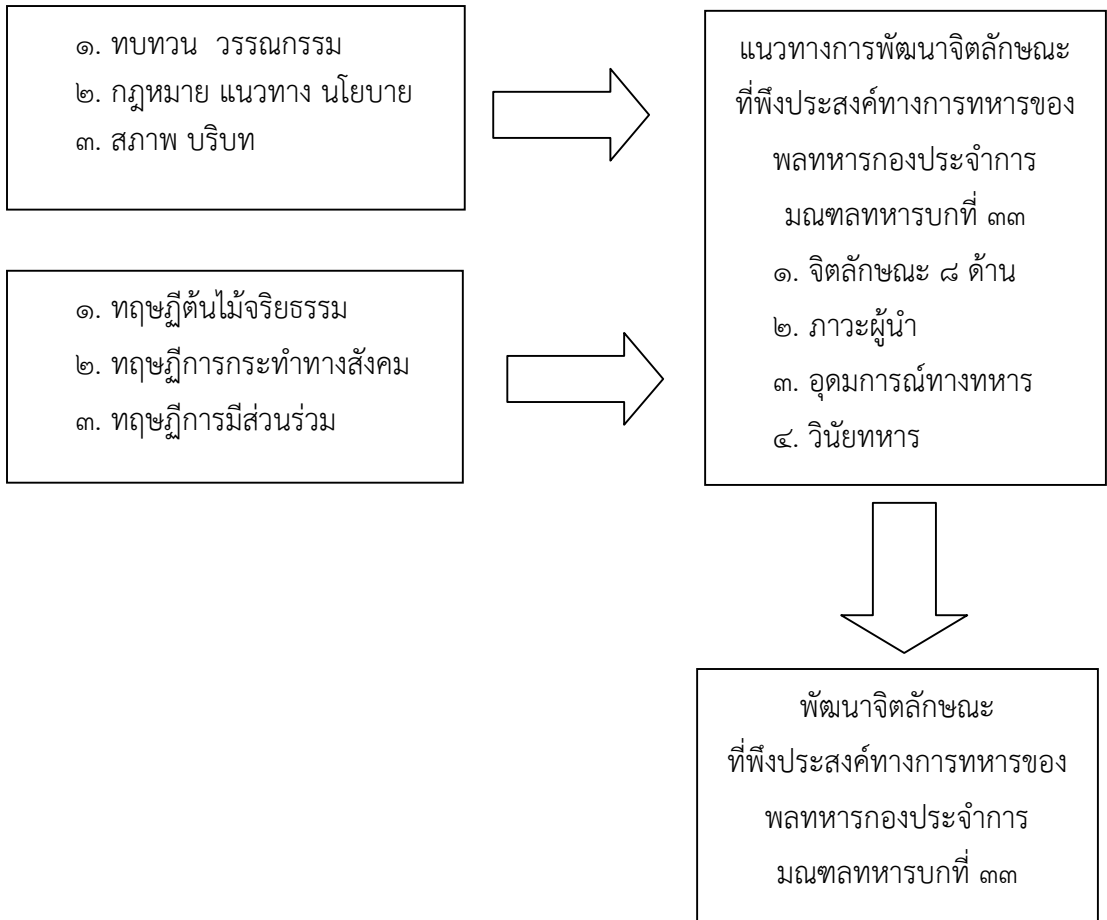
การศึกษาการพัฒนาจิตสำนึกด้านวินัยของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับจิตสำนึกของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อศึกษาจิตสำนึกด้านวินัยของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาจิตสำนึกด้านวินัยของกำลังพล ผลการศึกษาพบว่า จิตสำนึกด้านวินัยของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย โดยได้เสนอแนวทางการแก้ไขด้วยการ จัดสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีจิตสำนึกด้านวินัยของการเป็นข้าราชการ และจัดอบรมระเบียบวินัยประจำเดือน

จากการศึกษาดังกล่าวในข้างต้นได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของหัวใจของการเป็นทหารนั่นคือ จิตสำนึกซึ่งเกิดจากจิตลักษณะของตนเอง แม้ว่าจะใช้เวลารับราชการมานาน แต่สิ่งที่ต้องกระตุ้น และพัฒนาอยู่เสมอคือการพัฒนาทางจิตใจ ให้เกิดจิตสำนึกในด้านของวินัย ด้านคุณลักษณะของความเป็นทหารอย่างต่อเนื่องจึงไม่ใช่ เรื่องแปลกหากหน่วยจะมีการอบรมทบทวนฝึกต่างๆ ประจำสัปดาห์ หรือ ประจำเดือน เพื่อพัฒนาคุณภาพของกำลังพลทุกระดับชั้นอยู่เสมอ (ตระวันคงอุไร, ๒๕๕๓ : ๑๘)

สรุป

ภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือในลักษณะที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และมีพฤติกรรมหรือสิ่งที่แสดงออกทางด้านกริยาภาษาบุคลิกภาพ มารยาท และการตัดสินใจในการที่จะกระทำ เพื่อให้สิ่งที่มุ่งหวังบรรลุความสำเร็จ โดยการชักจูงโน้มน้าว หรือสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลใกล้ชิดอันจะนำไปสู่การดำเนินการแบบมีส่วนร่วมจนภารกิจสำเร็จลุล่วง ตลอดจนการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อคุณธรรมและจริยธรรมของสังคม จึงจะถือได้ว่ามีลักษณะผู้นำที่ดี โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับโครงสร้างของงานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น ผู้นำที่ดีที่สุด คือผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

แผนภาพที่ ๒-๒ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



บทที่ ๓

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมณฑลทหารบกที่ ๑๗

มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ได้แปรสภาพจาก จังหวัดทหารบกกาญจนบุรี จัดตั้งครั้งแรกเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ มีนามว่า จังหวัด ทหารบกราชบุรี ส่วนแยกกาญจนบุรี โดยแปรสภาพมาจาก “ศูนย์ดำเนินกรรมวิธีส่งทหารไปรบนอกประเทศ” และต่อมาได้แปรสภาพหน่วย และปรับการจัดหน่วย เป็น **จังหวัดทหารบกกาญจนบุรี** ตามคำสั่ง กองทัพบก ลับเฉพาะ ที่ ๑๒๙/๓๓ ลง ๑๔ สิงหาคม ๒๕๓๓ เป็นจังหวัดทหารบกชั้นหนึ่ง ตามอัตรากิจการจัดยุทธโธปกรณ์ลับ หมายเลข ๕๑-๓๐๑ ลง ๕ สิงหาคม ๒๕๓๑ และเป็นหน่วยขึ้นตรงกับของ มณฑลทหารบกที่ ๑๑

ต่อมาได้ปรับเป็นมณฑลทหารบกที่ ๑๗ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพบก กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๕๘ และกฎกระทรวงกำหนดหน้าที่ และเขตพื้นที่ของมณฑลทหารบก พุทธศักราช ๒๕๕๘ ได้ประกาศใช้และให้มีผลในการปฏิบัติ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ โดยมีภารกิจในการเพิ่มหน้าที่ด้านการคุ้มครองพยานในคดีอาญา ซึ่งเป็นไปตามที่ กระทรวงกลาโหม ได้มีข้อตกลงกับกระทรวงยุติธรรม โดยในส่วนของกองทัพบกจะมอบหมายให้ มณฑลทหารบกรับผิดชอบ โดยเพิ่มขีดความสามารถในการคุ้มครองพยานในคดีอาญา ให้สอดคล้องกับภารกิจรวมถึงการวางแผนและควบคุมหน่วยในการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม

การรักษาความสงบเรียบร้อย ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ดำเนินงานเกี่ยวกับ การศาลทหาร การคดี เรือรบ การระดมสรรพกำลัง งานสวัสดิ และสนับสนุนหน่วยทหารในเขตพื้นที่ ทั้งในเรื่องสิ่งอุปกรณ์ งบประมาณ การเงิน ประวัติบำเหน็จ บำนาญ และการบริการทางการแพทย์

การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และการป้องกันประเทศ ตลอดจนบังคับบัญชากำลังประจำถิ่นของกองทัพบก ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

นอกจากนี้ยังได้ปฏิบัติภารกิจในการถวายความปลอดภัย แต่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ที่เสด็จฯ มาปฏิบัติพระราชกิจในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

ภารกิจ

- บังคับบัญชากำลังประจำถิ่นตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด
- รักษาความสงบเรียบร้อย ในเขตพื้นที่ รวมทั้ง การศาลทหาร การคดี และการเรือรบ
- ดำเนินการควบคุมสรรพกำลังในเขตพื้นที่
- สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในพื้นที่
- ดำเนินการควบคุมตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ เพื่อรักษาความสงบภายใน และการป้องกันประเทศ

ขีดความสามารถ

๑. รักษาระเบียบวินัย และแบบธรรมเนียมของทหารภายนอกที่ตั้งหน่วยทหาร และมีอำนาจสั่งการแก่หน่วยทหารในเขตพื้นที่ในกรณีเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

๒. ใช้อำนาจตามกฎหมายในการสั่งการแก่หน่วยทหาร เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยให้กับบุคคลสำคัญ สถานที่ และอสังหาริมทรัพย์ของทหารในเขตพื้นที่ รวมทั้งจัดการเฝ้ารักษา สถานที่ตั้งสำคัญอย่างต่อเนื่อง

๓. จัดการประชาสัมพันธ์ เพื่อประโยชน์ทางทหาร ตลอดจนติดต่อกับหน่วยพลเรือนในเขตพื้นที่กำกับดูแล ประสานงาน และดำเนินกิจการพลเรือนในเขตพื้นที่

๔. อำนาจการรักษาความปลอดภัย และสถานที่สำคัญทางทหารในเขตพื้นที่ในเรื่องการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ การพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง การรักษาสถานที่และบุคคลสำคัญในสถานการณ์ฉุกเฉิน การข่าวกรอง และการต่อต้านข่าวกรอง

๕. ดำเนินการเกี่ยวกับการศาลทหาร การคดี และเรือนจำ

๖. ดำเนินการระดมสรรพกำลังทางด้านกำลังพล การสัสดี การส่งกำลังบำรุง และการเกณฑ์ช่วยราชการทหาร

๗. จัดการฝึกนักศึกษาวิชาทหาร

๘. ดำเนินงานด้านกำลังพลในเรื่อง การจัดทำประวัติรับราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับบำเหน็จ บำนาญ สนับสนุนหน่วยทหารในเขตพื้นที่

๙. บำรุงขวัญทหารในเขตพื้นที่ด้วยการสวัสดิการ และการบำรุงขวัญอื่นๆ เช่น การร้านค้า การออมทรัพย์ การสงเคราะห์ทางฌาปนกิจ การพิธิทหาร สหกรณ์ การสโมสรทหารการสงเคราะห์ทางด้านการเงินการกีฬา การบันเทิง การพักผ่อนหย่อนใจ การไปรษณีย์ กิจการสงเคราะห์ทหารผ่านศึก การอบรมจิตใจ และการบริการด้านการศึกษา

๑๐. สนับสนุนการฝึกให้กับหน่วยทหารในเขตพื้นที่ในเรื่องเครื่องช่วยฝึก การบริการสนามฝึก และสนามยิงปืน

๑๑. รักษาและควบคุมอสังหาริมทรัพย์ของทหารในเขตพื้นที่รวมทั้งการเก็บผลประโยชน์จากสถานที่ หรืออสังหาริมทรัพย์เหล่านั้น

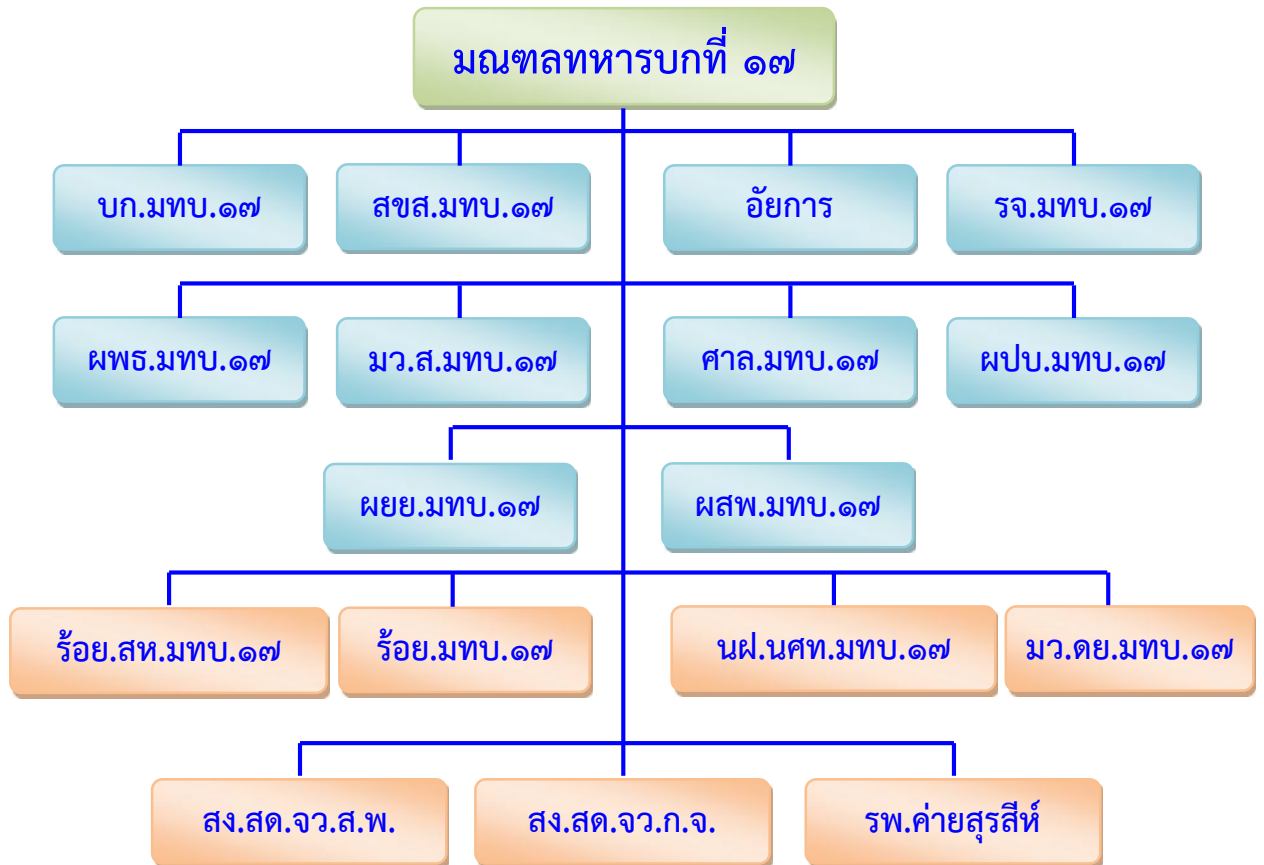
๑๒. สนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงให้แก่ตนเอง และหน่วยทหารในเขตพื้นที่ตามหน่วยเหนือกำหนด

๑๓. จัดเก็บรักษาและบริการแบบธรรมเนียมแก่หน่วยทหาร และแจกจ่ายแบบธรรมเนียมของกองทัพแก่หน่วยทหารในเขตพื้นที่

๑๔. ดำเนินการบริหารการเงินราชการ ทำการเบิกจ่าย เก็บรักษา จัดทำบัญชีราชการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และรวบรวม จัดทำ บริหาร ควบคุมงบประมาณ ตลอดจนรายงานผลการใช้งบประมาณ ของหน่วยทหารในเขตพื้นที่ ที่ต้องรับการสนับสนุนงบประมาณจากจังหวัดทหารบก

๑๕. จัดการติดต่อสื่อสารระหว่างที่ตั้งหน่วยทหารในเขตพื้นที่

แผนภาพที่ ๓-๑ ผังการจัดหน่วยมณฑลทหารบกที่ ๑๗



การปฏิบัติงาน

๑. การฝึกตามวงรอบประจำปี
 - ๑.๑ การฝึกครุฑทหารใหม่/ฝึกสืบทอดภารกิจประจำการ
 - ๑.๒ การฝึกทหารใหม่/การฝึกทหารใหม่เฉพาะหน้าที่
 - ๑.๓ การฝึกตามหน้าที่เหล่า สท.
 - ๑.๔ การฝึกยิงปืนประจำปี
 - ๑.๕ การฝึกเป็นหน่วยหมู่ ตอน หมวด
 - ๑.๖ การฝึกทบทวนประจำสัปดาห์
 - ๑.๗ การฝึก UNIT SCHOOL ประจำเดือน
๒. รับผิดชอบอุทยานประวัติศาสตร์สงคราม ๙ ทัพ
๓. การสนับสนุนพื้นที่ฝึกให้ นขต.ทภ.๑ และหน่วยข้างเคียง
๔. การสนับสนุนวิทยากรให้กับส่วนงานราชการ
๕. การสนับสนุนกำลังพลช่วยราชการ ณ ค่ายฝึกไทรโยค

๖. การปฏิบัติงานตามนโยบายของ ผบช.
๗. การสนับสนุนข้อมูลประชุมประจำเดือน
๘. การสนับสนุน สป.๓(อ.)
๙. การประชุมผ่านระบบทางไกล VTC
๑๐. การเฝ้าตรวจระบบสารสนเทศของหน่วย
๑๑. การถวายความปลอดภัยให้กับบุคคลสำคัญที่เข้ามาปฏิบัติภารกิจในพื้นที่ จว.ก.จ.

และจว.ส.พ.

ปัญหาข้อขัดข้อง

บก.มทบ.๑๗ ขาดแคลนกำลังพลปฏิบัติงานประจำ เนื่องจากกำลังพลลาออก และมีภารกิจการสนับสนุน คสช. ซึ่งมีกำลังพลออกปฏิบัติภารกิจนอกที่ตั้ง

อัตรากำลังพลของหน่วยมณฑลทหารบกที่ ๑๗

ตารางที่ ๓-๑ อัตรากำลังพลของหน่วยมณฑลทหารบกที่ ๑๗

หน่วย	อัตราเต็ม					อัตราอนุมัติ					อัตราบรรจุจริง				
	น.	ส.	พ.	อส.	รวม	น.	ส.	พ.	อส.	รวม	น.	ส.	พ.	อส.	รวม
บก.มทบ.๑๗.	๙๗	๓๒๘	๑๑๙	๒๐	๕๖๔	๙๐	๒๔๔	๙๑	๘	๔๓๓	๘๙	๒๕๕	๘๒	๘	๔๓๔
ร้อย.มทบ.๑๗	๑๐	๗๘	๔๐๒	-	๔๙๐	๗	๔๙	๒๘๕	-	๓๔๑	๙	๒๔	๒๙๗	-	๓๓๐
ร้อย.สท.มทบ.๑๗	๖	๘๙	๔๘	๘	๑๕๑	๕	๖๘	๗	๓๖	๑๕๖	๔	๔๑	๙	๓๒	๘๖
นฝ.นศท.มทบ.๑๗	๑๙	๔๕	๓๓	-	๙๗	๑๕	๓๘	๓๐	-	๘๓	๑๓	๓๔	๓๑	-	๗๘
มว.ดย.มทบ.๑๗	๒	๓๔	-	๑๐	๔๖	๒	๒๕	-	-	๓๕	๑	๑๘	-	๗	๒๖
สง.สศ.จว.ก.จ.	๔๓	๕๐	-	-	๙๓	๒๙	๓๔	-	-	๖๓	๑๗	๒๑	-	-	๓๘
สง.สศ.จว.ส.พ.	๓๔	๔๑	-	-	๗๕	๓๔	๔๑	-	-	๗๕	๑๘	๑๙	-	-	๓๗
รพ.ค่ายสุรสีห์	๑๓														
	๗	๑๘๗	๑๖๕	-	๔๘๙	๙๘	๑๓๑	๙๒	-	๓๒๑	๔๙	๗๖	๖๔	-	๑๘๙

หมายเหตุ

- นายทหารปฏิบัติการประจำ มทบ.๑๗ จำนวน ๑๑ นาย
- นายทหารประจำ มทบ.๑๗ จำนวน ๑๖ นาย
- ลูกจ้างประจำ จำนวน ๙ นาย
- พนักงานราชการ จำนวน ๕๗ นาย
- กำลังพลที่มาช่วยราชการ จำนวน ๗ นาย

บทที่ ๔

การพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ

จากขั้นตอนของกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

ผลการรวบรวมข้อมูล

๑. จากแนวคิดและทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

มณฑลทหารบกที่ ๑๗ เป็นหน่วยงานทางการทหารซึ่งรับผิดชอบพื้นที่ครอบคลุม ๒ จังหวัด คือ จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งหน่วยมีที่ตั้งอยู่ ณ ค่ายสุรสีห์ ต.ลาดหญ้า อ.เมือง จังหวัดกาญจนบุรี โดยรับมอบภารกิจจากหน่วยเหนือได้แก่ กองทัพอากาศที่ ๑ ในงานด้านความมั่นคงและการรักษาความสงบเรียบร้อย รวมไปถึงโครงการพิเศษต่างๆ และงานนโยบายจากผู้บังคับบัญชาการระดับสูง จะเห็นได้ว่า หน่วยมีภารกิจที่มีความหลากหลายที่จะต้องดำเนินการให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จ เมื่อพิจารณาจากการจัดกำลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังพล พลทหารในสังกัดของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ พบว่า พลลูกมือ หรือพลทหารฯ มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและภารกิจของหน่วย ดังนั้น ผู้บังคับหน่วยทุกระดับ รวมไปถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการวางแผนใช้กำลังพล เวลา และยุทธโศปกรณ์ ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บังคับบัญชา และกำลังพลทุกระดับจะต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำกล่าวคือ ลักษณะผู้นำทางการทหารจะต้องประกอบด้วยความกล้าหาญ ความอดทน ความยุติธรรม ความเสียสละ ความรอบครอบ และความคิดริเริ่มที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ อีกทั้งยังต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีลักษณะมุ่งอนาคตสามารถเตรียมการวางแผนและสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ หน่วยมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ร่วมกันโดยให้กำลังพลทุกระดับชั้นรับทราบถึงเงื่อนไข วิธีการ บทบาทหน้าที่ของแต่ละคน พลทหารกองประจำการ หรือพลลูกมือ ซึ่งอยู่ในระดับล่างสุดของสายบังคับบัญชา เพื่อสนองต่อภารกิจให้เกิดความสำเร็จลุล่วง โดยขั้นตอนของการฝึกอบรมพลทหารกองประจำการนั้น จะสามารถกระทำได้อย่างเป็นรูปธรรมในห้วงการฝึกทหารใหม่เท่านั้น ด้วยพื้นฐานบริบทที่มีความแตกต่างกันของพลทหารประจำการ ย่อมส่งผลต่อการเรียนรู้ ทักษะ การปรับตัว และแนวทางการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา ดังนั้นการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหารกองประจำการ จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยให้ดียิ่งขึ้น และยังสามารถช่วยลดปัญหาข้อบกพร่องทางด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การหย่อนวินัยของพลทหารกองประจำการ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของการเข้ารับการคัดเลือกซึ่งได้กล่าวมาข้างต้น

๒. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือการวิจัยได้แก่ การสัมภาษณ์ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๒.๑ หัวหน้ากองกำลังพลมณฑลทหารบกที่ ๑๗ หัวหน้ากองบัญชาการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ผู้บังคับกองร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗ เพื่อรับทราบแนวทงนโยบายจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

ความสำคัญของการขับเคลื่อนภารกิจ และนโยบายของหน่วยเหนือ คือกำลังของหน่วยทุกระดับ การเตรียมการ และการจัดระบบการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของภารกิจการวางแผนทาง หรือวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาจะเป็น เข้มทิศที่กำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ตามที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า การขับเคลื่อนทุกอย่าง เกิดจากกำลังพลทุกระดับ ดังนั้น การดูแล หรือการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาย่อมส่งผลต่อการทำงาน อำนาจการรบที่ไม่มีตัวตน คือขวัญและกำลังใจ ย่อมส่งผล ต่องาน ภารกิจที่ได้รับมอบหมายนอกจากนั้นภารกิจของหน่วยมีความหลากหลายรูปแบบในการ ปฏิบัติงานตามแนวทาง นโยบายจากหน่วยเหนือ รวมทั้ง นโยบาย หรือแผนงาน เจตนารมณ์ของผู้ บังคับหน่วย กำลังพลต้องมีวินัยซึ่งเป็นหัวใจหลักของทหารอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังพลระดับ พลทหาร ซึ่งเป็นน้องเล็กสุดขององค์กรมีระยะเวลาที่เขาจะได้อยู่กับเรานานที่สุดก็เพียง ๒ - ๓ ปี หากสมัครอยู่ต่อที่ผ่านมาองค์กรทหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพลทหารซึ่งเปลี่ยนจาก พลเรือนเป็นพลทหารให้มีหัวใจของนักรบเป็นผู้มีระเบียบวินัยสามารถจัดการชีวิตของตนเองได้ และ สามารถตอบสนองภารกิจขององค์กร แก้ปัญหา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองควบคู่กันไป เป็นผู้อยู่ใน กฎ กติกา ขององค์กรที่สร้างขึ้น การสร้างวินัยหรือทำให้คนมีวินัยถือเป็นพื้นฐานการดำเนินชีวิต ที่ถึงแม้ว่าจะปลดประจำการจากพลทหารของหน่วยไปแล้ว วินัยก็ยังติดไปในสายเลือด ในนิสัยความ รับผิดชอบ การเสียสละ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคมถือเป็นสิ่งสำคัญ หากเราสามารถฝึก ให้ทหารกองประจำการมีจิตใจ จิตสำนึกในหน้าที่เหมือนกับนายทหาร นายสิบก็จะเป็นการดี เช่นมี ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีความเสียสละต่อพวกพ้ององค์กร ดูแลรับผิดชอบ ในกิจวัตรประจำวันของตนเอง เสื้อผ้า หน้า ผม แบบธรรมเนียม มีความคิดที่ดีต่อชาติ และสถาบัน เพียงแต่ต้องปรับทัศนคติก่อนการต่อยอดในการสร้างอุดมการณ์ทางทหาร ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง หน่วยมีหน่วยรองมากมาย เหตุผลที่ต้องให้ทราบถึงลักษณะดังกล่าว เพราะการที่จะให้พลทหารรู้ว่า ใครคือผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ใครคือนายทหาร นายสิบ หรือแม้แต่ ใครอยู่หน่วยใดฝ่ายใดเป็น เรื่องยาก ด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งเชื่อว่ามากกว่า ๒ บทบาทที่พลทหารกองประจำการในสังกัด มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ได้รับนั้น ก็ส่งผลให้เกิดความอ่อนล้าทั้งสภาพร่างกาย และจิตใจ อาจหมาย รวมไปถึงในเรื่องความหย่อนยานของวินัยพลทหาร หากไม่ได้รับการอบรม การรวมแถว เพื่อชี้แจง หรือการฝึกทบทวน ดังนั้นการปลูกฝังให้พลทหารรู้จักการปฏิบัติตัวที่เกิดจากการปรับตัว เมื่อเข้ามา อยู่ในบทบาทของทหารย่อมมีความสำคัญในช่วงการฝึกหลักสูตรทหารใหม่ นอกจากนั้นหากหน่วย มีการใช้คนให้เหมาะสมกับงานจะเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในด้านการฝึก หรืออบรม หน่วยมี เวลาในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ หรือทบทวนความเป็นทหารอาชีพได้น้อย เนื่องจากพลทหาร จะต้องกระจายไปบรรจุตามส่วนต่างๆ การรวมเพื่อชี้แจงอบรมสามารถกระทำได้อย่างคงมีเพียงการ หล่อหลอมปลูกฝังในช่วงการฝึกทหารใหม่เท่านั้นที่จะสามารถใช้ห้วงเวลาดังกล่าวปรับปรุงและพัฒนา

จิตใจ ปลุกจิตสำนึกที่เราต้องการความคาดหวังของหน่วยที่มีต่อกำลังพล พลทหาร ไม่ใช่เพียงแต่การที่ได้รับพวกเขาเหล่านั้นเข้ามาและรอเวลาที่จะปลด แต่ต้องคำนึงด้วยว่าจะทำอย่างไรให้เขามีการพัฒนาในทุกๆ ด้านระหว่างที่อยู่ภายในหน่วย เช่น การส่งเสริมการศึกษา การควบคุมการใช้จ่าย ความรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เพื่อให้เขาได้รู้สึกว่าได้อะไรตอบแทนเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตที่อยู่ในกฎ กติการะเบียบ และวินัย

๒.๒ ศึกษาสภาพบริบทของพลทหารกองประจำการ สังกัดกองร้อยกองบัญชาการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ในการคัดเลือกเข้ามารับราชการ สภาพบริบทที่มีผลกระทบต่อจิตใจของพลทหารกองประจำการ ประกอบด้วย ปัจจัยทางการศึกษา วิธีทางในการเข้ามารับราชการ และปัญหาทางด้านการติดยาเสพติด ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

๒.๒.๑ วิธีทางในการเข้ารับราชการ จากการสัมภาษณ์พลทหารกองประจำการ ที่สมัครใจเข้ารับราชการนั้น มีความพร้อมในการที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยทหารมากกว่าผู้ที่เข้ามาโดยวิธีการ จับฉลาก อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการเข้ามาโดยการสมัครใจ บางครั้งการถูกสั่งให้ปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย ก็จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม พลทหารกองประจำการ ที่สมัครใจเข้ามารับราชการนั้น บางกรณีก็ทำเพื่ออนาคตของตนเอง ซึ่งการทำงานบางประเภทจะรับจากผู้ที่ผ่านมาการเกณฑ์ทหารแล้วเท่านั้น บางรายมีญาติพี่น้องซึ่งผ่านการรับราชการทหารมาแล้วเป็นแบบอย่าง เห็นแนวทางในอนาคตที่จะเกิดขึ้น สามารถมีอนาคตในการสอบเข้าเป็นนักเรียนนายสิบหรือรับราชการต่อเนื่องไป

๒.๒.๒ การศึกษา ระดับการศึกษา ก่อนที่เข้ามารับราชการเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติงานของทหาร ผู้ที่ได้รับการศึกษาย่อมมีพฤติกรรมในการตอบสนองต่อการเข้าใจในกฎระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม การเข้ามารับราชการทหารจะถูกปลูกฝังในเรื่องกฎระเบียบ วินัย รวมถึงอุดมการณ์ทางทหาร ซึ่งผู้ที่มีการศึกษาที่สูงกว่าย่อมที่จะสามารถเข้าใจในการปลูกฝังอุดมการณ์ทางทหารได้รวดเร็วกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย แต่ถึงแม้ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน หากใช้ความถี่ในการอบรมปลูกฝัง ระเบียบวินัย รวมถึงเรื่องอื่นก็สามารถทำให้เข้าใจได้อย่างถ่องแท้มากยิ่งขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือ คือ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดและได้กำหนดคำสำคัญ (Keywords) มาใช้เป็นประเด็นประกอบการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้ และจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. จิตลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ สามารถสรุปได้ดังนี้

๑.๑ พลทหารสามารถปฏิบัติตาม แบบธรรมเนียมทหารเบื้องต้นได้ เช่น การแสดง การเคารพ การปฏิบัติตนการวางตน การพูด หรือเรียกว่าการแสดงออกของพฤติกรรมที่อยู่ในแบบของกฎระเบียบ คำสั่ง ระเบียบ ของหน่วย ตลอดจนวินัยทหาร ๙ ข้อ โดยระยะเวลาที่เหมาะสมในการ

ปรับเปลี่ยนพัฒนาความคิดหรือจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารคือ ห้วงการฝึกหลักสูตรทหารใหม่ ในช่วงการอบรมที่จะต้องสอดแทรก อุทมการณ์ทางทหาร หน้าที่ คุณธรรมจริยธรรมเข้าไปด้วย โดยวินัย ๙ ข้อที่กล่าวถึงนั้น ประกอบด้วย

- ๑.๑.๑ ตื้อ ขัดขืน หลีกเลียงหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเหนือตน
- ๑.๑.๒ ไม่รักษาระเบียบการเคารพระหว่างผู้ใหญ่ผู้น้อย
- ๑.๑.๓ ไม่รักษามารยาทให้ถูกต้องตามแบบธรรมเนียมของทหาร
- ๑.๑.๔ ก่อให้เกิดความสามัคคีในคณะทหาร
- ๑.๑.๕ เกียจคร้าน ละทิ้ง หรือ เล่นเล่ต่อหน้าที่ราชการ
- ๑.๑.๖ กล่าวคำเท็จ
- ๑.๑.๗ ใช้กิริยาวาจาสวมครว หรือประพฤติน่าสมควรถือ
- ๑.๑.๘ ไม่ตักเตือน สั่งสอน หรือลงทัณฑ์ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิด ตาม

โทษานุโทษ

- ๑.๑.๙ เสพเครื่องดองของเมาจนถึงเสียกิริยา

๑.๒ มีความเสียสละเวลาส่วนตัว เวลาพัก ในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับมอบภารกิจ ความรับผิดชอบต่อการวางแผนการดำเนินชีวิตในแต่ละวันของตนเองให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติประจำวัน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความรับผิดชอบในความร่วมมือร่วมใจในความร่วมมือรับผิดชอบต่อส่วนรวม เพื่อให้งานหรือภารกิจสำเร็จเสร็จสิ้นผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

๑.๓ ด้วยหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย ดังนั้นกำลังพลพลทหารที่มีความแตกต่างทั้งทางด้านการศึกษา พื้นฐานครอบครัว ฐานะ และความสามารถ อีกทั้งยังมีระบบพลทหารรุ่นพี่รุ่นน้อง จึงส่งผลให้มีความสัมพันธ์กัน การกำกับดูแลของนายสิบ นายทหารรุ่นพี่พลทหารที่มีทั้งแบบอย่างที่ดี และแบบอย่างที่ไม่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความคิดของพลทหารตลอดระยะเวลาที่อยู่ในหน่วย

๒. บริบทพื้นฐานของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ สามารถสรุปได้ดังนี้

๒.๑ การปรับตัว หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติของพลทหารกองประจำการเกิดจากการเรียนรู้ พร้อมกับการคิดทบทวนระหว่างการปฏิบัติงาน ภายหลังจากหลักสูตรการฝึกทหารใหม่แล้ว โดยอาจเกิดจากระยะเวลาที่อยู่ในหน่วย ภารกิจที่หลากหลายจึงทำให้ได้ร่วมงานกับเพื่อน รุ่นพี่ รุ่นน้อง พลทหารกองประจำการของหน่วย ซึ่งไม่สามารถยืนยันได้ว่าความเข้าใจในหน้าที่ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์จะเป็นที่ต้องการของหน่วยหรือไม่ การต่อต้าน หรือเกิดการเข้าใจที่ผิด ไม่มีใครแนะนำการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือทบทวนให้

๒.๒ ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะใช้สิทธิในการสมัครสอบโรงเรียนนายสิบทหารบก และโรงเรียนนายสิบเหล่าราบ อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตนของพลทหาร ซึ่งมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความอดทนและเข้าใจ เพื่อจะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายของการเป็นทหารอาชีพ

๒.๓ ระบบของรุ่นพี่รุ่นน้องของพลทหารกองประจำการส่งผลต่อความรู้สึก ความตั้งใจของพลทหาร เช่น การรับคำสั่งและสั่งต่อต่อไปยังพลทหารรุ่นน้อง ย่อมทำให้เกิดความกดดัน และรับภาระหน้าที่มากกว่าปกติ การกำกับดูแลของนายสิบที่อาจมีอายุน้อย หรือใกล้เคียงกับพลทหารก็มีผลต่อการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี การใช้เหตุและผลในการชี้แจงคำสั่งก็ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ และวินัยของพลทหารด้วยเช่นกัน

การกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหาร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของทหารกองประจำการ พลทหารกองประจำการของหน่วยควรมีจิตที่พึงประสงค์ทางการทหาร ตามความมุ่งหวังของหน่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติอันส่งผลไปสู่ความสำเร็จดังนี้

๑. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการเข้ารับเป็น พลทหารกองประจำการ
๒. มีความรู้ในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย
๓. มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของหน่วยได้
๔. มีความเข้าใจที่จะต้องเสียสละต่อหน่วยงาน องค์กร
๕. มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่
๖. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
๗. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เหมาะสมกับความเป็นทหารที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และประชาชน

๘. มีความจงรัก รักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (อุดมการณ์ความรักชาติ)

แนวทางในการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของมณฑลทหารบกที่ ๑๗

พลทหารกองประจำการที่เข้ารับราชการใหม่ ซึ่งเปรียบเสมือนผ้าขาวที่ยังไม่ได้รับการกล่อมเกลาจิตใจ ให้ได้รับรู้ หน้าที่ของตนเอง งานในตำแหน่งที่ตนเองต้องปฏิบัติ โดยการใช้เวลาในห้วงของการฝึกทหารใหม่ ในช่วงเวลาอบรมตอนกลางคืน โดยการสอดแทรกสิ่งที่ทหารใหม่ควรจะได้รับรู้ในห้วงเวลาที่จะต้องรับราชการ

ผู้บังคับบัญชาของหน่วย รวมถึงฝ่ายเสนาธิการ จะต้องหมั่นเวียนผลัดเปลี่ยนกันมาให้ความรู้กับทหารใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พลทหารของหน่วยได้รับรู้ถึงภารกิจที่หน่วยจะต้องปฏิบัติว่ามีความสำคัญในระดับใด จุดมุ่งหมายที่หน่วยต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้พลทหารกองประจำการได้มีจิตสำนึกมุ่งมั่นในการที่จะปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง

นอกจากนั้น การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพลทหาร เพื่อให้ทราบถึงความถูกต้องเหมาะสมของการเป็นทหารอาชีพ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการที่จะต้องออกไปปฏิบัติภารกิจนอกหน่วย การแสดงออกต่อหน้าประชาชนต้องให้ได้รับความไว้วางใจจากประชาชน อันนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สำหรับในส่วนการแสดงออกซึ่งความจงรักภักดีพิจารณาเพิ่มพูนให้ทหารกองประจำการได้มีโอกาสเข้าไปปฏิบัติงานตามโครงการพระราชดำริที่หน่วยได้รับมอบจากหน่วยเหนือ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่สถาบันพระมหากษัตริย์ได้กระทำต่อประชาชนชาวไทย

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่๑๗ พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพให้กำลังพลพลทหารกองประจำการมีคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยที่ต้องการมีความจำเป็น ต้องดำเนินการสอดแทรก แนวทางการพัฒนาดังกล่าว ในช่วงเวลาการอบรมทหารของหลักสูตรการฝึกทหารใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการเข้ารับเป็นพลทหารกองประจำการ พลทหารใหม่ ที่เข้ารับการฝึก มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี โดยผ่านการฝึกหลักสูตรทหารใหม่ ตามทฤษฎีการกระทำสังคม (Social action theory) กล่าวคือการรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และในสังคม ตามลำดับชั้นสายการปกครอง

๒. มีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วย จากที่ได้กล่าวข้างต้น ทหาร ลูกมือหรือพลทหารใหม่ ได้ผ่านการฝึกหลักสูตรทหารใหม่ ได้รับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง เมื่อ จบไปแล้วได้ประจำการต่อยังหน่วยอื่นๆ และได้รับทราบหน้าที่ต่อยังผู้บังคับบัญชาในลำดับต่อไป ตามทฤษฎีการกระทำสังคม (social action theory)

๓. มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อมอันได้แก่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ของหน่วยงานได้ จากการศึกษาดูด้วยพื้นฐานบริบทที่มีความแตกต่างกันทางสังคมก่อน เข้ารับประจำการ มีไม่เหมือนกัน บางคนมีความรับผิดชอบสูง บางคนไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ บางคนเป็นลูกชาวไร่ชาวนา บางคนเป็นลูกคนมีฐานะ บางคนจบปริญญาตรี บางคนจบเพียงมัธยม ซึ่งการเลี้ยงดูปลูกฝัง มาไม่เหมือนกัน การปรับตัวแต่ละคนมีไม่เท่าเทียมกัน รวมถึงความสมัครใจในการเข้ารับทหาร แต่กระบวนการฝึกเหมือนกันทุกประการทำให้มองเห็นว่าควรมีการปรับปรุง หลักสูตร ฝึกแบ่งตามความสมัครใจเพื่อส่งผลต่อทักษะการเรียนรู้ การปรับตัวและแนวทางการ ปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการรวมถึงขวัญและกำลังใจพลทหารใหม่

๔. มีความเข้าใจที่ต้องเสียสละของต่อหน่วยงานองค์กร พลทหารใหม่ต่างมีความเข้าใจความเสียสละของตนเอง เพื่อหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ ตามทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation theory) เพราะจากหลักสูตรการฝึกทหารใหม่นั้น ได้ปลูกฝังความรักสถาบัน ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ซึ่งต้องเทิดทูนไว้เหนือสิ่งอื่นใด ส่งผลให้พลทหารใหม่มีความฮึกเหิมใน การที่จะกระทำการใดๆให้สัมฤทธิ์ผลตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ

๕. มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จากการศึกษา ความมุ่งมั่นตั้งใจของพลทหาร ขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ ดังนี้

๕.๑ จากตัวพลทหารเอง ภายใต้แรงกดดันจากภายใน ยกตัวอย่างเช่น ข้อจำกัดด้านความรู้ ความเข้าใจ การศึกษา สภาพร่างกาย ปัญหาส่วนตัวทางบ้าน เป็นต้น จากแรงกดดันภายนอก ตัวอย่างเช่น เพื่อนพลทหารในระดับเดียวกัน การเป็นอยู่ ที่พัก อาหาร เครื่องอำนวยความสะดวก เป็นต้น

๕.๒ จากผู้บังคับบัญชา ตามทฤษฎี ผู้นำทางการทหาร (Leadership) ที่ต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรอบรู้ (Knowledge) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม (Justice) การมอบหมายงาน การให้ขวัญและกำลังใจ และการลงโทษอย่างมีเหตุและผล สร้างเหตุจูงใจให้ประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่ง ความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จะดีหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาด้วยส่วนหนึ่ง ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าว ส่งผลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจของพลทหารทั้งสิ้น

๖. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพลทหารขึ้นอยู่กับตัวของพลทหารเองส่วนหนึ่ง และจากการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีจากหลักสูตรพลทหาร ศึกษาตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Tree Ethical Theory) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีเหตุผลในการสั่งการ กำหนดเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ เหมาะสมกับงานและจิตสำนึกของพลทหารที่แรงจูงใจที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ

๗. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้เหมาะสมกับความเป็นทหารที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและประชาชน พลทหารทุกคน อยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ตั้งไว้ของกองทัพบก ต่างมีความประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะหากกระทำการใดที่ผิดต่อกฎหมาย กฎข้อบังคับของทหารจะมีบทลงโทษที่หนักกว่าประชาชนโดยทั่วไป ทำให้พลทหารเกรงกลัวต่อการกระทำผิดกฎระเบียบ

๘. มีความจงรักภักดี ต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (อุดมการณ์ความรักชาติ) พลทหารทุกคนมีความจงรักภักดี ต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (อุดมการณ์ความรักชาติ) เพราะโดยพื้นฐานของประชาชนภายใต้รัฐธรรมนูญ ระบอบประชาธิปไตย ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประชาชนทุกคนปฏิบัติตาม เมื่อเข้ารับราชการเป็นทหารยิ่งต้องปฏิบัติตนให้เคร่งครัดมากกว่าตามภาพลักษณ์ที่ดีของชายชาติทหารที่จงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ไว้เหนือเกล้า

จากการที่สถาบันทหาร มีกำหนดโครงสร้างชั้นสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตั้งแต่แม่ทัพจนถึงพลทหาร แม้แต่พลทหาร ยังมีรุ่นที่ รุ่นน้อง จึงจัดให้เข้าทฤษฎีการกระทำสังคม (Social Action Theory) กล่าวคือการรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและในสังคม แต่ในพลทหารกองประจำการในช่วงแรกของการรับฝึก จะมีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเครียดสะสม ทั้งด้านการปรับตัว หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเป็นห่วงคนทางบ้านที่จากมา ซึ่งแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์พลทหารแต่ละนาย บางนายมีความประสงค์ที่จะเข้ารับราชการทหารจนถึงระดับชั้นนายสิบบางนายเกิดจากการไม่เต็ม ใจในการเข้ารับการเกณฑ์ทหาร บางนายขึ้นอยู่กับโชคชะตาบางนายมีหน้าที่การงานที่มั่นคง ผลตอบแทนสูง มีครอบครัว บุตรยัยเล็ก ไม่มีเสาหลักดูแลที่บ้าน เหตุผลต่างๆ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพลทหารแต่ละนายที่ต่างกัน ภายใต้การฝึก สภาพแวดล้อมที่เหมือนๆ กัน โดยสิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับความดูแล เอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งแน่นอนว่าพลทหารที่มีจำนวนมาก

อาจทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง แต่ในการปฏิบัตินั้น ต้องให้อยู่ภายใต้คุณธรรม มาตรฐานเท่าเทียมกัน ซึ่งหากพลทหารคนใดมีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหา ต้องรีบเรียกตัวมาสอบถามปัญหาและแก้ไขให้ตรงจุด และมีคุณธรรมตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Tree Ethical Theory) กล่าวคือ การมอบหมายงานที่มีเหตุมีผลในการสั่งการ กำหนดเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ เหมาะสมกับงานกับแต่ละบุคคล หากมีพลทหารรายใดที่มีปัญหาให้แก้ด้วยความประณีประนอม ด้วยความอดทนอดกลั้น สอบถามปัญหาให้ถ่องแท้เมื่อเกิดอุปสรรค เพราะสถานภาพทางสังคมแต่ละบุคคลก่อนเข้ารับราชการทหารมีไม่เหมือนกัน บางคนเป็นลูกชาวไร่ชาวนา บางคนเป็นลูกคนมีฐานะ บางคนจบปริญญาตรี บางคนจบเพียงมัธยม ซึ่งการเลี้ยงดูปลูกฝังมาไม่เหมือนกัน ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ และผู้นำทางการทหาร (Leadership) ที่ต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรอบรู้ (Knowledge) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม (Justice) การมอบหมายงาน การให้ขวัญและกำลังใจ และการลงโทษอย่างมีเหตุและผล สร้างเหตุจูงใจให้ประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งผลงานที่ปรากฏออกมานั้น ไม่ใช่ผลงานของคนใดคนหนึ่ง แต่เพื่อหน่วยงาน เพื่อกองทัพ แม้จะเป็นผลงานเล็กน้อยแต่ส่งผลให้กับภาพลักษณ์ของกองทัพ ซึ่งเรื่องที่มีมอบหมายงานนั้นต้องชัดเจน เป็นการทำให้กองทัพ มีใจเรื่องส่วนตัว หากเป็นเรื่องส่วนตัวต้องอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจรวมถึงการมอบขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้สร้างความไว้วางใจ (Dependability) ลดแรงกดดัน ความเครียด และเสริมสร้างความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งตามที่ได้กล่าวมานั้นเข้ากับทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation Theory) ซึ่งทั้งหมดทั้งมวล การมอบหมายงานแต่ละอย่างแต่ละเรื่องเพื่อผลสัมฤทธิ์เดียวกัน โดยอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความเห็น เสนอแนะแนวทางในการหาทางออกไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการบรรลุเป้าหมายได้อย่างง่ายยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของทหารกองประจำการมณฑลทหารบกที่ ๑๗ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

๑. ผลการศึกษาและแนวทางซึ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการวิจัยเป็นพื้นฐานสามารถที่จะให้หน่วยต่างๆ ซึ่งมีกำลังพล พลทหารได้นำข้อมูลไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยต่อไป

๒. แนวทางดังกล่าวควรปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยให้เกิดความตระหนักในกำลังพลของหน่วยทุกระดับ

๓. นำแนวทางผลการวิจัยที่ได้วางแผน เพื่อจัดทำตารางการอบรมโดยการขยายหัวข้อ ลงรายละเอียดเพิ่มขึ้น โดยปรับใช้ให้เข้ากับบริบทพื้นที่และวัฒนธรรมของหน่วย

๔. หน่วยสามารถออกแบบตารางกิจกรรมพัฒนากำลังพล พลทหารกองประจำการ และหาข้อบกพร่อง และพัฒนาแก้ไขแนวทางเพิ่มเติมต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กวี วงศ์พัฒน์. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร. ๒๕๕๐.
- ดวงเดือน พันธุพานิช. ชุดฝึกอบรมการเสริมสร้างลักษณะของข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาราชการพลเรือน, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๑.
- ทวีทอง หงส์วิวัฒน์. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๒๗.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. กลวิธี แนวทาง วิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในงาน พัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๒๗.
- บุญทัน ดอกไธสง. การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท, ๒๕๓๕.
- ประสาน หอมพลู และ ทิพวรรณ หอมพลู. จิตวิทยาทั่วไป : จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : วังอักษร, ๒๕๔๐.
- มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔.
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. หลักการพัฒนาชุมชนและพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ : ไทยอนุเคราะห์ไทย, ๒๕๒๖.
- รติยา สารธรรม. หลักความคิดความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ตาปลา. ๒๕๕๘.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ = Leadership. กรุงเทพฯ : Diamond in business world, ๒๕๔๔.
- วิเชียร ศรีภูธร. “สุขภาพนาวิ : ภาวะสุขภาพจิตทหารใหม่”. นาวิกศาสตร์. ปีที่ ๙๕ เล่มที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๕.
- วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔.
- ศิริสาครย์ บรูพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๘.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ Management and Organization Behavior. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.
- สนธยา ผลศรี. ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.
- อภิชัย อินทัพ. ความหมายของผู้นำ = Leader. กรุงเทพมหานคร : ICT Asia/Bangkok, ๒๕๕๕.

วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย เอกสารวิจัย

- ณภัทร์ มาเฟิง. “การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกรณีศึกษา สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ การบัญชาการกองทัพไทย”. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, ๒๕๕๓.

- ตระวัน คงอุไร. “การศึกษาการพัฒนาจิตสำนึกด้านวินัยของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย”.
โครงการวิจัย, สาขาวิชาการทหาร , วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการ
ป้องกันประเทศ, ๒๕๕๕.
- ยุพาพร รุ่งงาม. “การมีส่วนร่วมของราชการสำนักงานงบประมาณในการปฏิรูประบบราชการ”. ภาค
นิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๔๕.
- เสาวนีย์ เตือนเด่น และคณะ. “การมีส่วนร่วมของบุคคลากร กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิบ
การอธิบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง”. โครงการวิจัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

- ธิติมา ไชยมงคล. “การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงานที่มีต่อคุณภาพ
ชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ”. รายงานการประชุมวิชาการ. ๒๕๕๘.

ภาษาต่างประเทศ

Books

- Andrew J. Dubrin. Leadership. Research Findings, Practice, and Skills. Boston, MA. :
Houghton Mifflin, 1992.
- Gary A. Yukl. Leadership in organizations. New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Maw, W.H. & Maw, E.W. An exploratory study into the measure ement of curiosity in
elementary school children. New york : John Wiley & Sons. 1964
- Nelson, D.L., & Quick, J. C. Organization. New York : Harper and Row. 1977.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- Burns. “Transformational Leadership Theories”. (Online). Available :
[http://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-
theory.html#axzz4p2VUCJZu](http://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory.html#axzz4p2VUCJZu), 2016.
- Hersey and Blanchard. “Hersey-Blanchard Situational Leadership Thory”. (Online).
Available : [http://www.leadership-central.com/situational-leadership-
theory.html#axzz4o1FIXnV4](http://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory.html#axzz4o1FIXnV4), 2016.
- Michigan Studies. “Leader & Leadership”. (Online). Available :
<http://www.investopedia.com/terms/m/michigan-leadership-studies.asp>,
2016.
- McGregor . “Theory X and Tyory Y”. (Online). Available :
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm, 2016.

The Blake Mouton Managerial Grid. "Leadership Styles". (Online). Available :
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm, 2016

Victor H. Vroom. "Expectancy Theory of Motivation also known as Valence Instrumentality". (Online). Available : <http://www.leadership-central.com/expectancy-theory-of-motivation.html#axzz4p2VUCJZu>, 1964.

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ** พลตรี อภิชาติ สุขแจ่ม
- วันเดือนปีเกิด** ๑๔ มิถุนายน ๒๕๐๕
- การศึกษา**
- โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๑
 - โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๗
 - โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง ชุดที่ ๗๒
- ประวัติการทำงาน**
- รองผู้บังคับหมวดเครื่องยิงลูกระเบิดขนาด ๖๐ มม. กองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบ ที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๙
 - รองผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๙
 - ผู้บังคับหมวดกองร้อยอาวุธเบา กองร้อยสนับสนุนการรบ กองพันทหารราบที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๙
 - รองผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๙
 - ผู้บังคับกองร้อยอาวุธ กองพันทหารราบที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๙
 - นายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง ชุดที่ ๗๒
 - ประจำกอง(อากาศ) กองการข่าว กองทัพอากาศที่ ๑
 - ประจำกองการข่าว กองทัพอากาศที่ ๑
 - หัวหน้างบประมาณ กองทัพอากาศที่ ๑
 - รองผู้อำนวยการกองการข่าว กองทัพอากาศที่ ๑
 - ผู้บังคับการกรมทหารพรานที่ ๑๔
 - รองผู้อำนวยการกองการข่าว กองทัพน้อยที่ ๑
 - รองผู้อำนวยการกองยุทธการ กองทัพอากาศที่ ๑
 - นายทหารปฏิบัติการประจำ มณฑลทหารบกที่ ๑๑
 - ผู้อำนวยการกองการข่าว กองทัพอากาศที่ ๑
 - เสนาธิการ จังหวัดทหารบกกาญจนบุรี
 - รองผู้บังคับการ จังหวัดทหารบกกาญจนบุรี
 - รองผู้บัญชาการ มณฑลทหารบกที่ ๑๑
- ตำแหน่งปัจจุบัน** ผู้บัญชาการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง แนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ
ผู้วิจัย พลตรี อภิชาติ สุขแจ่ม หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙
ตำแหน่ง ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๑๗

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบัน ซึ่งเป็นฉบับที่ ๑๘ พ.ศ. ๒๕๕๐ ตราไว้ ณ วันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๐ ในหมวดที่ ๔ กำหนดหน้าที่ของชนชาวไทยในมาตรา ๘๓ ไว้ว่า “บุคคลมีหน้าที่ รับราชการทหาร ช่วยเหลือในการป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติสาธารณะ ช่วยเหลือราชการรับการศึกษาอบรมพิทักษ์ ปกป้องและสืบสานวัฒนธรรมของชาติ ภูมิปัญญาท้องถิ่นอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ที่กฎหมายบัญญัติ” ในพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๔๗ บัญญัติไว้ว่า “ชายที่มีสัญชาติไทยตามกฎหมายมีหน้าที่รับราชการทหารทุกคน” ดังนั้นจึงได้เชื่อว่าการรับราชการทหารเป็นหน้าที่สำคัญและประชาชนชาวไทยโดยเฉพาะผู้ชายที่มีสัญชาติเป็นไทยทุกคน ต้องรู้หน้าที่และทำตามกฎหมายกำหนดไว้ เกี่ยวกับการรับราชการทหาร กฎหมายที่บัญญัติเกี่ยวกับเรื่องรับราชการทหาร มีชื่อเรียกว่า “พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๔๗” ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมมา รวม ๖ ฉบับ ประกาศเป็นราชกฤษฎีกา ๑ ฉบับ และ ประกาศเป็นกฎกระทรวง รวม ๗๓ ฉบับ รวมถึงจะกล่าวเกี่ยวกับประโยชน์ของการเข้ารับราชการทหารนอกจากจะเป็นการรับใช้ประเทศชาติด้วยการทำหน้าที่เป็น “รั้วของชาติ” การเข้ารับราชการทหารแม้จะเป็น “ทหารเกณฑ์” ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวอย่างมาก กล่าวคือ การได้รับการฝึกแบบทหาร ซึ่งฝึกให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีความกล้าหาญอดทน มีความเสียสละ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา ตลอดจนมีความรักความสามัคคีและฝึกให้มีชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยปกติสุข

หน้าที่ของทหารที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับปี ๒๕๕๐ มาตรา ๗๗ ระบุว่า “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ” และต้องจัดให้มี กำลังทหาร อาวุธ ยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็น และเพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราชอธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ

พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นพระราชบัญญัติที่กำหนดกฎเกณฑ์ในการเกณฑ์บุคคลเข้ามารับราชการเป็นทหารกองประจำการ ซึ่งได้มีการพัฒนาปรับปรุงกฎกระทรวงเพื่อใช้ในการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันการคัดเลือกทหารกองเกิน เข้ามารับราชการเป็นทหารกองประจำการนั้น มีทั้งเป็นการสมัครเข้ารับราชการ หรือการจับสลากใบดำ ใบแดง ตามที่ปรากฏอยู่ในการคัดเลือกที่ผ่านมา นอกจากนั้นจำนวนปีที่เข้ารับราชการนั้น สามารถใช้คุณวุฒิทางด้านการศึกษาเป็นตัวกำหนดกฎเกณฑ์ จำนวนปีที่เข้ารับราชการเป็นทหารกองประจำการเพิ่มเติมอีกด้วย

กองทัพบกเป็นหน่วยงานราชการที่สำคัญ ในการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ ซึ่งมีภารกิจหลัก ในพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘ วรรค ๕ ประการหลัก ซึ่งรวมภารกิจอื่นๆ ได้แก่

๑. การป้องกันประเทศ

๒. การรักษาความมั่นคงภายใน

๓. การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ

๔. การพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ กองทัพบกไทยยังมีภารกิจประการที่

๕. ภารกิจอื่นที่ไม่ใช่สงคราม (Military Operation Other Than War: MOOTW)

เช่น การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม และการบรรเทาสาธารณภัย (Humanitarian Assistance and Disaster Relief: HADR) การรักษาสันติสุขร่วมกับสหประชาชาติและองค์การนานาชาติอื่นๆ (United Nations Peace Keeping Operations) การต่อต้านการก่อการร้าย

นอกจากนั้นจากเหตุการณ์ การเข้าควบคุมอำนาจของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เมื่อ ๒๒ พ.ศ. ๒๕๕๗ กองทัพบกได้เข้าไปมีส่วนร่วม ในการจัดระเบียบประเทศให้เข้าสู่การปรองดองสมานฉันท์ ซึ่งเป็นภารกิจที่จะต้องใช้ความละเอียดอ่อน ในการเข้าปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้บัญชาการทหารบกได้กรุณากำหนด นโยบายสำคัญ เร่งด่วน ๑๑ ประการ โดยมีความสำคัญประการหนึ่งคือ ให้การสนับสนุนภารกิจของรัฐบาล และคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เพื่อให้สามารถบริหารราชการแผ่นดิน และดูแลความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองได้ตามความมุ่งหมาย

พื้นที่ภาคกลาง กองทัพภาคที่ ๑ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ๒๗ จังหวัด แบ่งตามลักษณะพื้นที่ประกอบด้วย จังหวัดในภาคกลาง จำนวน ๑๘ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม สุพรรณบุรี ปราจีนบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา สระแก้ว ลพบุรี ชัยนาท อุทัยธานี สิงห์บุรี อ่างทอง สระบุรี และ พระนครศรีอยุธยา จังหวัดภาคตะวันออก จำนวน ๔ จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด จังหวัดภาคตะวันตก จำนวน ๕ จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์ โดยกองทัพภาคที่ ๑ ได้มีการแบ่งมอบพื้นที่ ให้หน่วยระดับ มณฑลทหารบก และกองพล ในการจัดตั้ง กองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยจังหวัดขึ้น เพื่อสนองนโยบายในการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของรัฐบาล และคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ในส่วนของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ ซึ่งเป็นหน่วยรองของกองทัพภาคที่ ๑ มีพื้นที่รับผิดชอบในยามปกติจำนวน ๒ จังหวัด ประกอบด้วยจังหวัดกาญจนบุรีและ จังหวัดสุพรรณบุรี นอกจากนี้จะรับผิดชอบงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและงานในสายงานปกติแล้ว ปัจจุบันได้จัดตั้งกองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗ รับผิดชอบพื้นที่ จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งถือว่าเป็นจังหวัดที่สำคัญในพื้นที่ภาคตะวันตก อีกทั้งยังต้องจัดกำลังสนับสนุนการปฏิบัติงานตามโครงการพระราชดำริต่างๆ อีก จำนวน ๔ โครงการ ในพื้นที่ศูนย์การเรียนรู้ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ นอกจากนี้ยังมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือเป็นการเฉพาะคือ ภารกิจการถวายความปลอดภัย พระบรมวงศานุวงศ์ และบุคคลสำคัญที่เดินทางเข้ามาในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วย จึงเห็นได้ว่า ภารกิจของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ มีความหลากหลาย ทั้งนี้ กำลังหน่วยรองที่ใช้ใน

การปฏิบัติเป็นหลักคือกองร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗ ซึ่งมีอัตรากำลังพล จำนวน ๒๓๕ นาย ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร ๘ นาย นายทหารชั้นประทวน ๒๗ นาย และพลทหารกองประจำการ ๒๔๐ นาย แต่ในการปฏิบัติงานจริงนั้น ยอดกำลังพลในส่วนของพลทหารจะคงเหลือจำนวน ๑ ใน ๒ เท่านั้น เนื่องจาก การปลดประจำการของพลทหาร และการฝึกหลักสูตรต่างๆ ซึ่งไม่สามารถ นำกำลังพล พลทหาร มาปฏิบัติงานได้ เช่น หลักสูตรการฝึกครุฑทหารใหม่ และหลักสูตรการฝึกทหารใหม่ ดังนั้น กำลังพล ภายในหน่วยจึงจำเป็นต้องมีความอดทน และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พลทหารกองประจำการจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับตัว ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ เรียบร้อย สมตามความมุ่งหมายและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม พื้นฐานที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานของพลทหารกองประจำการ มีทั้งผู้ที่สมัครใจเข้ามารับราชการตามที่ร้องขอ และผู้ที่ เข้ารับการคัดเลือกโดยจับฉลากใบดำ ใบแดง จึงทำให้มีความแตกต่างทางความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และทางด้านจิตใจส่งผลต่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ความสำเร็จ และอาจพบปัญหา จากภาวะการณณ์ถูกกดดัน จากการฝึกการปฏิบัติงาน และการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในแบบทหาร หาก พลทหารกองประจำการขาดความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวินัยทางการทหารอาจนำไปสู่ ลักษณะอันไม่พึงประสงค์ที่จะแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา หรือ บุคคลภายนอกได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหาร กองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ เพื่อนำผลการศึกษาในครั้งนี้ โดยผลลัพธ์ที่ได้คือ แนวทางการ พัฒนาฯ ซึ่งหน่วยจะได้ดำเนินการนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนากำลังพลและหน่วย ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพบริบทของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗
๒. เพื่อศึกษาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อทหารกอง ประจำการมณฑลทหารบกที่ ๑๗
๓. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารของพลทหาร กองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหาร ของพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต ไว้ดังนี้

๑. เนื้อหา

๑.๑ เพื่อศึกษาบริบทของพลทหารกองประจำการ ซึ่งหมายถึง สภาพโดยทั่วไป ในด้านครอบครัว ภูมิสำเนา การศึกษา การทำงาน รายได้ (ผู้สมัครใจ และไม่สมัครใจ) ในห้วงที่ผ่านมา ตลอดจนจิตลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อกำหนดแนวทางโดยพิจารณาจาก

๑.๑.๑ ทศนคติที่มีต่อหน่วยทหาร

๑.๑.๒ ความรู้สึกเปรียบเทียบก่อน และหลังเข้ารับราชการ

๑.๑.๓ ความพึงพอใจต่อการดูแลเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา

๑.๑.๔ ความพึงพอใจต่อการเข้ามาเป็นทหารกองประจำการ รวมถึงหน้าที่ที่

ได้รับมอบหมาย

๑.๒ ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นจิตลักษณะที่พึงประสงค์ทางการทหารที่มีต่อพลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗

๒. ประชากร

ประชากรที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม เพื่อทำการสัมภาษณ์ คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ของหน่วย ฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานควบคุมกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของหน่วย และผู้บังคับหน่วยทหาร

๒. พลทหารกองประจำการ มณฑลทหารบกที่ ๑๗ ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย (Target Group)

๒.๑. ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๑๗ หัวหน้ากองกำลังพล มณฑลทหารบกที่ ๑๗ และผู้บังคับกองร้อยมณฑลทหารบกที่ ๑๗

๒.๒. ทหารกองประจำการ รุ่นปีพุทธศักราช ๒๕๕๘ ผลัดที่ ๑ และผลัดที่ ๒ โดยวิธีการคัดเลือกแบบสมัครใจ ผลัดละ ๑ นาย ทหารกองประจำการ รุ่นปีพุทธศักราช ๒๕๕๘ ผลัดที่ ๑ และผลัดที่ ๒ โดยวิธีการคัดเลือกแบบจับฉลาก ผลัดละ ๑ นาย รวม ๒ นาย ทหารกองประจำการ รุ่นปีพุทธศักราช ๒๕๕๙ ผลัดที่ ๑ โดยวิธีการคัดเลือกแบบสมัครใจและวิธีการคัดเลือกแบบจับฉลาก วิธีการละ ๑ นาย รวม ๒ นาย รวมทั้งสิ้น ๖ นาย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสารเป็นหลัก

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวใน ๒ ลักษณะ ดังนี้ คือ

๑. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษาด้วยการรวบรวม แนวคิด วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง นโยบาย ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ภารกิจ พันธกิจ ของมณฑลทหารบกที่ ๑๗ จากหนังสือ บทความ และเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ งานวิจัย และแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของพลทหารกองประจำการ

๒. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้บังคับบัญชา พลทหารกองประจำการ โดยการสัมภาษณ์ซึ่งใช้แบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้างซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดและได้กำหนดคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาและวิเคราะห์

ผลการวิจัย

๑. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการเข้ารับเป็นพลทหารกองประจำการของตนเองเป็นอย่างดี โดยผ่านการฝึกหลักสูตรทหารใหม่
๒. มีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วย ทหารลูกมือหรือพลทหารใหม่ ได้ผ่านการฝึกหลักสูตรทหารใหม่ ได้รับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง
๓. มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ความสมัครใจในการเข้ารับทหาร การปรับตัวและแนวทางการปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการ รวมถึงขวัญและกำลังใจพลทหารใหม่
๔. มีความเข้าใจที่ต้องเสียสละของต่อหน่วยงานองค์กร พลทหารใหม่ต่างมีความเข้าใจความเสียสละของตนเอง เพื่อหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ
๕. มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จากการศึกษา ดังนี้
 - ๕.๑ จากตัวพลทหารเอง
 - ๕.๒ จากผู้บังคับบัญชา
๖. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
๗. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้เหมาะสมกับความเป็นทหาร
๘. มีความจงรักภักดี ต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (อุดมการณ์ความรักชาติ)

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาจิตลักษณะที่พึงประสงค์ของทหารกองประจำการมณฑลทหารบกที่ ๑๗ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

๑. ผลการศึกษาและแนวทางซึ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการวิจัยเป็นพื้นฐานสามารถที่จะให้หน่วยต่างๆ ซึ่งมีกำลังพล พลทหารได้นำข้อมูลไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยต่อไป
๒. แนวทางดังกล่าวควรปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยให้เกิดความตระหนักในกำลังพลของหน่วยทุกระดับ
๓. นำแนวทางผลการวิจัยที่ได้วางแผน เพื่อจัดทำตารางการอบรมโดยการขยายหัวข้อลงรายละเอียดเพิ่มขึ้น โดยปรับใช้ให้เข้ากับบริบทพื้นที่และวัฒนธรรมของหน่วย
๔. หน่วยสามารถออกแบบตารางกิจกรรมพัฒนากำลังพล พลทหารกองประจำการ และหาข้อบกพร่อง และพัฒนาแก้ไขแนวทางเพิ่มเติมต่อไปให้ดียิ่งขึ้น