

การสร้างเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล
ที่เข้ารับราชการใหม่ กรณีศึกษา : ของสำนักสวัสดิการทหาร
กองบัญชาการกองทัพไทย

โดย

พลตรี กฤตพันธุ์ รักใคร่
ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การสร้างเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ กรณีศึกษา : ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย” ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา ของ พลตรี กฤษณ์ พันธุ์ รักใคร่ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

พลโท

(ชาติชาย ชัยเกษม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
กรณีศึกษา : สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย พลตรี กฤตพันธุ์ รักใคร่ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๕

การศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบ ความสำคัญ ปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยระดับรองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

ผลการวิจัยแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย สรุปได้ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมของกำลังพล เป็นกระบวนการการมีส่วนร่วมจากทั้งผู้บังคับบัญชาและกำลังพลที่ปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่ายเป็นการทำงาน

๒. การกระจายอำนาจในหน่วยงาน สายการบังคับบัญชาที่สั้นลงเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการทำงาน

๓. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมการทำงาน ทำให้งานสามารถจัดรูปแบบอย่างกระชับ มีผู้รับผิดชอบ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทน

๔. ผู้บังคับบัญชาต้องมีจริยธรรม

๕. บริหารงานแบบมีคุณธรรม

๖. การควบคุมและแผนกำลังพล เพื่อให้หน่วยงานมีการควบคุมกำลังพลตั้งแต่บรรจุจนกระทั่งพ้นจากราชการได้อย่างถูกต้องตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ประสบการณ์ มีความสอดคล้องกับการบรรจุลงตำแหน่ง

ทั้งนี้ผลจากการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนะโมเดลการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นรวมทั้งความจงรักภักดีต่อองค์กรของกำลังพลที่เข้าใหม่ ได้แก่ DEMPI HR Model

D : Decentralization (การกระจายอำนาจในหน่วยงาน)

E : Ethics (ผู้บังคับบัญชาต้องมีจริยธรรม)

M : Moral (บริหารงานแบบมีคุณธรรม)

P : Participation (การมีส่วนร่วมของกำลังพล)

I : Information (การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมการทำงาน)

HR : Human Resources (การควบคุมและแผนกำลังพล)

Abstract

Title Building the Recruits' Confidence and Bonding in Royal Thai Armed Forces : Case Study : Office of Welfare, Royal Thai Armed Forces Headquarters

Field Social Psychology

Name Major General Krittaphun Luckklai **Course** NDC **Class** 65

The research “Building Confidence and Bonding in Royal Thai Armed Forces of the Recruits at the Office of Welfare, Royal Thai Armed Forces Headquarters” is aimed to study the effects, significance, and factors affecting the confidence and bonding in the Royal Thai Armed Forces of the recruits who newly enlisted in the Office of Welfare, Royal Thai Armed Forces Headquarters (RTARF HQ), and to suggest the guidelines for building the confidence and bonding of the personnel towards the Royal Thai Armed Forces, and to provide with the guidelines on the confidence and bonding building. This research is a qualitative research which was generated by interviewing to collect data. The population in this study was divided into two groups: the commanders of the RTARF HQ at the level of deputy director, division director deputy director of divisions and the recruits of the Office of Welfare, RTARF HQ.

The conclusions of the research's result are:

1. The personnel's participation is the process which is related to both the commanders and the personnel which focuses on gaining the acceptance from every party in aspect of work.
2. Decentralization in the organizations increases agility and speed of work.
3. Technologies brought to support working allow compact format of work with responsible persons. Replacing technologies help and increase efficiency of working.
4. Commanders must have ethics.
5. Manage works with moral.
6. Personnel control and plan is required to manage personnel from enlist to retirement with suitability as to knowledge, skills, and experiences consistent with the positions.

In order that, the result has brought to a model to build the confidence and bonding in RTARF HQ of the Office of Welfare's recruits which can magnify outcomes to other units having difficulty building motivations confidence and loyalty among their recruits. The model is "DEMPI HR Model" DEMPI HR stands for

D : Decentralization (decentralisation in organizations)

E : Ethics (Commanders must have ethics.)

M : Moral (work management with moral)

P : Participation (participation of personnel)

I : Information (utilize Information Technology to support working)

HR : Human Resources (personnel control and plan)

คำนำ

ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร เนื่องจากในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรนั้น ย่อมต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้ตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรใดที่มีระดับความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กรสูง มักจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีระดับความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กรน้อยกว่าหรือต่ำกว่าซึ่งพฤติกรรมนั้น ๆ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานขององค์กรต่อไป กล่าวได้ว่า การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กรจึงมีส่วนในการก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรและยังส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ รวมไปถึงก่อให้เกิดการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งมีภารกิจโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกำลังพล ตั้งแต่การสวัสดิการ อาคารที่พัก การมาปณกิจสงเคราะห์ การกิจการสโมสร เกี่ยวกับการบริการและบันเทิง กิจการร้านค้า การกีฬาสโมสร และกิจกรรมนันทนาการให้แก่ข้าราชการและครอบครัว และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำลังพลจะได้รับจากการปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพไทย จึงให้ความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาในประเด็นดังกล่าว เนื่องจากกำลังพลทุกนายว่าเป็น “พลัง” สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร และในปัจจุบันมีการบรรจุกำลังพลรุ่นใหม่ซึ่งถือได้ว่ากำลังพลเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในหน่วยงานให้แก่กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมสร้างองค์กรให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยในครั้งนี้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

พลตรี

(กฤตพันธ์ รักใคร่)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๕

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
คำนำ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภาพ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๒
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
คำจำกัดความ	๕
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร	๘
ความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร	๑๑
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	๑๔
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๖
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๑๙
สรุป	๒๐
บทที่ ๓ ผลกระทบ ความสำคัญ และการสร้างความเชื่อมั่น	
และความผูกพันต่อกองทัพไทย ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่	
ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๒๑
การจัดโครงสร้างของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๒๑
แผนที่ยุทธศาสตร์ สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๒๔
ผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทย	
ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร	
กองบัญชาการกองทัพไทย	๒๘
สรุป	๓๐

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทย ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๓๒
การวิเคราะห์ผลกระทบ ความสำคัญและปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่น และความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักงานสวัสดิการทหาร	๓๒
แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทย ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๔๗
สรุป	๔๙
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๕๒
สรุป	๕๒
ข้อเสนอแนะ	๕๕
บรรณานุกรม	๕๘
ภาคผนวก	๖๑
ผนวก ก แบบสัมภาษณ์ กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงาน สวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๖๒
ผนวก ข แบบสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๖๕
ประวัติย่อผู้วิจัย	๖๗

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

๓ - ๑	วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในประเด็นการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	๒๙
๔ - ๑	แสดงข้อมูลสรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ	๓๘
๔ - ๒	แสดงข้อมูลแนวทางในการตอบการสัมภาษณ์	๕๐

สารบัญญภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒ - ๑	การพัฒนาตัวชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กร	๑๐
๓ - ๑	จัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย	๒๒
๓ - ๒	โครงสร้างการจัดหน่วย สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๒๓
๓ - ๓	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย	๒๗

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงส่งผล ต่อองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายรูปแบบการบริหารเพื่อให้สอดคล้องและทัน ต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันการบริหารองค์กรในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งและท้าทาย ความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรในทุกวันนี้ปฏิเสธไม่ได้ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อน การดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ หากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสร้างคุณค่าอันมหาศาลให้กับองค์กรได้โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร บุคคลนั้น ย่อมมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร รวมไปถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรโดยการที่บุคคลมีความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะกระทำให้กับ บุคคลอื่นด้วยความตั้งใจที่ดี เกิดจากความรู้สึกเชื่อมั่น เชื่อถือ และมั่นใจในคำพูดหรือ การกระทำ ของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงาน ที่พึงประสงค์คือ ความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำรงอยู่ ขององค์กร เนื่องจากการในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรนั้น ย่อมต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้ตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรใดที่มีระดับความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กรสูง มักจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีระดับ ความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กรน้อยกว่า หรือต่ำกว่าซึ่งพฤติกรรมนั้น ๆ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานขององค์กรต่อไป ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กรจึงมีส่วนในการก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิก ที่ดีในองค์กรและยังส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ รวมไปถึงก่อให้เกิด การดำเนินงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความผูกพันต่อองค์กรคือความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความรักความภาคภูมิใจและความ เอาใจใส่ต่อองค์กรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างเต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิก

ขององค์กรนั้นตลอดไป โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าหรือต่ำกว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยมีคุณลักษณะ ๓ ประการ ๑) ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรนี้ต่อไป ๒) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ๓) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร

สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้ความสำคัญต่อกำลังพลทุกคนว่าเป็น “พลัง” สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันมีการบรรจุกำลังพลรุ่นใหม่ซึ่งถือได้กำลังพลเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในหน่วยงานให้แก่กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งมีการวิจัยเรื่องเหล่านี้และต่างก็มีข้อพิสูจน์ในทางทฤษฎีว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นและผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าหรือต่ำกว่า ซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมสร้างองค์กรให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๓. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผลกระทบ ความสำคัญ และปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัย ดังนี้

๑.๑ การวิจัยนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์ แนวทางการสร้างความเชื่อมั่น และความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยเท่านั้น

๑.๒ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ตามขอบข่ายงานของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย และประสบการณ์ในการทำงานของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยเท่านั้น

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๒.๑ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย ระดับรองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และรองผู้อำนวยการกองของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๒ กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๓. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ทำการวิจัยห้วงระยะเวลา จำนวน ๖ เดือน ตั้งแต่ ธันวาคม ๒๕๖๕ ถึง พฤษภาคม ๒๕๖๖

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

๑. ประชากรในการวิจัย

การวิจัยในการครั้งนี้เป็นการศึกษาจากประชากร (Population) โดยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยและกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ดังนี้

๑.๑ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย

ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาผู้บังคับบัญชาในสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร และผู้อำนวยการกอง จำนวน ๗ นาย

๑.๒ กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษากำลังพลนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) จำนวน ๑๕ นาย

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดระดับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรปัจจุบันที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วนของการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับนักจิตวิทยาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ จำนวน ๒ ชุด ดังนี้

๑. แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย ระดับรองผู้อำนวยการ สำนักสวัสดิการทหาร และผู้อำนวยการกอง ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๗ นาย ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และ พนักงานราชการเข้ารับราชการใหม่ เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ

๑.๑ คุณลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานในสำนักสวัสดิการทหารกองบัญชาการกองทัพไทย

๑.๒ สภาพปัจจุบัน ผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๑.๓ ข้อเสนอแนะ และแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๒. แบบสัมภาษณ์สำหรับกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ซึ่งได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพนักงานราชการ ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ที่ปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) จำนวน ๑๕ นาย โดยมีแบบสอบถามแบ่งออกเป็น

๒.๑ ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ยศ ชื่อ สกุล ตำแหน่ง สังกัด(แผนก/กอง) และระยะเวลาที่เข้ารับราชการในสำนักสวัสดิการทหาร

๒.๒ สาเหตุแรงจูงใจ หรือความคาดหวังในการเข้ารับราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๓ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่ทำให้กำลังพลมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตัวเอง และพัฒนาคุณภาพงานที่ดีขึ้น ประกอบด้วย

๒.๓.๑ ขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ

๒.๓.๒ ความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๒.๓.๓ ลักษณะงานที่ทำหาย

๒.๓.๔ ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

๒.๔ ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ส่วนบุคคลของกำลังพลได้ปฏิบัติงานในสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยที่สร้างความผูกพันทางจิตใจ ทศนคติในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ประกอบด้วย

๒.๔.๑ ทศนคติต่อกลุ่ม/เพื่อนร่วมงาน

๒.๔.๒ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

๒.๔.๓ ความคาดหวังของตนเองได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน

๒.๔.๔ ระบบพิจารณาความดีความชอบ

๒.๔.๕ ความน่าเชื่อถือ มั่นคง และพึงพาได้ของหน่วยงาน

๒.๕ ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก ความมั่นใจ และการสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงาน รวมถึงความเชื่อมั่นและต้องการที่จะดำรงอยู่ภายในกองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๕.๑ ความสม่ำเสมอในการทำงาน

- ๒.๕.๒ ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในกองบัญชาการกองทัพไทย
 ๒.๕.๓ การมีส่วนร่วมในการทำงาน
 ๒.๕.๔ ความพยายามในการทำงาน

คำจำกัดความ

กองทัพไทย (Royal Thai Armed Forces)

หมายถึง กองทัพของราชอาณาจักรไทย แบ่งเป็นสามเหล่าทัพ ได้แก่ กองทัพเรือ และ กองทัพอากาศ สังกัดกระทรวงกลาโหม เป็นจอมทัพบังคับบัญชาภายใต้กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีผู้บัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมสั่งการ อำนวยการรบเพื่อปกป้องและป้องกันประเทศภายใต้การสั่งการของนายกรัฐมนตรีตามตำแหน่ง

กองบัญชาการกองทัพไทย (Royal Thai Armed Forces Headquarters)

หมายถึง ส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทยกระทรวงกลาโหม ซึ่งแปรสภาพมาจากกองบัญชาการทหารสูงสุด (Supreme Command Headquarters) มีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการของกองทัพไทยในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และ การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่

หมายถึง กำลังพลของสำนักสวัสดิการทหารที่ปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)

องค์กร

หมายถึง ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ในที่นี้หมายถึง กองบัญชาการกองทัพไทย

ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร

หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของกำลังพลที่มีต่อกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจและความทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกของสำนักสวัสดิการทหารประกอบด้วย

- ๑) ความสม่ำเสมอในการทำงาน (attendance) หมายถึง ความต่อเนื่องใน การมาทำงานและอยู่ปฏิบัติงานในหน่วยหรือทำงานให้กับหน่วยตามที่ได้รับมอบ และสัมฤทธิ์ผลอย่างต่อเนื่อง

๒) ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร (intent to remain) หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปโดยไม่ต้องการที่จะลาออกหรือย้ายออกจากความเป็นสมาชิกขององค์กร

๓) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (job involvement) หมายถึง การแสดงออกถึงความร่วมมือร่วมใจ และกระตือรือร้นที่จะร่วมกันทำกิจกรรมขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔) ความพยายามในการทำงาน (job effort) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเท เสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ และส่งผลดีต่อภาพรวมขององค์กร

๕) การดำรงอยู่ในองค์กร (retention) หมายถึง ความปรารถนาที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับ นับถือของสมาชิกในองค์กรต่อไป

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

หมายถึง

คุณลักษณะของงานที่กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักสวัสดิการทหาร ปฏิบัติตามหน้าที่ ได้แก่

๑) ขอบข่ายของงานที่มีความสำคัญ หมายถึง ลักษณะงานที่มีเนื้อหาและวิธีการปฏิบัติที่มีต่อหน้าที่ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติของหน่วยงาน

๒) ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ หรือการเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงการได้รับการแต่งตั้งยศ การได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นในหน่วยงาน

๓) ลักษณะงานที่ทำหาย หมายถึง ลักษณะงานที่กระตุ้นให้กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักสวัสดิการทหาร ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน

๔) ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่มีโอกาสติดต่อประสานงานกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้

ประสบการณ์ในการทำงาน

หมายถึง

การรับรู้ ความรู้สึกความเชื่อถือของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักสวัสดิการทหาร ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่

๑) ทศนคติต่อกลุ่มและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อสมาชิกในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

๒) ความรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนเองต่อองค์กรว่าได้รับการยกย่องยอมรับ และให้ความสำคัญจากองค์กรและเพื่อน

๓) ความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคล เช่น เงินเดือนตอบแทนอื่น ๆ รางวัล ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและที่หน่วยงานจัดไว้ให้

๔) ระบบการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการพิจารณาผลตอบแทนในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เป็นรางวัลหรือการคงไว้ซึ่งตำแหน่งหน้าที่เดิมหรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นอย่างมีระบบ มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมและบริสุทธิ์ยุติธรรม

๕) ความน่าเชื่อถือ มั่นคง และพึงพาได้ของหน่วยงาน หมายถึง ความเชื่อที่รู้สึกว่าคุณอยากจะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป โดยยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร เมื่อเกิดปัญหา ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถให้ความช่วยเหลือแนะนำได้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบระดับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองบัญชาการกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๒. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในการทำงาน กับประสบการณ์ในการทำงาน กับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองบัญชาการกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๓. ผลจากการวิจัยสามารถนำมากำหนดแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองบัญชาการกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย” ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร มาเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

๑. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร
๒. ความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร
๓. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร
๔. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๕. กรอบแนวคิดของการวิจัย
๖. สรุป

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร

ความเชื่อมั่นในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกความมั่นใจและการสนับสนุน ที่บุคคลมีต่อองค์กรเป็นความเชื่อที่องค์กรต้องซื้อตรงและสร้างความผูกพัน (Gilbert and Tang, 1998 : 321 - 338) ความเชื่อมั่นในองค์กร (Organization trust) เกิดจากความเชื่อในความซื่อตรง (Gillis, 2003 : 10 - 12) คุณลักษณะและความสามารถขององค์กร เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจและเชื่อต่อสิ่ง ๆ นั้น (Lewicki, McAllister and Bies, 1998, : 438) ลีริอร์ วิชชาวุธ (2544 : 56 - 77) ได้กล่าวว่า เมื่อบุคคลเชื่อและไว้วางใจในความสำคัญและคุณค่าขององค์กรที่มีต่อตนเองความเชื่อมั่นนี้จะเป็นตัวกำหนดวิถีทางของพฤติกรรมของบุคคล เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงวิถีทางของการกระทำว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ ซึ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของจริยธรรมในการทำงาน เช่น ความซื่อตรงจงรักภักดี การเปิดเผย

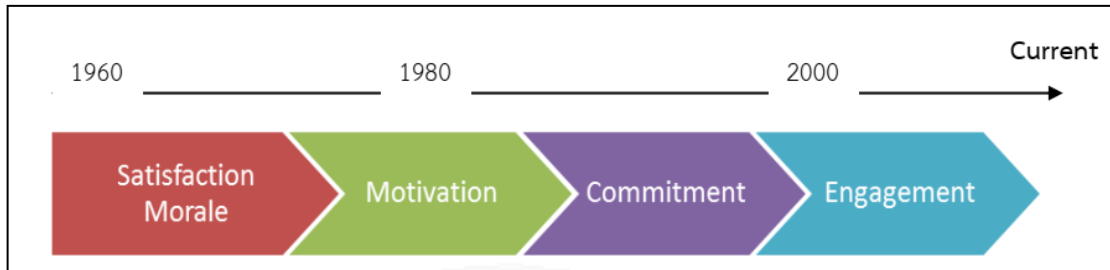
ความเชื่อมั่นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ซึ่งเป็นผลที่ได้รับมาจากประสบการณ์ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นจากบุคคลหรือองค์กร (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542 : 78 - 98) ความเชื่อมั่นก่อเกิดภายในกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบสังคม ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยโดยมุ่งเน้นความเชื่อมั่นในองค์กร (Organization trust) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในระดับองค์กร (ประพนธ์ สหพัฒนา และ เสกสัณ เครือคำ, 2556 : 89 - 104) จึงสรุปความหมายของความเชื่อในการดำเนินงานขององค์กรว่า เป็นทัศนคติของบุคคลที่แสดงออกถึงความไว้วางใจและความเชื่อถือในพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในลักษณะของการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ความเชื่อและความเลื่อมใสของประชาชน ที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน

ความเชื่อมั่นในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกความมั่นใจและการสนับสนุน ที่บุคคลมีต่อองค์กร เป็นความเชื่อที่องค์กรต้องซื่อตรงและสร้างความผูกพัน ความเชื่อมั่นในองค์กรเกิดจากความเชื่อในความซื่อตรง คุณลักษณะและความสามารถขององค์กร เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจและเชื่อต่อสิ่งๆ นั้น เมื่อบุคคลเชื่อและไว้วางใจในความสำเร็จและคุณค่าขององค์กรที่มีต่อตนเองความเชื่อมั่นนี้จะเป็นตัวกำหนดวิถีทางของพฤติกรรมของบุคคล เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงวิถีทางของการกระทำว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ ซึ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของจริยธรรมในการทำงาน เช่น ความซื่อตรงจงรักภักดีการเปิดเผยความเชื่อมั่น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ซึ่งเป็นผลที่ได้รับมาจากประสบการณ์ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นจากบุคคลหรือองค์กร ความเชื่อมั่นก่อเกิดภายในกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบสังคมสรุปความหมายของความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กรว่า เป็นทัศนคติของบุคคลที่แสดงออกถึงความไว้วางใจและความเชื่อถือในพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในลักษณะของการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร คือ มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความรักมีความภาคภูมิใจไม่มีความเอาใจใส่ต่อองค์กรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าหรือต่ำกว่า

Mercer บริษัทที่ปรึกษาอันดับโลกซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ได้อธิบายถึงแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นวิธีการหนึ่งของการชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งการชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรนี้ มีการพัฒนาเป็นลำดับโดยเริ่มตั้งแต่ การใช้ตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” (Satisfaction Moral) ต่อมาพัฒนาเป็น “แรงจูงใจ” (Motivation) พัฒนาเป็น “ความผูกพัน” (Commitment) จนมาถึงตัวชี้วัด “ความผูกพันต่อองค์กร” (Engagement) ตามลำดับ

แผนภาพที่ ๒ - ๑ การพัฒนาตัวชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กร



ที่มา : Mercer, “Improving Organization Performance through Talent Management and Employee Engagement,” ออนไลน์, 2022.

มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “ความผูกพันต่อองค์กร” เนื่องจากสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้ จึงมีการให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

March and Simon (อ้างถึงใน ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี, ๒๕๕๒ : ๕ - ๘) กล่าวว่า บุคคลจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กรซึ่งเป็นการมองความผูกพันในเชิงแลกเปลี่ยน

Becker (1960 : 32 - 42) ได้ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นผลจากการที่บุคคลเปรียบเทียบว่าเขาได้ลงทุนกำลังกาย สติปัญญา เวลาและพลังงานให้กับองค์กร และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป บุคคลนั้นย่อมหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ซึ่งถ้าหากบุคคลนั้นลาออกหรือโยกย้ายจากองค์กรไปแล้ว เขาจะสูญเสียอะไรไปบ้าง กล่าวคือ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาได้ลงทุนอยู่กับองค์กรมากเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะมีมากขึ้นตามระยะเวลาและยากที่จะทิ้งองค์กรนั้นไป

Herbiniak and Alutto (1972 : 555 - 557, 567) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร เป็นการลงทุนกำลังกาย สติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยไม่มีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กร ไม่ว่าจะรายได้ สถานะ ความเป็นอิสระในการทำงานหรือการมีเพื่อนร่วมงานจะเพิ่มมากขึ้นก็ตาม

Angle and Perry (1981 : 19) กล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงพฤติกรรมที่เกื้อหนุนต่อประสิทธิผลขององค์กรในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงพฤติกรรมบางอย่างบั่นทอนประสิทธิผลขององค์กรตัวอย่างเช่น การไม่ใส่ใจในงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย และการลาออก

Steers (อ้างถึงใน ดำรงฤทธิ์ จันทมงคล, ๒๕๕๐ : ๑๖) จึงได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กร และพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นโดยแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ซึ่งแสดงออกได้จาก

๑. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยแสดงออกเป็นทัศนคติ และความเชื่อที่มีการยอมรับ เชื่อถือและคล้อยตาม ยินดีและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมาย และ ค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เกิดความเชื่อมโยงใตต่อเป้าหมายขององค์กร โดยมองว่าเป้าหมายและค่านิยมของตนเองและองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และตนเองก็พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กร รวมถึงเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีเกียรติและศักดิ์ศรีทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ และเชื่อว่าองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและมีคุณค่าต่อตนเอง

๒. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร แสดงออกโดยการเสียสละ มีความเต็มใจและพร้อมที่จะใช้สติปัญญาและพลังความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยินดีที่จะช่วยเหลือและทำประโยชน์ให้กับองค์กรในทุก ๆ ด้าน แม้จะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตาม

๓. ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรของตน แสดงออกถึงความรู้สึกรักใคร่ มีความผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะอยู่กับองค์กร ไม่ปรารถนาจะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า มีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ยินดีและพร้อมที่จะปฏิบัติตามรวมถึงให้การสนับสนุนองค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย

จากการศึกษาตำราเอกสารงานวิจัยของนักวิชาการ สรุปได้ว่าความเชื่อมั่น และความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรปฏิบัติที่แสดงออกซึ่งความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรและความต้องการของบุคลากรที่จะมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรด้วยความพยายามที่ตั้งใจจะทำงานในองค์กรด้วยความเต็มใจทุ่มเทและอุทิศกำลังกายกำลังใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความจงรักภักดีเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร จากทัศนะของนักวิชาการที่ได้นำเสนอมานี้สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กรพร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์กร และแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสามารถสรุปความหมายของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร ว่าน่าจะหมายถึงความรวมถึงความปรารถนาของกำลังพลในการทุ่มเทสติปัญญาเพื่อการทำงานอย่างสุดความสามารถโดยการแสดงออกทางด้านความรู้สึกและพฤติกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์กรด้วยความภาคภูมิใจ ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นต่อองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร

ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่เชื่อว่าจะสามารถนำพาให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น นอกจากการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้แก่องค์กรแล้ว ยังจะต้องสามารถรักษามูลค่าเหล่านั้นให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ โดยการสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กรเหล่านี้ให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

Buchanan (1974 : 545 - 553) ซึ่งให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้

๑. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการใช้ - ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร “ความพึงพอใจในงาน” เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนรวมขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องาน หรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้นและความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะ มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร

๒. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง

๓. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

๔. บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

๕. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยจัดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมากนั่นเอง

๖. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Angle and Perry (1981 : 19) กล่าวว่าถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สำคัญดังนี้

ประการแรก ปัญหาการลาออกจากงาน ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กร

ประการที่สอง คือ ปัญหาการขาดงาน พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจให้อยากทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย

ประการสุดท้ายคือ ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่า สรุปได้ว่า ถ้าสมาชิกในองค์กร ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว มักจะเกิดปัญหาตามมาคือ สมาชิกไม่มีความพึงพอใจในงาน มาสาย หรือมักขาดงานบ่อยครั้ง และเมื่อนานไปจะลาออกจากองค์กร

สุกานดา ศุภคติสันต์ (อ้างถึงใน กนกวรรณ ขนอม, ๒๕๕๗ : ๒๐) จึงได้กล่าวไว้ว่า ถ้าพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

๑. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) ของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุ

เป้าหมายได้ง่ายขึ้น และผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูงจะแสดงความเฉื่อยชาหรือการขาดงานอย่างไม่มีเหตุผลน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีอัตราการขาดงานต่ำหรือไม่ค่อยขาดงาน ส่วนผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักพบว่าจะขาดงานเป็นประจำ

๒. อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการลาออกมากกว่าความพึงพอใจในงานซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความคิดที่จะลาออกต่ำมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า

๓. การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กรความผูกพันต่อองค์กรน่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนไปสู่ความพยายามและอาจมีผลเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานด้วยเหตุนี้การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะถ้าผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรหลายประการทั้งด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆที่ก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานขององค์กรอันมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้

ปริญญา นิธิสมบัติ (๒๕๕๑ : ๑) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยองค์กรนอกจากจะต้องมีความสามารถในการสรรหาทรัพยากรค่านบุคคลที่มีคุณภาพเข้าไปในองค์กรแล้ว การต้องสามารถรักษาบุคคลไว้ให้ได้ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรอีกด้วย ดังนั้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นทัศนคติที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรทุกประเภทโดยสรุปได้ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้คำทำนายอัตราเข้า - ออกจากงานของสมาชิกได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในงานดังกล่าวคือ

๑. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน ความสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวมรวมทั้งเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น และเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่งโดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

๒. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของคนก่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงานเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้น อาจจะไม่มียผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ประการที่สอง คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการที่สมาชิกรู้สึกว่ามีส่วนร่วม

ประการที่สาม คือ ความยึดมั่นต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ประการที่สี่ คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การช่วยลดการควบคุมจากภายนอกเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนมาก

ประการสุดท้าย คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิผลขององค์การ

ทั้งนี้ ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลขององค์การกล่าวคือ พนักงานมีความรู้สึกอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่คนสามารถจะทำประโยชน์ให้แก่องค์การทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูงจะเต็มใจที่จะให้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งหลายกรณีที่ความพยายามดังกล่าวส่งผลให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือกว่าคนอื่น นอกจากนี้คนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงก็มักจะตั้งใจอย่างมากที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งความตั้งใจดังกล่าวส่งผลให้บุคคลมีอายุการทำงานที่ยาวนานในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีตัวแบบว่าด้วยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Steers (1979 : 9 - 10) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การและผลลัพธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ แบ่งออกเป็น ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และลักษณะบทบาทหน้าที่

๒. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความเชื่อมั่น ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจ อยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตัวเอง และพัฒนาคุณภาพงานที่ดีขึ้น ประกอบด้วย ความท้าทายของงาน โอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

๓. ประสบการณ์การทำงานเป็นการรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย ๑) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ๒) ความรู้สึกว่างค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ๓) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ๔) ทิศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ

สอดคล้องกับ แนวคิดความผูกพันต่อองค์การของ Mowday (อ้างถึงใน กนิษฐา นาคแดง, ๒๕๕๗ : ๒๓ - ๒๔) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ แบ่งออกเป็น ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) จากการศึกษพบว่าปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กล่าวคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอายุมากขึ้น มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรนานขึ้น

และมีค่านิยมในงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีศึกษาสูง

๒. คุณลักษณะงานที่ทำ (Role - related Characteristics) ในการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มีความท้าทายและมีความชัดเจน งานที่มีบทบาทชัดเจนและสอดคล้องกับตนเอง มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญและมีความชัดเจนไม่ขัดต่อบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน จะมีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

๓. คุณลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structure Characteristics) ได้แก่ การมีระบบองค์กรที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่มีลักษณะองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) และมีความเป็นทางการสูง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น อีกทั้งยังพบว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กรและมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กรก็มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

๔. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) คือ มีประสบการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานกับองค์กรสร้างความผูกพันทางจิตใจ ได้แก่ ความรู้สึกว่าองค์กรมีความน่าเชื่อถือ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

Cherrington (1994) ได้สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัย ดังนี้

๑. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ที่มีอายุมาก และอายุในองค์กรนาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก เพศหญิง จะมีแนวโน้มความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย ตลอดจนผู้ที่มีการศึกษาน้อยจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง

๒. ลักษณะงาน ได้แก่ การทำงานที่มีความสำคัญ การได้มีส่วนร่วมในงานจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง และหากมีความขัดแย้งในบทบาทและสับสนในงานจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

๓. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

๔. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน การคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้

Muchinsky (1993 : 143) แบ่งองค์ประกอบในด้านปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น ๓ กลุ่ม ตาม Steers (1997 : 48) คือ

๑. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงาน (personal characteristics) เช่น เพศ อายุ ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒. ลักษณะงาน (job characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลย้อนกลับ (feed back) โอกาสมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

๓. ประสบการณ์ในการทำงาน (work experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบ และเรียนรู้ เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร เช่น ทักษะของกลุ่มทำงานที่มีต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือ

๔. รางวัลจากการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจกับเงินเดือน ระบบการพิจารณาความดี ความชอบ และโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กำชัย กำบังตน (๒๕๕๑ : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารบก

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มประชากรเป็นนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารบก จำนวน ๒๙๗ นาย และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๒๒ นาย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำเสนอผลการศึกษาโดยวิธีพรรณนาด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้วย t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ โดยกำหนดปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการรับราชการในกรมยุทธศึกษาทหารบก และรายได้ต่อเดือน ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ขอบข่ายของงานที่มีความสำคัญ ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทายและลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบด้วย ทักษะติดต่อกลุ่มและเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความคาดหวังของคนได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความน่าเชื่อถือ มั่นคง และพึงพาได้ของหน่วยงาน ผลการวิจัย พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของนายทหารสัญญาบัตรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ยกเว้น เงินเดือนและรายได้เสริม มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

๑. ยกระดับรายได้ต่อเดือนของกำลังพลให้สูงขึ้น เทียบเท่ากับหน่วยงานราชการอื่น และเฉลี่ยเงินตอบแทนประจำปีย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

๒. ประกันความก้าวหน้าในอาชีพ บรรจุกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่ง หน้าที่ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรให้ความสำคัญกับหน่วยการศึกษา การขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นให้พิจารณากำลังพลภายในหน่วยก่อนจะพิจารณาจากบุคคลนอกหน่วย

๓. ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ต้องเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเป็นหลัก

๔. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรรับรู้ปัญหา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งในเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติงาน

แสดงเดือน รักษาใจ (๒๕๕๔ : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด(มหาชน) สำนักใหญ่พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี มีระยะเวลาการทำงาน ตั้งแต่ ๑ - ๔ ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจต่อความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานทั้ง ๓ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านความมีอิสระในการทำงาน ประกอบด้วย พนักงานที่มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเอง ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดเวลา และสามารถใช้อิทธิพลของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

๒. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบด้วยพนักงานจะทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ อยู่เสมอ และมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีแน่นอน

๓. ด้านความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า ประกอบด้วย หน่วยงานมีการสนับสนุนพนักงานในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าจากการทำงานและมีโอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ธนรัฐ นาทอง (๒๕๕๖ : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕ การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕ ๒) เพื่อการศึกษาระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๗๙ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถาม (Questionnaire) และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อประมวลผลข้อมูลโดยสถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนทางเดียว ค่า F - test สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) One Way ANOVA และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ๑) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕ ตัวแปรอายุแตกต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยทางสถิติ ส่วนตัว

แปรรูปการศึกษาระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงานและสังกัด ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ๒) ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.49$) โดยที่ปัจจัยที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความมีอิสระในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($X = 3.56$) ความสำคัญของงานอยู่ในระดับมาก ($X = 3.55$) ความมีเอกลักษณ์ของงานอยู่ในระดับมาก ($X = 3.54$) และการมีส่วนร่วมของงานในระดับปานกลาง ($x = 3.32$) ๓) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 3.54$) โดยที่ปัจจัยที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($X = 3.94$) ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($X = 3.86$) ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.41$) และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้อยู่ในระดับปานกลาง ($X = 2.93$) ๔) การมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕ อยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.23$)

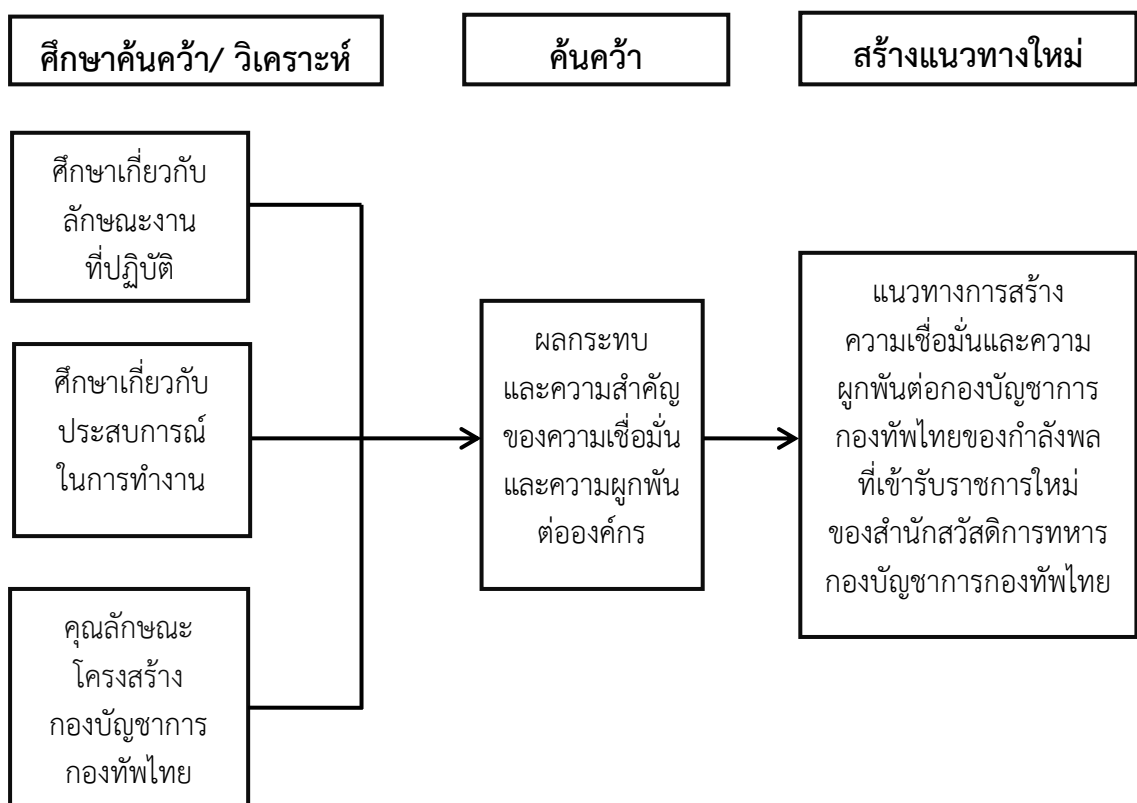
สองชัย นักจะเข้ (๒๕๕๗ : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหาร กรมการทหารช่างค่ายภาณุรังษี จังหวัดราชบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหาร กรมการทหารช่างค่ายภาณุรังษี จังหวัดราชบุรี และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารกรมการทหารช่างค่ายภาณุรังษี จังหวัดราชบุรี โดยมีกำหนดการตัวอย่าง จำนวน ๒๘๙ คน และใช้แบบสอบถามในการวิจัย ประกอบด้วย ๔ ส่วนคือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ในส่วนของผลการศึกษาพบว่าข้าราชการทหารกรมการทหารช่างค่ายภาณุรังษี จังหวัดราชบุรี มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ อายุ และชั้นยศ ปัจจัยด้านงานทุกตัวแปร และปัจจัยด้านองค์กรทุกตัวแปร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องรักษามาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการคงอยู่กับองค์กรต่อไป

ชลวานา ฮะซานี (ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร) กรณีศึกษาพนักงานในโรงแยกก๊าซธรรมชาติ จังหวัดระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง (Mean = 3.72) กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ในช่วง ๒.๘๒ - ๔.๔๖ ทั้ง ๑๕ ด้าน ได้แก่ นโยบายขององค์กรโครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กรความผูกพันของพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง (Mean = 3.76) กล่าวคือมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ในช่วง ๒.๓๖ - ๔.๓๘ เช่นเดียวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ๑) ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัทมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๒) ด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง และ ๓) ด้านความภูมิใจในงานที่ทำมีความคิดเห็น

อยู่ในระดับสูงเมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า มีปัจจัยส่วนบุคคล ๑ ประการที่มีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน คือ พนักงานที่มีสถานภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยแรงจูงใจ ๖ ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน โดยความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน ด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานในระดับต่ำ

มีปัจจัยส่วนบุคคล ๔ ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ จำนวนผู้ที่อยู่ในการอุปการะ สถานภาพการทำงาน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้ที่แตกต่างกันมี จูงแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

จากการศึกษาแนวคิด ในทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ทราบถึงการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์การจะใช้กรอบแนวคิด ในการวิจัยประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ

๑. ลักษณะส่วนบุคคล
๒. คุณลักษณะงานที่ทำ
๓. คุณลักษณะโครงสร้างองค์การ
๔. ประสบการณ์ในการทำงาน

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากหลาย ๆ ปัจจัย และปัจจัยเหล่านั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาในครั้งนี้

บทที่ ๓

ผลกระทบ ความสำคัญ และการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพัน ต่อกองทัพไทย ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบ ความสำคัญและปัจจัยที่มีผลต่อของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย และเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีลำดับการศึกษาดังนี้

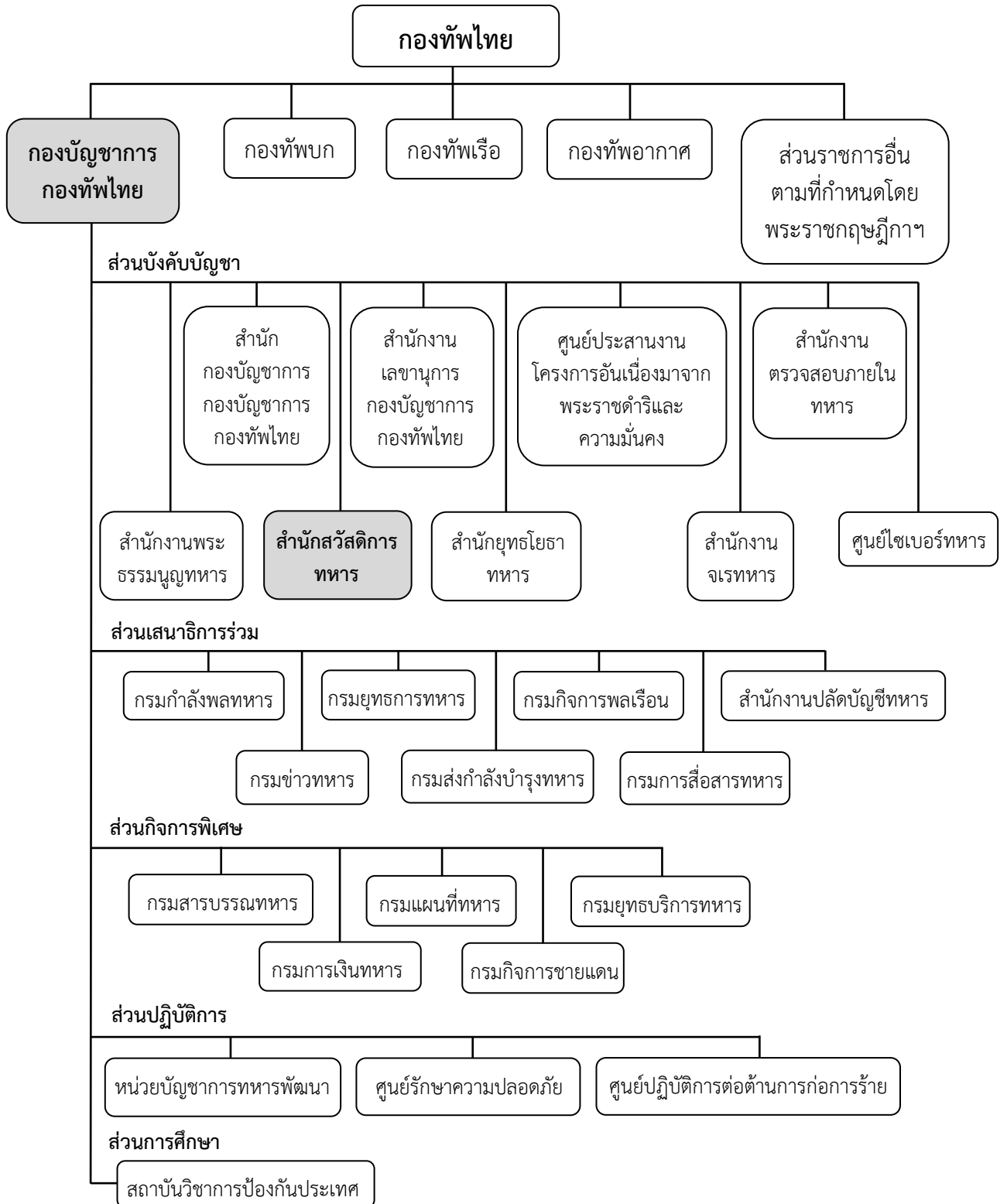
๑. การจัดโครงสร้างของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๒. แผนที่ยุทธศาสตร์ สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๓. ผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๔. สรุป

การจัดโครงสร้างของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๑. ประวัติความเป็นมาสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕ กำหนดให้ กองบัญชาการกองทัพไทย จัดส่วนราชการภายในออกเป็น ๑๗ ส่วนราชการ แบ่งเป็น ๕ ส่วนตามภารกิจและความรับผิดชอบ คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา

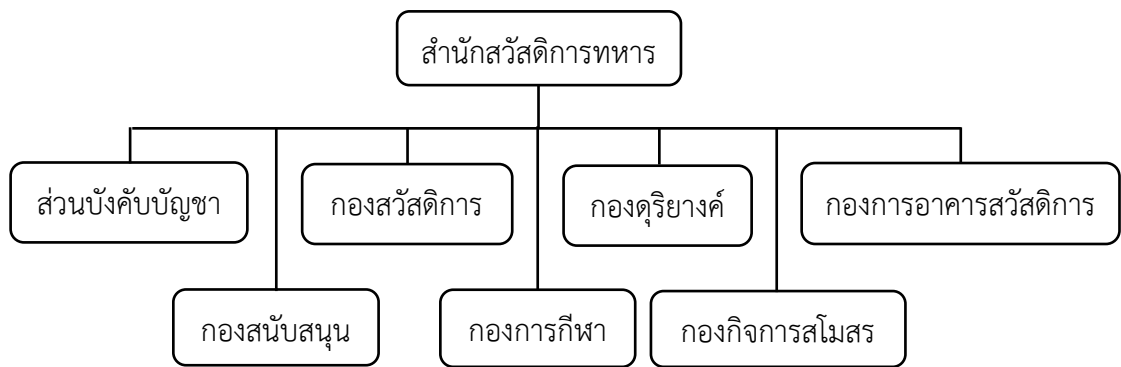
แผนภาพที่ ๓ - ๑ จัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย



ที่มา : แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทย ออนไลน์, ๒๕๖๕.

สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๑๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕ มีการจัดส่วนราชการ ในขณะนั้น ประกอบด้วย ส่วนบังคับบัญชา แผนกการเงิน แผนกงบประมาณ กองสนับสนุน กองสวัสดิการ กองการกีฬา กองดุริยางค์ และกองกิจการสโมสร ต่อมาผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กรุณาอนุมัติให้ แก้ไขโครงสร้างการจัด และอัตราของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อจัดตั้ง กองการอาคารสวัสดิการ สำนักสวัสดิการทหาร แผนกพิธีการและประชาสัมพันธ์ กองสวัสดิการ สำนักสวัสดิการทหาร และแปรสภาพ แผนกแผนงาน กองสวัสดิการสำนักสวัสดิการทหาร เป็น แผนก แผนงานและโครงการ กองสวัสดิการ สำนักสวัสดิการทหาร มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ ๒๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยปัจจุบันสำนักสวัสดิการทหารอยู่ในส่วนบังคับบัญชาของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีโครงสร้างการจัดหน่วย ดังนี้

แผนภาพที่ ๓ - ๒ โครงสร้างการจัดหน่วย สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย



ที่มา : โครงสร้างการจัดการหน่วย สำนักสวัสดิการทหาร ออนไลน์, ๒๕๖๕.

๒. วิสัยทัศน์ และพันธกิจ สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

วิสัยทัศน์ สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น DIGITAL Welfare ภายใน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อก้าวเข้าสู่ SMART Welfare ภายใน พ.ศ. ๒๕๘๐

พันธกิจ สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่

๑. เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการ อาคารสวัสดิการ การฌาปนกิจสงเคราะห์ การประชาสัมพันธ์ ตามความรับผิดชอบด้านสวัสดิการ

๒. เสนอนโยบาย วางแผน ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการกีฬาทหารของกองทัพไทย และการกีฬาทหารระหว่างประเทศ

๓. ดำเนินการกิจกรรมดุริยางค์ การฝึกศึกษาและพัฒนาคณะดนตรี รวมทั้งปฏิบัติการแสดงดนตรี เพื่อสนับสนุนหน่วยทหาร และส่วนราชการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบ

๔. ประสานงานและดำเนินการกิจการสโมสร เกี่ยวกับการบริการและบันเทิง กิจการร้านค้า การกีฬาสโมสร และกิจกรรมนันทนาการให้แก่ข้าราชการและครอบครัวของส่วนราชการ บก.ทท.

๕. ดำเนินการจัดการ ควบคุม พัฒนา ปรับปรุงซ่อมแซม จัดทำข้อมูลหลักฐานและสถิติเกี่ยวกับอาคารสวัสดิการ บก.ทท.

แผนที่ยุทธศาสตร์ สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการ กองทัพอากาศ เกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพอากาศของกำลังพล

กองบัญชาการกองทัพอากาศ เป็นกองบัญชาการที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวก สามารถเผชิญกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง เป็นผู้บูรณาการและอำนวยความสะดวกเปลี่ยนแปลงสู่เหล่าทัพทั้งในการปกป้องอธิปไตยและการรักษาความมั่นคงของประเทศ ที่มีเทคโนโลยีและฐานข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง มีความพร้อมในการพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันหลักของชาติ การรักษาความมั่นคงจากภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงและสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง และการช่วยเหลือประชาชน การสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริรวมทั้งพัฒนาเป็นองค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัย และนวัตกรรม ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็น PROMPT HQ

P : Professional เป็นองค์การแห่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงาน (มิติบุคลากร และระบบงาน)

R : Rapid and Real - time Response ตอบสนองต่อภารกิจทันที และ Real - time

O : Offensive Capability Development มีการพัฒนาเชิงรุกตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อม

M : Multinational Administration สามารถบริหารจัดการสถานการณ์/เหตุการณ์ร่วมนานาชาติได้ (มิติการทหาร)

P : Peace and Humanitarian Administration สามารถบริหารจัดการสถานการณ์/เหตุการณ์ร่วมนานาชาติได้ (มิติสันติภาพและมนุษยชน)

T : Thread Awareness System เป็นองค์การแห่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงาน (มิติการข่าว)

HQ : Headquarters กองบัญชาการกองทัพอากาศ

ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา แผนปฏิบัติการด้านแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กองบัญชาการกองทัพอากาศจึงได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ดังนี้

๑. แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การเงินทุน พัทธ์ชัย และเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ กองบัญชาการกองทัพไทย ต้องเป็นหน่วยนำในการปฏิบัติหรือให้การสนับสนุนแก่ส่วนราชการ ภาคเอกชน และประชาชน ในการเงินทุน พัทธ์ชัย และเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ ให้เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ ถวายความปลอดภัยและถวายพระเกียรติอย่างเข้มแข็งและสง่างาม

๒. แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ กองบัญชาการกองทัพไทย ต้องเป็นกองบัญชาการร่วมที่ดำรงไว้ซึ่งความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา การควบคุมสั่งการ และการอำนวยความสะดวกร่วมของกองทัพไทย พร้อมทั้งบูรณาการและพัฒนาการปฏิบัติการยุทธร่วมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปรับปรุงและพัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชาของศูนย์บัญชาการทางทหารและระบบฐานข้อมูลที่สามารถควบคุมและสั่งการต่อการใช้ทรัพยากรทางทหารให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจการป้องกันประเทศได้อย่างรวดเร็ว พร้อมพัฒนาศักยภาพทางการทหารให้ทัดเทียมกับภูมิภาค

๓. แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การรักษาความมั่นคงของประเทศ โดยจัดการภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ กองบัญชาการกองทัพไทย มีพันธกิจสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาของประเทศอันเกิดจากภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและที่มาจากภายนอกประเทศ ขจัดปัญหาหรือลดความรุนแรงของภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง รวมทั้งสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ โดยบูรณาการการปฏิบัติร่วมกับส่วนราชการอื่น ๆ และสามารถเป็นหน่วยนำในการปฏิบัติหากสถานการณ์มีความจำเป็นเพื่อสร้างความสงบสุข และความมีเสถียรภาพให้กับสังคมและประเทศชาติ

๔. แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง พร้อมทั้งช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติและเหตุวิกฤต กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้ศักยภาพของกองทัพในการสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ เพื่อความมั่นคง และช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติและเหตุวิกฤต เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายมีความเป็นอยู่พื้นฐานและคุณภาพชีวิตที่ดี ลดความเหลื่อมล้ำ เสริมสร้างควมมีเสถียรภาพของชุมชน ตลอดจนดำรงไว้ซึ่งความสงบสุขและมั่นคงปลอดภัยของประชาชน ใช้หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกระดับตามแนวทาง “รวมไทยสร้างชาติ” และการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน รวมถึงการส่งเสริมการอนุรักษ์รักษาทรัพยากรธรรมชาติ

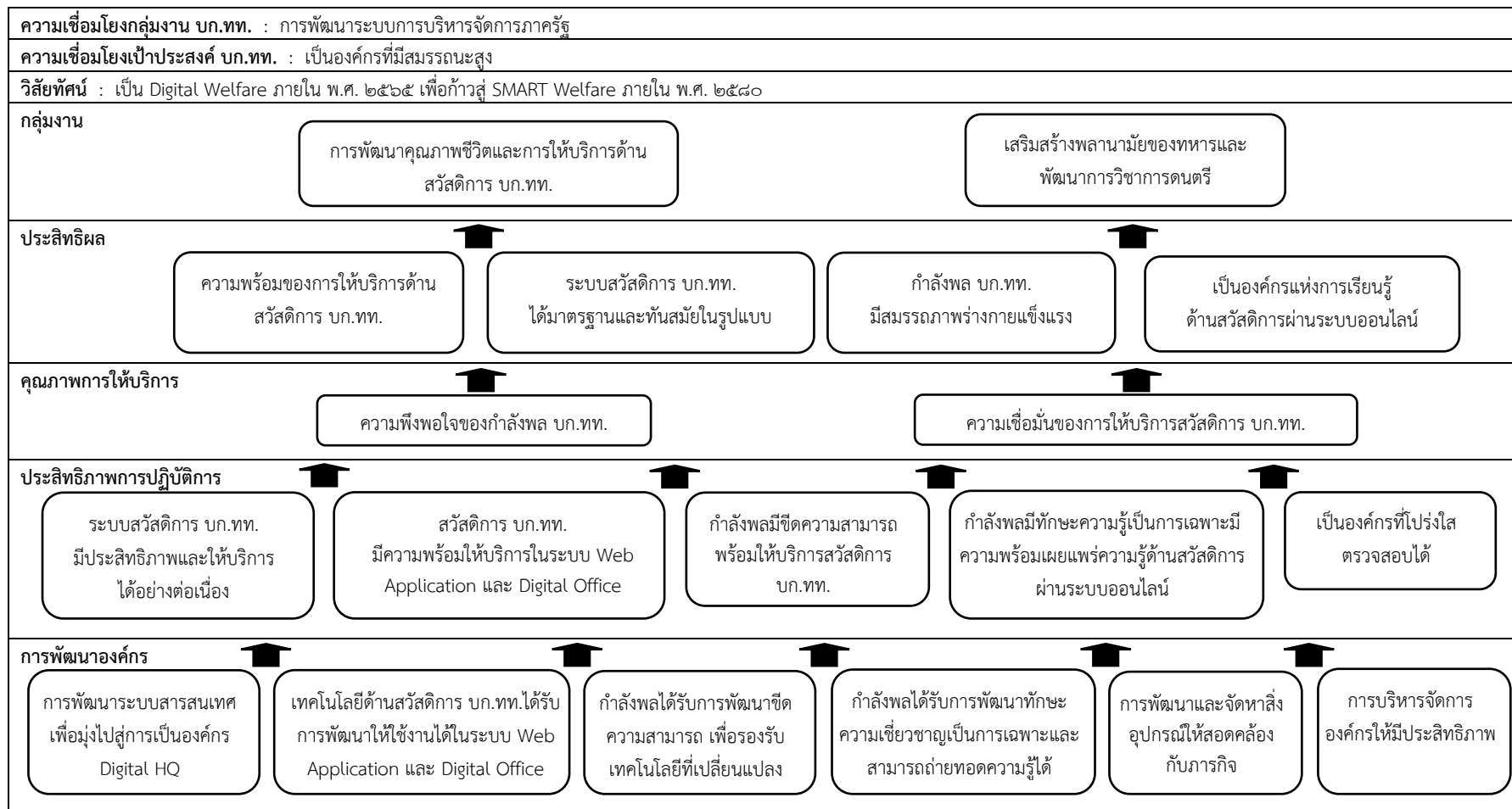
๕. แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย มีพันธกิจในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศ เพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน มิตรประเทศ ประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ และองค์การนานาชาติเพื่อสร้างความไว้วางใจใจ ลดความหวาดระแวง และการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในการคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติในกรอบความร่วมมือต่าง ๆ รวมทั้งรักษาสมดุลในการพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศ ที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์และประเทศที่มีบทบาทสำคัญในภูมิภาค รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบภูมิภาคและสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมโลก ส่งเสริมบทบาท และสร้างการยอมรับในเวทีความมั่นคงระหว่างประเทศ

๖. แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัย และนวัตกรรมปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็น PROMPT HQ บูรณาการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการปฏิบัติการของกองทัพไทย มุ่งพัฒนาบุคลากรและยกระดับคุณภาพชีวิตกำลังพล รวมทั้งยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

จากแผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทย ชำรงต้น พบว่ามีแผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อ กองทัพไทยของกำลังพลคือ แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูงมีเป้าหมายให้กองบัญชาการกองทัพไทยสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ ที่กำหนดให้มีความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำรง ความต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถเพื่อสร้างความเข้มแข็ง มีความทันสมัย สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว โดยมีประเด็น การพัฒนา และแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นการพัฒนาด้าน ๓ การบริหารกำลังพล แนว ทางการพัฒนา พัฒนาระบบการประเมินปัจจัยความผูกพัน และจัดทำแผนผาสุก และความผูกพัน ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทยเกิดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จึงได้จัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ดังนี้

แผนภาพที่ ๓ - ๓ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย



(๘๒)

ที่มา : แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ออนไลน์, ๒๕๖๕.

ผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทย ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการ กองทัพไทย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะพบว่าความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่เชื่อว่าจะสามารถนำพาให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล นอกจากการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้แก่องค์กรแล้วยังจะต้องสามารถรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ โดยการสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กรเหล่านี้ ให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

กองบัญชาการกองทัพไทยได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) มีแผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลคือ แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีเป้าหมายให้กองบัญชาการกองทัพไทยสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้มีความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำรงความต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถเพื่อสร้างความเข้มแข็ง มีความทันสมัย สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมีประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การบริหารกำลังพล แนวทางการพัฒนาระบบการประเมินปัจจัยความผูกพัน และจัดทำแผนผาสูก และความผูกพันของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทยเกิดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กรซึ่งสอดคล้องตามที่ Buchanan (1974 : 545 - 553) ชี้ให้เห็นว่าความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบและความสำคัญดังนี้

๑. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า - ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร “ความพึงพอใจในงาน” เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนรวมขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้นและความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งกองบัญชาการกองทัพไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล โดยจัดทำแผนการบริหารกำลังพลแนวทางการพัฒนา และพัฒนาระบบการประเมินปัจจัยความผูกพันของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง

๓. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

๔. บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

๕. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยจัดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมากนั่นเอง

๖. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

จากผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น กองบัญชาการกองทัพไทยได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) โดยมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในประเด็นการพัฒนางานองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๑ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในประเด็นการพัฒนางานองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์หลัก	ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์	ค่าเป้าหมาย				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของกำลังพลและพร้อมก้าวสู่การเป็น PROMPT HQ	๑. ร้อยละของกำลังพลที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง	๒๐	๔๐	๖๐	๘๐	๑๐๐
	๒. ร้อยละของความผูกพันของกำลังพลต่อองค์กร	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๓. ร้อยละของกำลังพลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพชีวิตที่ดี	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๔. ร้อยละของความพึงพอใจของกำลังพลต่อระบบสวัสดิการของกองบัญชาการกองทัพไทย	-	-	-	๘๐	๙๐
	๕. จำนวนกำลังพลที่ลดลง(นาย) เพิ่มตัวเลขสะสม	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐

ที่มา : แผนปฏิบัติการ ระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ออนไลน์, ๒๕๖๕.

ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) การควบคุมอำนาจการ และบูรณาการการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการสำคัญอันส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนฯ ๕ ปี นั้นต้องศึกษา และทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ทั้งในส่วนวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย ประเด็นการพัฒนา แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตลอดจนแผนงาน/โครงการของทุกส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องบูรณาการการปฏิบัติต่าง ๆ ตามขั้นตอนของระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการในเรื่องที่รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ จะทำให้ทราบทิศทางของการดำเนินงาน การพัฒนาหรือการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเกิดผลสัมฤทธิ์สามารถนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จในทางยุทธศาสตร์ การติดตามประเมินผลจึงเป็นประโยชน์ต่อการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และโครงการ/กิจกรรมในคราวถัดไป ซึ่งนับได้ว่าสามารถเป็นกลไกหรือวงจรที่จะช่วยขับเคลื่อนโดยกำหนดระดับการประเมินและระยะเวลาการประเมินในระยะแรกของ แผนฯ ๕ ปี แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับวิสัยทัศน์ ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี กองบัญชาการกองทัพไทยเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
๒. ระดับประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี กองบัญชาการกองทัพไทยเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
๓. ระดับแผนงาน/โครงการ ประเมินผลรอบ ๖ เดือน (มีนาคม) และ ๑๒ เดือน (กันยายน)

สรุป

สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีวิสัยทัศน์ในการที่จะเป็น “DIGITAL Welfare ภายใน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อก้าวเข้าสู่ SMART Welfare ภายใน พ.ศ. ๒๕๘๐” เพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว สำนักสวัสดิการทหารจึงได้กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการปรับกระบวนการเพื่อพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล การพัฒนาและการบริหารงานด้านสารสนเทศขององค์กรจึงมีความสำคัญยิ่ง ซึ่งการพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศทั้งหมด ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนากระบวนการทำงาน และการพัฒนาระบบสารสนเทศ ทั้งนี้การพัฒนาทั้ง ๓ องค์ประกอบต้องมีความสมดุล เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรดิจิทัล การระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและรูปแบบการบริหารงานที่ทันสมัย เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ สำนักสวัสดิการทหารให้ความสำคัญต่อกำลังพลทุกคนว่าเป็น“พลัง” สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ในปัจจุบันการบรรจุกำลังพลรุ่นใหม่ ซึ่งมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เรียนรู้รูปแบบการดำเนินชีวิตในสังคมแบบดิจิทัล การดำเนินชีวิตแบบมีการติดต่อสื่อสารไร้สาย ซึ่งถือได้ว่ากำลังพลเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันให้แก่กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ มีบริษัทที่ปรึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศที่มีการวิจัยเรื่องเหล่านี้ และต่างก็มีข้อพิสูจน์ในทางทฤษฎีว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมี

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่า หรือต่ำกว่า ซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนมีส่วนในการร่วมสร้างองค์กรให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

บทที่ ๔

แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทย ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบ ความสำคัญและปัจจัยที่มีผลต่อของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย และเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยและกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น ๒ ตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์ผลกระทบ ความสำคัญและปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร
๒. แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๓. สรุป

การวิเคราะห์ผลกระทบ ความสำคัญ และปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่น และ ความผูกพันต่อกองทัพไทย ของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงาน สวัสดิการทหาร

การศึกษารวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยและกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า การวิเคราะห์ผลกระทบ ความสำคัญและปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ ๑ และ ๒ ได้ดังนี้

๑. ผลการสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย ระดับรองผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร และผู้อำนวยการกอง ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๗ นาย ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพนักงานราชการเข้ารับราชการใหม่ ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

๑.๑ คุณลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานในสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยมีโครงสร้างและการบริหารงานในสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จัดอยู่ในส่วนบังคับบัญชาของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีโครงสร้างการจัดหน่วยตามกฎหมายการแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย การบริหารงานในสำนักสวัสดิการทหาร ยึดตามพันธกิจที่กำหนดไว้ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานสวัสดิการของกำลังพลทั้งหมดของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่

๑.๑.๑ การดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการ อาคารสวัสดิการ การฌาปนกิจ สงเคราะห์ การประชาสัมพันธ์

๑.๑.๒ การกีฬาทหารของกองทัพไทย และการกีฬาทหารระหว่างประเทศ

๑.๑.๓ การทำกิจกรรมดุริยางค์ การฝึกศึกษาและพัฒนาการดนตรี รวมทั้ง ปฏิบัติการแสดงดนตรี เพื่อสนับสนุนหน่วยทหาร และส่วนราชการอื่น ๆ

๑.๑.๔ ดำเนินการกิจการสโมสร เกี่ยวกับการบริการและบันเทิง กิจการร้านค้า การกีฬาสโมสร และกิจกรรมนันทนาการให้แก่ข้าราชการและครอบครัวของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย

๑.๑.๕ ดำเนินการจัดการ ควบคุม พัฒนา ปรับปรุงซ่อมแซม จัดทำข้อมูล หลักฐานและสถิติเกี่ยวกับอาคารสวัสดิการ บก.ทท.

การบริหารงานตามพันธกิจข้างต้นแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ ในกองต่าง ๆ โดยมีผู้อำนวยการกองเป็นผู้รับผิดชอบ เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการประสานงาน และกำกับดูแลงานตามพันธกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหารเป็นผู้กำกับดูแลงานของสำนักสวัสดิการทหารทั้งหมด โดยมีโครงสร้างการจัดหน่วย ประกอบด้วย ส่วนบังคับบัญชา กองสนับสนุน กองสวัสดิการ กองดุริยางค์ กองการกีฬา กองการ อาคารสวัสดิการ และกองกิจการสโมสร นอกจากการบริหารงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายแล้ว สำนักสวัสดิการทหารยังบริหารงานตามแผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนด เพื่อให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย ใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผน ปฏิบัติราชการและจัดสรรทรัพยากร โดยเป็นองค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัย และนวัตกรรม ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็น PROMPT HQ บูรณาการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการปฏิบัติการของ กองทัพไทย มุ่งพัฒนาบุคลากร และยกระดับคุณภาพชีวิตกำลังพล รวมทั้งยกระดับการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ สำนักสวัสดิการทหารจึงได้กำหนดแผนที่

ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน

๑.๒ สภาพปัจจุบัน ผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จากการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร และผู้อำนวยการกองของสำนักสวัสดิการทหารสรุปได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลสำนักสวัสดิการทหาร ดังนี้

๑.๒.๑ “...เชื่อว่าปัจจุบันกำลังพลของสำนักสวัสดิการทหารมีความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูง สังเกตได้จากการผลงานที่เกิดขึ้นในรอบหลายปีที่ผ่านมา กำลังพลส่วนใหญ่มีความทุ่มเท เสียสละ ความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงาน โดยนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนที่บรรจุใหม่ซึ่งกำลังพลเหล่านี้จะเป็นเด็กรุ่นใหม่ไฟแรง พร้อมที่จะเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว เมื่อได้รับการฝึกเด็กละเหล่านี้จะคิดเร็ว ทำเร็วตอบสนองได้ดี ผลงานที่ออกมาถึงแม้จะมีส่วนที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงบ้างแต่ก็ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ หากเราปกครองบังคับบัญชา อย่างมีเหตุมีผล เสมอภาค มีความยุติธรรม และเน้นการมีส่วนร่วม คาดว่ากำลังพลเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสำนักงานสวัสดิการทหารให้บรรลุภารกิจต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี...”

๑.๒.๒ “...กำลังพลที่บรรจุใหม่ในระยะ ๒ - ๓ ปีที่ผ่านมา มีทั้งนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพนักงานราชการ ซึ่งส่วนหนึ่งมากจากการกำลังพลที่เคยปฏิบัติงานในสำนักงานสวัสดิการ หรือหน่วยอื่นๆ ในกองบัญชาการกองทัพไทยอยู่แล้ว แสดงว่ากำลังพลส่วนนี้ความเชื่อมั่นและผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสำนักสวัสดิการทหาร หรือกองบัญชาการกองทัพไทย...”

๑.๒.๓ “...จากการที่ได้ปกครองบังคับบัญชากำลังพลในกอง กำลังพลเหล่านี้มีความภาคภูมิใจในการที่จะได้รับราชการทหาร เป็นอาชีพที่มีเกียรติได้ทดแทนบุญแผ่นดินมีความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ และส่วนหนึ่งอยากมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พนักงานราชการก็มีความประสงค์ที่จะได้รับการบรรจุเป็นนายทหารประทวน สำหรับพวกที่มีคุณวุฒิก็พยายามที่จะสมัครสอบเพื่อบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตร โดยมีความรู้สึกว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง และสามารถดูแลครอบครัวได้ ไม่ว่าจะเป็นการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาลให้กับบิดามารดาได้...”

๑.๒.๔ “...มีกระบวนการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติตลอดมา จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ทำให้กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่สามารถเรียนรู้ได้ไม่ยาก สามารถพัฒนาตนเองโดยอาศัยต้นแบบจากรุ่นพี่ และกระบวนการให้คำปรึกษา กำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น...” เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลอีก ๒ รายกล่าวว่า “...กำลังพลของสำนักสวัสดิการนอกจากการบังคับบัญชาตามสายงานแล้ว ก็จะมีอยู่กันแบบครอบครัว เป็นพี่เป็นน้อง มีการดูแลซึ่งกันและกัน การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องของการทำงาน เรื่องส่วนตัว...” และ “...กำลังพลภายในกองมีความสัมพันธ์กันดี มีบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อการทำงาน สังเกตได้จากการพูดจาหยอกล้อกันในที่ทำงาน การรับประทานอาหารร่วมกันในแต่ละวัน...”

ผลกระทบของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล สำนักสวัสดิการทหาร ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

๑. “...โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น หรือตำแหน่ง เป็นเรื่องปกติที่ทุกคนจะมีความคาดหวังที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน ๒ ชั้นในแต่ละปี และเมื่อครบยศครบก็อยากที่จะเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งเมื่อครบวาระ ชำราชากรชั้นผู้น้อย เช่น พันกงานราชการก็อยากที่จะได้รับการบรรจุเป็นนายทหารประทวน นายทหารประทวนก็อยากที่จะเป็นนายทหารสัญญาบัตร สิ่งเหล่านี้หากได้รับการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ และเป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม กำลังพลก็มีความเชื่อมั่นในหน่วยมากขึ้น ปัญหา กำลังพลย้ายออกไปยังหน่วยอื่นก็จะน้อยลง...” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลอีก ๒ รายคือ “...การพิจารณาบำเหน็จประจำปี หากกำลังพลทำงานหนัก และทุ่มเท แล้วได้รับการตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาของตน ซึ่งสิ่งที่ชัดเจนที่สุดก็การได้รับการพิจารณาบำเหน็จในปีนั้น ๆ นั้นหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในการทำงานของตน นอกจากจะดีใจที่ได้รับเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังเป็นความภูมิใจของผู้ที่ได้รับการพิจารณาอีกด้วย...” และ “...ความคาดหวังของการรับราชการทหารก็คงไม่พ้นการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง การที่จะเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นการเลื่อนยศเมื่อครบกำหนดหลาย ๆ คนย้ายมาจากหน่วยอื่น หรือย้ายออกก็เพราะต้องการที่ปรับตำแหน่ง เลื่อนยศ...”

ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๒ รายให้ข้อมูลอีกมุมมองหนึ่งคือ “...การพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นการตอบแทนการทำงานที่ทุ่มเทของกำลังพล แต่หากกำลังพลมีความรู้สึก ว่า ผู้บังคับบัญชาของตนไม่ยุติธรรม มีระบบการอุปถัมภ์ ลูกท่านหลานเธอ หรือเด็กนาย สิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้กำลังพลมีความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ ไม่ได้รับความเป็นธรรม แนนอนว่าจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นต่อหน่วยแน่นอน...” และ “...ลูกจ้างหรือพนักงานราชการส่วนหนึ่งถูกตรึงอัตรา หรือขาดคุณสมบัติในการเลื่อนฐานะ ทำให้ไม่สามารถเจริญก้าวหน้า ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ในขณะที่บางส่วนงานมีกำลังพลมากเกินไปทำให้เกิดสภาวะคนเกินงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบมีน้อยเกินไป ในส่วนนี้การบริหารจัดการกำลังพลในภาพรวมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการแก้ปัญหา...”

๒. “...ถ้าพูดถึงหน่วยทหารการปกครองบังคับบัญชาน่าจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด การปกครองของทหารเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจ สามารถให้คุณหรือโทษกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แต่การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือดีขึ้นและปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเต็มใจนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รู้จักพวกเขาในเรื่องส่วนตัวบ้าง และให้ความช่วยเหลือเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องงานโดยตรง ไม่วางตัวเห็นห่างกับผู้ใต้บังคับบัญชามากจนเกินไป...สายการบังคับบัญชาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมกำลังพลให้อยู่ในระเบียบวินัย...” เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลอีกรายหนึ่งกล่าวว่า “...ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือควบคุมความยุติธรรมในการบริหาร รวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน

ไม่กดดัน ทำงานได้อย่างสบายใจ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำกับดูแลให้งานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและทันเวลาด้วย...”

ประเด็นการปกครองบังคับบัญชา และสายการบังคับบัญชานี้มีผู้ให้ข้อมูลในหลายมุมมองคือ “...ระบบราชการมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จำนวนมาก ทำให้กำลังพลถูกปลูกฝังตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ จนเกิดเป็นความเคยชินว่าต้องเน้นความถูกต้องตามระเบียบมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน...ประกอบกับขั้นตอนการทำงานที่ต้องยึดระเบียบและถูกต้องมีมาก อีกทั้งมีสายการบังคับบัญชาที่ยาว ส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่นและความอ่อนตัวในการทำงาน...”

“...การบริหารแบบยึดระบบราชการมากเกินไปทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจทำให้ขาดความรอบคอบ กำลังพลชั้นผู้น้อยไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ทำงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียวไม่กล้าตัดสินใจ...”

“...การบริหารงานมุ่งเน้นกระบวนการ process มากกว่ามุ่งผลการดำเนินงาน output บางกิจกรรมผลสำเร็จไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป...”

“...ขาดการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม ขาดความคิดเชิงบวกในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน...”

“...มีแนวโน้มที่จะผูกขาดข้อมูลข่าวสารต่อต้านเปลี่ยนแปลง ทำตัวเป็นเผด็จการ สั่งการในระบบ Top down...”

๓. “...ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ การร่วมมือกันวางแผนการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังซึ่งกันและกัน การให้คำปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานนั้นด้วย ความสุขใจ เต็มใจ เต็มเวลา เต็มความสามารถ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพ งานบรรลุเป้าหมาย...”

๔. “...งานของสำนักสวัสดิการเกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกำลังพลโดยตรง ตั้งแต่การสวัสดิการ อาคารที่พัก การฃาปนกิจสงเคราะห์ การกิจการสโมสร เกี่ยวกับการบริการและบันเทิง กิจการร้านค้า การกีฬาสโมสร และกิจกรรมนันทนาการให้แก่ข้าราชการและครอบครัว และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำลังพลจะได้รับจากการปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพไทย...” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลอีกรายหนึ่งกล่าวว่า “...เงินเดือนของข้าราชการค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชน แต่ในส่วนนี้ก็ชดเชยด้วยระบบสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, ค่าศึกษาบุตร, ที่พักอาศัย, รถรับส่ง, การลา, การกู้เงิน และอื่น ๆ ...” และผู้ให้ข้อมูลอีกรายหนึ่งได้ให้ข้อมูลซึ่งเกี่ยวข้องไว้ดังนี้ “...ขวัญและกำลังใจของกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะทำให้กำลังพลรู้สึกผูกพันต่อสำนักสวัสดิการทหารหรือกองบัญชาการกองทัพไทย ขวัญและกำลังใจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภายในของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจดี จะมีความรับผิดชอบในงานสูง มีความพอใจในการทำงาน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งขวัญและ

กำลังใจนี้จะเกิดจากความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของกำลังพล การดูแลเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ที่กำลังพลควรได้รับตามสมควร...”

๕. “...บรรยากาศในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เสียงอากาศ ชั่วโมงการทำงาน สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ จำนวนกำลังพลมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ความพอเพียงของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร และกระดาษการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการทำงานให้กำลังพลมีสภาพคล่องในการทำงาน หากสิ่งเหล่านี้มีความขาดแคลนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน...” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “...สิ่งอุปกรณ์ประจำสำนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน กำลังพลนายสิบ ลูกจ้าง รวมถึงพนักงานราชการพวกนี้มีรายได้น้อย ถ้าจะต้องจ่ายเงินเพื่อซื้อสิ่งเหล่านี้มาใช้เพื่อทำงานมันก็ลำบาก ถ้าไม่พร้อมคนเหล่านี้ก็จะไม่ยอมทำงาน บางคนก็จะใช้เป็นข้ออ้างหากงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด...”

**ความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล
สำนักสวัสดิการทหาร** ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวทางในการตอบเป็นไปในลักษณะแนวทางเดียวกันสรุปได้ดังนี้

“...ความผูกพันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยหน่วยต้องสามารถรักษากำลังพลไว้ด้วยการสร้างทัศนคติของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับกำลังพล หากกำลังพลมีความเชื่อมั่น ผูกพันต่อหน่วยงาน กำลังพลผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงาน...”

“...ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของกองทัพไทย เพราะความเชื่อมั่นนี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลที่สูงขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนร่วมหลักในการสร้างเชื่อมั่นในกองทัพไทยให้แก่กำลังพล โดยเริ่มจากการทำให้กำลังพลไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา...”

“... หากกำลังพลมีความรักและความเชื่อมั่นต่อกองทัพไทยแล้วนั้น กำลังพลเหล่านั้นจะแสดงออกในด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อกองทัพ การเสียสละ มีความเต็มใจและพร้อมที่จะใช้สติปัญญาและพลังความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของหน่วย ยินดีที่จะช่วยเหลือและทำประโยชน์ให้กับหน่วยในทุก ๆ ด้าน แม้จะล่วงเลยเวลาปฏิบัติงานก็ตาม...”

“...ความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลสำนักสวัสดิการนั้นอาจลดปัญหาการมาทำงานสาย เนื่องจากกำลังพลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมาทำงานตรงต่อเวลา และมีความรับผิดชอบต่องานทำโดยไม่ต้องกำกับดูแลมากนัก...”

“...ความผูกพันที่มีต่อกองบัญชาการกองทัพไทยของกำลังพลถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความรัก ความภาคภูมิใจในการยอมรับและการยึดมั่นในหน่วยงาน อันเป็นผลให้ที่มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ของหน่วยงาน...”

๒. ผลการสัมภาษณ์กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร
กองบัญชาการกองทัพไทย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษากำลังพลนายทหารสัญญาบัตร
นายทหารประทวน และพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
จำนวน ๑๕ คน ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงข้อมูลสรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)
แรงจูงใจหรือความคาดหวังในการเข้ารับราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย	
- เงินเดือน	๓
- สวัสดิการ	๕
- ความมั่นคงในอาชีพ	๕
- ความต้องการส่วนตัว	๒
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
๑. งานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดขอบข่าย ภาระหน้าที่ ระบุไว้อย่างชัดเจน	
- ชัดเจน	๙
- ไม่ชัดเจน	๖
๒. โอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบ	
- ได้รับโอกาส	๗
- ไม่ได้รับโอกาส	๘
๓. การสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมในสายงาน ที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน	
- ได้รับการสนับสนุน	๑๐
- ไม่ได้รับการสนับสนุน	๕

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงข้อมูลสรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ผลการศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)
๔. ความก้าวหน้าในสายงานและหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน อยู่ขึ้นอยู่กับ	
- การพิจารณาของผู้บังคับบัญชา	๑๕
- การปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท	-
๕. เมื่อเกิดปัญหาในงานที่รับผิดชอบ แก้ไขปัญหาโดย...	
- แก้ปัญหาด้วยตนเอง	๑๐
- ปรึกษารุ่นพี่/หน.แผนก	๒
- เรียนให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	๓
๖. การดำเนินการเมื่อต้องประสานงานระหว่างหน่วยงาน/ ผู้เกี่ยวข้องในงานที่ท่านรับผิดชอบ	
- ประสานงานด้วยตนเอง	๗
- บอกรุ่นพี่/หน.แผนก	๖
- อื่น ๆ	๒
ประสบการณ์ในการทำงาน	
๑. ความร่วมมือ ร่วมใจการปฏิบัติงานร่วมกันภายในแผนก/ กอง	
- ดีมาก	๘
- ปานกลาง	๔
- น้อยที่สุด	๓
๒. หากเกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	
- แก้ปัญหาด้วยตนเอง	๑๐
- ร่วมมือการปฏิบัติงานร่วมกันภายในแผนก/กอง	๒
- เรียนให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อสั่งการแก้ไข	๓
๓. ตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างไร	
- มาก	๑
- ปานกลาง	๑๑
- น้อยที่สุด	๓

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงข้อมูลสรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ผลการศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)
๔. งานส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงาน (กอง/แผนก) ของท่านเกิดจาก	
- ความร่วมมือภายใน	๖
- ทน.แผนก/ผอ.กอง	๙
๕. การได้รับความเป็นธรรมและการปฏิบัติที่เสมอภาค จากผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับผู้อื่น ทั้งในเรื่องหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนตัว	
- เสมอภาค	๑๒
- ไม่เสมอภาค	๓
ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร	
๑. การปฏิบัติงานของท่านต้องลงเวลาทำงาน รวมแถมชี้แจง อย่างสม่ำเสมอ ไม่ลาหรือขาดงานโดยไม่จำเป็น	
- สม่ำเสมอ	๑๕
- ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติ	-
๒. หากมีปัญหาส่วนตัวที่ต้องใช้เวลาราชการบางส่วน เพื่อแก้ปัญหาท่านดำเนินการอย่างไร	
- ลาตามระเบียบ	๙
- แจ้ง ทน.แผนก/ผู้รับผิดชอบ	๓
- แจ้งเพื่อนร่วมงานให้ลาให้	๓
๓. ความรู้สึกอย่างไรกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	
- ภาคภูมิใจ	๑๒
- เฉย ๆ	๓

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงข้อมูลสรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ผลการศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)
๔. หากมีโอกาสในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ในการทำงานท่านจะพิจารณาหรือไม่อย่างไร	
- พิจารณาแน่นอน	๓
- พิจารณาก่อนว่าหน่วยงานใหม่เป็นอย่างไร	๖
- ยังไม่มีแผนจะเปลี่ยนแปลงในระยะนี้	๖
๕. บทบาทในการดำเนินการและการวางแผนร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	
- ไม่มีบทบาทหรือมีบทบาทเล็กน้อย	๖
- มีบทบาทปานกลาง	๔
- มีบทบาทมาก	๕
๖. สิ่งที่คุณรู้สึกภาคภูมิใจในหน่วยงาน	
- ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองและใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา	๘
- บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง	๔
- ได้รับสวัสดิการจากหน่วยอย่างเต็มที่	๓
๗. สิ่งแรกที่ต้องการในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงาน	
- การปรับปรุงอาคารที่พัก	๗
- คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๕
- สถานที่ในการปฏิบัติงาน ควรมีความกว้างขวางมากขึ้น	๓

ที่มา : แผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ออนไลน์, ๒๕๖๕.

ผลจากการสัมภาษณ์ กำลังพลนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) สรุปได้ดังนี้

๑. สาเหตุ แรงจูงใจหรือความคาดหวังในการเข้ารับราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย สรุปได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคาดหวังในการเข้ารับราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย โดยคาดหวังว่าจะได้เข้ารับราชการทหารซึ่งเป็นอาชีพที่มีเกียรติ และได้รับสวัสดิการจากหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น ค่ารักษาพยาบาล, ค่าศึกษาบุตร, ที่พักอาศัย, รถรับส่ง, การลา และการกู้เงิน ถึงแม้เงินเดือนที่ได้รับจะไม่มากเท่ากับเอกชน แต่สวัสดิการที่รับมีมากกว่า และสามารถวางแผนชีวิตได้อย่างชัดเจนเนื่องจากมาเวลาการปฏิบัติงาน วันหยุด และจำนวนวันลาที่ชัดเจน ส่วนหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลมีแรงจูงใจโดยเห็นตัวอย่างจากคนในครอบครัวที่รับราชการทหาร มองว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงในระยะยาว และชอบอาชีพนี้เป็นการส่วนตัว

๒. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๒.๑ งานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดขอบข่าย ภาระหน้าที่ ระบุไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า งานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดขอบข่าย ภาระหน้าที่ ระบุไว้อย่างชัดเจนดี มีบางส่วนที่ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้ “...งานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดขอบข่าย ภาระหน้าที่มีระบุไว้อย่างชัดเจนตามตำแหน่ง แต่บางครั้งก็ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเกินตำแหน่ง ซึ่งเป็นภารกิจพิเศษ...”

ส่วนหนึ่งให้ข้อมูลว่า “...ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่บรรจุ...”

“...ปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยที่ไม่ทราบว่าจะขอบข่ายงานของตนเองคืออะไร...”

“...ปฏิบัติงานตามที่รุ่นพี่บอก แล้วรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย...”

๒.๒ ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างไร/ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสายงานที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่าได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยได้ศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ สำหรับการสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสายงานที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับว่างานนั้น ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือทักษะมากน้อยเพียงใด หากต้องใช้ทักษะในการทำงานสูงก็จะได้มีการพิจารณาให้เข้ารับการศึกษ ทั้งนี้อยู่ในการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ มีบางส่วนที่ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้ “...ขึ้นอยู่กับงานที่รับผิดชอบด้วยหากหวังที่มีหลักสูตรแต่มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก บางทีก็ไม่ได้มีการพิจารณาให้ไปศึกษา...” “...บางหลักสูตร บางการอบรม สัมมนาไม่ได้อยากไป แต่ไม่มีคนก็ต้องไป...” และ “...ถ้าไม่ใช่หลักสูตรที่บังคับก็ไม่เรียน อาศัยการถามหรือศึกษาจากรุ่นพี่ที่ทำงานด้วยกัน...”

๒.๓ ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในสายงานและหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ขึ้นอยู่กับอะไร

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดให้ข้อมูลไปในแนวทางเดียวกันว่า ความก้าวหน้าในสายงานและหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บังคับบัญชา มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้ “...ความก้าวหน้าในตำแหน่งขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา บางคนดูผู้บังคับบัญชาก็ได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ...” “ความขยัน ความทุ่มเทก็เป็นส่วนประกอบหนึ่งในการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงาน ถ้าไม่ทำอะไรเลยแล้วได้มันก็ไม่ยุติธรรมกับคนอื่น...” “...ถ้าเป็นลูกผู้ใหญ่ก็คงมีความก้าวหน้าเร็วกว่าคนอื่น ๆ ไป...”

๒.๔ เมื่อเกิดปัญหาในงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านแก้ไขปัญหายังไง

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลไปในแนวทางเดียวกันว่า เมื่อเกิดปัญหาในงานที่รับผิดชอบ หากไม่ใช่ปัญหาร้ายแรงจะแก้ไขปัญหาเบื้องต้นด้วยตนเองก่อน เมื่อแก้ปัญหาได้ก็จะปฏิบัติงานต่อไป หากปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขได้จะปรึกษารุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนปัญหานั้นได้รับการแก้ไข

๒.๕ เมื่อต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องในงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านดำเนินการอย่างไร

การประสานงานระหว่างหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องในงานที่รับผิดชอบนั้นสามารถจำแนกตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูลได้ดังนี้

๒.๕.๑ ผู้ให้ข้อมูลที่เพิ่งเข้ารับราชการใหม่ในปีแรก(นายทหารประทวนและพนักงานราชการ)ให้ข้อมูลว่า จะไม่รับผิดชอบในการประสานงานระหว่างหน่วยงานมากนักส่วนมากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานหากต้องมีการประสานงานจะเป็นหน้าที่ของรุ่นพี่หรือนายทหารสัญญาบัตร แต่บางครั้งก็จะมีบ้างที่ได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานด้วยกัน

๒.๕.๒ ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งไม่ได้มีหน้าที่ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานจึงไม่สามารถให้ข้อมูลได้

๒.๕.๓ ผู้ให้ข้อมูลที่เพิ่งเข้ารับราชการใหม่ในมากกว่า ๑ ปี และผู้มีหน้าที่ในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทำการประสานงานเป็นประจำอยู่แล้วก็ประสานงานด้วยตนเอง ยกเว้นว่างานนั้นเกินความรับผิดชอบก็แจ้งผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้ประสานต่อไป

๓. ประสบการณ์ในการทำงาน

๓.๑ ความร่วมมือ ร่วมใจการปฏิบัติงานร่วมกันภายในแผนก/กองของท่านเป็นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลไปในแนวทางเดียวกันว่า ในการปฏิบัติงานปกติภายในแผนก/กองของตนเองมีความร่วมมือ ร่วมใจการปฏิบัติงานกันเป็นอย่างดี มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้ “...ก็มีคนอู้บ้าง หนีบ้าง แต่ก็ไม่ใช่ทุกงาน บางคนมีภาระครอบครัวหากเลยเวลางานก็ไม่สามารถให้ความร่วมมือได้...” “...คนที่ไม่ให้ความร่วมมือส่วนมากก็จะเป็นคนเดิม ๆ มีข้ออ้างตลอดเวลา...” “...บางงานถ้าไม่บังคับหรือเช็คยอดก็ไม่ครบ ไม่ให้ความร่วมมือ...”

๓.๒ ท่านคิดว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างไร

บทบาทและความสำคัญต่อหน่วยงานสามารถจำแนกได้ดังนี้

๓.๒.๑ รู้สึกว่าตนเองบทบาทและความสำคัญต่อหน่วยงานมาก จำนวน ๑ คน

๓.๒.๒ รู้สึกว่าตนเองบทบาทและความสำคัญต่อหน่วยงานปานกลาง จำนวน ๑๑ คน

๓.๒.๓ รู้สึกว่าตนเองบทบาทและความสำคัญต่อหน่วยงานน้อยที่สุด จำนวน ๓ คน

๓.๓ ท่านคิดว่างานส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงาน (กอง/แผนก) ของท่านเกิดจากสิ่งใด ในประเด็นงานส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงานที่ท่านอยู่นั้นสรุปข้อมูลได้ดังนี้

๓.๓.๑ หัวหน้าแผนก/ผู้อำนวยการกอง โดยให้ข้อมูลดังนี้ “...ความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับหลาย ๆ อย่าง แต่สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของ ผอ.กอง หากมีการแบ่งมอบงาน การกระจายงานในแต่ละหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน งานนั้น ๆ ก็จะประสบความสำเร็จได้โดยไม่ยาก แต่หากแบ่งงานไม่ชัดเจน ก็จะมีทั้งการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน หรือ

ที่แย่กว่านั้นก็จะมีบางคนที่เกี่ยวข้องงานและไม่ทำเลยโดยอ้างว่าไม่ใช่งานของตน...” “...หัวหน้าแผนกต้องกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลา รวมถึงคนทำงานด้วย...”

๓.๓.๒ ความร่วมมือกัน โดยให้ข้อมูลดังนี้ “...ความร่วมมือแรงร่วมใจกันของคนในแผนก...” “...แต่แต่ละคนต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และทำงานร่วมกัน...” “...ส่วนมากเป็นงานประจำที่ทุกคนรู้อยู่แล้วว่าต้องทำอะไร ก็ร่วมมือการงานตามปกติให้งานเสร็จทันเวลา คอยเตือนกันงานก็เรียบร้อยดี...”

๓.๔ ท่านได้รับความเป็นธรรมและการปฏิบัติที่เสมอภาคจากผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับผู้อื่น ทั้งในเรื่องหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนตัว

การได้รับความเป็นธรรมและการปฏิบัติที่เสมอภาคจากผู้บังคับบัญชาสามารถสรุปได้ดังนี้

๓.๔.๑ เสมอภาค มีข้อมูลดังนี้ “...ไม่แตกต่างอะไร หัวหน้าก็ทำกับทุกคนเหมือนกัน...” “...ถ้าเป็นเรื่องงานก็เหมือน ๆ กัน...” “...ให้การดูแลทุกคนไม่แตกต่างกัน ทั้งเรื่องสวัสดิการ และเรื่องงาน นอกจากนี้ยังได้รับความเมตตาเป็นอย่างดี รวมไปถึงครอบครัว การเยี่ยมไข้คนในครอบครัวมีการส่งกระเช้า และของเยี่ยมไข้อีกด้วย...”

๓.๔.๒ ไม่เสมอภาค มีข้อมูลดังนี้ “...ไม่ได้รับความเสมอภาค...” “...ไม่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญ โดยส่วนตัวก็ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับหมายไปให้เสร็จ...” “...ก็ไม่เสมอภาคซะทีเดียว เป็นเรื่องปกตินายสนทนากับใครก็ให้ความสำคัญกับคน ๆ นั้นเป็นธรรมดา...” “...ถ้าจะแตกต่างน่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว คนที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาก็สนิทมากกว่า...”

๔. ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร

๔.๑ การปฏิบัติงานของท่านต้องลงเวลาทำงาน รวมแถมชี้แจงอย่างสม่ำเสมอ ไม่ลาหรือขาดงานโดยไม่จำเป็น หากมีปัญหาส่วนตัวที่ต้องใช้เวลาราชการบางส่วนเพื่อแก้ปัญหา ท่านดำเนินการอย่างไร

การลงเวลาทำงาน การรวมแถมเพื่อรับฟังการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดให้ข้อมูลไปในแนวทางเดียวกันว่า เรื่องการลงเวลาทำงานเป็นสิ่งที่ต้องยึดถือปฏิบัติทุกกอง และการรวมแถมเพื่อรับฟังการชี้แจงนั้นเป็นการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติประจำ โดยสำนักสวัสดิการจะมีการรวมแถมเพื่อรับฟังการชี้แจงสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง และในส่วนของกองนั้นจะกำหนดขึ้นเองโดยปฏิบัติอย่างน้อย ๑ ครั้งนอกเหนือจากการรวมของสำนักสวัสดิการ

การแก้ปัญหาเมื่อต้องใช้เวลาราชการบางส่วนในเรื่องส่วนตัว มีข้อมูลดังนี้ “...หากเป็นเรื่องที่ทราบล่วงหน้าต้องเขียนใบลาจึงให้ผู้บังคับบัญชาทราบและอนุมัติก่อน...” “...ลงนาม ในบันทึกการจาก...” “...หากมีเรื่องเร่งด่วนจะใช้การขออนุญาตโดยการเรียนในผู้บังคับบัญชาทราบด้วยวาจา หรือโทรศัพท์เรียนให้ทราบ...” “...ฝากเพื่อนร่วมงานลาหัวหน้า...”

๔.๒ ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (สสท.ทหาร/กอง/แผนก) หากมีโอกาสในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ในการทำงานท่านจะพิจารณาหรือไม่ อย่างไร

๔.๒.๑ ความรู้สึกกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีข้อมูลดังนี้ “...มีความสุขกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาที่ให้ความใส่ใจ...” “...สนุกในทุกครั้งที่ได้รับภารกิจพิเศษที่ต้อง

ออกปฏิบัติงานหน่วย ซึ่งนอกเหนือจากงานประจำ...” “...มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี...” “...บรรยากาศภายในกองมีความเป็นกันเอง ดูแลกันแบบพี่น้องทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว...” “...เฉย ๆ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดพอแล้ว...”

๔.๒.๒ การพิจารณาเมื่อมีโอกาสในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเพื่อการทำงานประสบการณ์ใหม่ในการทำงาน มีข้อมูลดังนี้ “...พิจารณาเพื่อหาประสบการณ์และเพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ ...” “คงต้องดูก่อนว่าตำแหน่ง หรือองค์กร หน่วยงานใหม่เป็นอย่างไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง...” “...หากเกี่ยวข้องกับภาระเลี่ยนยศ อาจพิจารณาเป็นพิเศษ...” “...ทำงานที่นี้ก็มีความสุขดีอยู่แล้วยังไม่อยากย้ายไปไหน...” “...เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ยังไม่คิดจะเปลี่ยนหน่วยหรือย้าย...” “...ถึงอยากย้ายก็คงยาก ไม่รู้จะไปไหน...”

๔.๓ หากท่านและเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน (กอง/แผนก) ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสำคัญ ท่านมีบทบาทในการดำเนินการและการวางแผนร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร

ประเด็นเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสำคัญ บทบาทในการดำเนินการและการวางแผนร่วมกับเพื่อนร่วมงาน สามารถสรุปโดยจำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลได้ดังนี้

๔.๓.๑ พนักงานราชการไม่มีบทบาทหรือมีบทบาทเพียงเล็กน้อย เนื่องจากเป็นเพียงผู้ปฏิบัติ

๔.๓.๒ นายทหารประทวนมีบทบาทปานกลางเนื่องจากได้รับมอบหมายจากหัวหน้า

๔.๓.๓ นายทหารสัญญาบัตรมีบทบาทค่อนข้างมากเนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง

๕. สิ่งที่ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในหน่วยงาน (สสท.ทหาร/กอง/แผนก) ของท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้

๕.๑ ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเองและใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีความจริงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ความยากลำบาก และรับรู้ปัญหาในการทำงาน

๕.๒ บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง การทำงานในสำนักสวัสดิการทหาร มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถสอบถามขอคำปรึกษาจากรุ่นพี่ หัวหน้าเพื่อแก้ไขได้

๕.๓ ได้รับสวัสดิการจากหน่วยอย่างเต็มที่

๖. หากท่านมีโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงาน (สสท.ทหาร/กอง/แผนก) ของท่านให้ดียิ่งขึ้น สิ่งแรกที่ต้องการในการปรับปรุงและพัฒนา คือ

๖.๑ การปรับปรุงอาคารที่พัก

๖.๒ คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

๖.๓ สถานที่ในการปฏิบัติงาน ควรมีความกว้างขวางมากขึ้น

การศึกษาแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยและกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ ๒ ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร

๑. ลักษณะงาน

ลักษณะงานเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลภายในกองบัญชาการกองทัพไทยซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหากได้รับมอบหมายงานตรงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถก็จะทำให้มีโอกาสใช้ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มศักยภาพทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

๒. นโยบายด้านสิทธิกำลังพล สวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่น ๆ

นโยบายด้านสิทธิกำลังพล สวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการดูแลกำลังพล สวัสดิการเป็นอีกสิ่งที่กำลังพลมักให้ความสำคัญอย่างมาก ระบบและนโยบายในการพิจารณาสวัสดิการให้แก่กำลังพลจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากเงินเดือนของข้าราชการค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชน สิ่งที่ชดเชยได้คือระบบสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ สวัสดิการถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ถูกนำมาพิจารณาของกำลังพลเมื่อต้องมีการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อความผูกพันและความเชื่อมั่นต่อองค์กรด้วยเช่นกันเนื่องจากหากกำลังพลได้รับสวัสดิการที่ดีหรือเหมาะสมกับงานที่ทำงานก็ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย

๓. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กำลังพลทุกคนล้วนมีความคาดหวังที่จะเติบโต และต้องการมีความก้าวหน้าในสายงานของตนเองเสมอ ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่จะนำตนเองไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จในการทำงานและส่วนขององค์กรที่จะได้รับประโยชน์จากการที่มีบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๔. ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาคือบุคคลซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกำลังคนของกองบัญชาการกองทัพไทยให้มีการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้อยู่ในภาวะเปียบที่ใดกำหนดไว้ และนำพาหน่วยงานไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้นหากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีมีคุณธรรมและจริยธรรมจะส่งผลกระทบต่อความทุกข์ผ่านและความเชื่อมั่นต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการมีความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรโดยเพื่อนร่วมงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีความสำคัญ

ต่อความรู้สึกเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม เนื่องจากทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การทำงานได้ก็ทำตามต้องอาศัยสัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบเนื่องจากถือว่าเป็นกระบวนการจริงจัง การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

การศึกษาแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยและกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ ๓ ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวทางในการตอบเป็นไปในลักษณะแนวทางเดียวกันสรุปได้ดังนี้

๑. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งประสิทธิภาพของงานจะมีคุณภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจของกำลังพลแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นแล้วผู้บริหารต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้กำลังพลคนหนึ่งทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุปเป็นที่ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ดังนี้

“...นโยบายด้านสิทธิกำลังพล สวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการดูแลกำลังพล สวัสดิการเป็นอีกสิ่งที่กำลังพลมักให้ความสำคัญอย่างมาก ระบบและนโยบายในการพิจารณาสวัสดิการให้แก่กำลังพลจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากเงินเดือนของข้าราชการค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชน สิ่งที่ชดเชยได้คือระบบสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เงินเดือน ค่าทำงานล่วงเวลา การสันหนนาการและการพักผ่อน การท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจ หลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ คอร์สการเรียน ภาษาต่างประเทศ และการเลี้ยงส่งสรรค์ในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ...”

“...สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถสร้างความไว้วางใจได้หากไม่มีการสื่อสาร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายและจุดประสงค์ของงานที่ทำการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างสม่ำเสมอ กำกับดูแล การพูดคุยทั้งในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นการแสดงถึงความใส่ใจ แต่ยังคงแสดงถึงการรับฟังและพร้อมลงมือปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา...”

“...ในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานควรหลีกเลี่ยงคำพูดที่มีความหมายในเชิงลบ คำพูดประชดประชันเหน็บแนม ควรพูดในเชิงบวก มีไมตรี สุภาพ หลีกเลี่ยง

การแสดงอำนาจเกินความจำเป็น การออกคำสั่ง ดุด่าว่ากล่าว ควรพูดชมเชยให้กำลังใจ ปลอดภัย ให้กำลังใจในยามที่ทำงานผิดพลาด...”

“...การรับฟังความคิดเห็นของกำลังพล แล้วนำมารวบรวมเข้าเป็นนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการ วางแผนและการดำเนินงานภายใน รับฟังความคิดเห็น คำถาม และ คำร้องทุกข์ของกำลังพล หรือสร้างกล่องรับความคิดเห็นไว้ เพื่อให้กำลังพลสามารถแสดงความรู้สึก หรือระบายความคับข้องใจต่าง ๆ ได้ อย่างปลอดภัยให้กำลังพลรู้สึกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงาน หรือผู้ร่วมงานองค์กร เพราะจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง...”

“...ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวกำลังพล เราสามารถแสดงความไว้วางใจในตัว กำลังพลได้ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เช่น การให้เข้าร่วมการประชุม เพื่อให้ พวกเขาแสดงความสามารถในด้านที่ต่างออกไป เชื่อมั่นในความรู้และประสบการณ์ของพวกเขา...”

“...การส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพลได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ในการเข้ารับ การฝึกอบรม ศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งตามแนวทางรับราชการตามวาระและหลักสูตรเพิ่มพูน ความรู้ ทำให้กำลังพลมีความรู้ตลอดจนมีทักษะเพิ่มขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนพัฒนาในสายงานของตน และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานโดยการสำรวจปริมาณ งานลดปัญหากำลังพลที่เกินงานโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน ให้มากขึ้น...”

“...การสร้างเชื่อมั่นในแก่กำลังพลในเรื่องความยุติธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ การมีความยุติธรรมปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียม ย่อมสร้าง แรงจูงใจที่ดีในการทำงาน เมื่อหากกำลังพลทุ่มเททำงานหนัก แล้วได้รับการตอบแทนจากการ พิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม กำลังพลจะรับรู้ได้ว่าผู้บังคับบัญชาให้ความใส่ใจในการ ทำงานของตน ยังเป็นความภูมิใจของกำลังพลด้วย...”

๒. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ กำลังพลทุกคนล้วนมีความคาดหวังที่จะ เติบโต และต้องการมีความก้าวหน้าในสายงานของตนเองเสมอ ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ มีแนวทางในการตอบเป็นไปในลักษณะแนวทางเดียวกันสรุปได้ดังนี้

“...ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความชัดเจน เพื่อให้กำลังพล สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงวางแผนการรับราชการ หรือการพัฒนาตนเอง ในการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ตามแนวทางรับราชการ หรือการวางแผนศึกษาหลักสูตรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนในกรณีที่จะต้องเปลี่ยนสายงาน...”

“...การวางนโยบายหรือแผนงานต่าง ๆ ในการกำหนดแนวทางรับราชการให้แก่ กำลังพลในแต่สายงาน เช่น สายงานกำลังพล สายงานการเงิน สายงานงบประมาณ เป็นต้น และ จัดทำกำลังอัตรากำลังพลให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ปรับปรุงโครงสร้างของสายงานต่างๆ เพื่อลด ปัญหากำลังพลรับผิดชอบงานเกินตำแหน่งหน้าที่ และกำลังพลที่เกินงาน...”

“...การสนับสนุนให้กำลังพลที่เข้ารับราชการในสำนักสวัสดิการทหารมีความรู้สึกรู้ว่า ได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานสามารถที่จะก้าวขึ้นไป ในตำแหน่งผู้บริหารได้ในอนาคตจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้ได้กรุ่นใหม่ที่จะเข้ามารับราชการ รวมทั้งข้าราชการที่ทำงานอยู่แล้วมีความมุ่งมั่นในการทำงาน กำลังพลมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นกำลัง

หลักการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานโดยมีความท้าทายในความรู้ความสามารถ เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน...”

๓. การสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวทางในการตอบเป็นไปในลักษณะแนวทางเดียวกันสรุปได้ดังนี้

“...การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กรผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นต้องการการสื่อสารเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุภารกิจของหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสม แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถประสานงานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

“...การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานในหน่วยงานราบรื่น การพูดคุย ประสานงานในแต่ละกอง แต่ละแผนกล้วนมีผลมาจากความสัมพันธ์ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกัน การรับประทานร่วมกัน รวมถึงการให้คำปรึกษา คำแนะนำ การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงชื่นชมกันและกัน ให้กำลังใจกันในการทำงาน...”

“...กระบวนการถ่ายทอดการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ยึดถือเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติตลอดเป็นการถ่ายทอดจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ดังนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่กำลังพลทุกคนจำต้องให้เกียรติผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในหน่วยงาน...”

“...สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานโดยต้องอาศัยความร่วมมือของกำลังพลทุกคนเป็นอย่างดี เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมนี้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตั้งแต่หน่วยงานระดับแผนก กอง สำนัก/กรม โดยจะต้องละลายพฤติกรรมของกำลังพลทุกคนให้ยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน รับประทานอาหารที่และขอบเขตงานของตนเอง สามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย...”

“...การส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้นมากกว่าการทำงานแบบตัวใครตัวมัน องค์กรควรใส่ใจและฝึกการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นเรื่องปกติเพราะการทำงานเป็นทีม เป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์...”

สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยการศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยกำหนดแนวคิดเป็นกรอบ และกำหนดประเด็นที่ต้องการและสนใจที่จะศึกษาให้สอดคล้อง

กับบริบทของกองทัพไทย จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้ มีแนวทางในการตอบการสัมภาษณ์เป็นไปในลักษณะแนวทางเดียวกัน คือ

ตารางที่ ๔ - ๒ แสดงข้อมูลแนวทางในการตอบการสัมภาษณ์

แนวคิดด้านบวก	แนวคิดด้านลบ
<p>๑. สายการบังคับบัญชาเป็นเครื่องมือในการควบคุมกำลังพลให้อยู่ในระเบียบวินัย</p> <p>๒. กำลังพลไม่สับสนในบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้</p> <p>๓. ชีวิตมีความสมดุลสามารถวางแผนชีวิตได้อย่างชัดเจน วางแผนการใช้วันหยุด และการลา</p> <p>๔. เป็นอาชีพที่มีเกียรติได้ทดแทนบุญแผ่นดิน</p> <p>๕. มีสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, ค่าศึกษาบุตร, ที่พักอาศัย, รถรับส่ง, การลา, การกู้เงินฯ</p> <p>๖. มีกระบวนการถ่ายทอดการปฏิบัติงานโดยยึดถือเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติตลอดมาจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง</p>	<p>๑. ระบบอุปถัมภ์ ลูกท่านหลานเธอ</p> <p>๒. ระเบียบข้อบังคับที่มีจำนวนมาก สร้างความเคยชินว่าต้องเน้นความถูกต้องมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>๓. มีแนวโน้มที่จะผูกขาดข้อมูลข่าวสารต่อต้านเปลี่ยนแปลง ทำตัวเป็นเผด็จการสั่งการในระบบ Top down</p> <p>๔. เงินเดือนน้อยเมื่อเทียบกับงานเอกชน</p> <p>๕. มีขั้นตอนในการทำงานมาก สายการบังคับบัญชายาวเกินไป ขาดความยืดหยุ่น</p> <p>๖. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบริหารงานน้อย</p> <p>๗. ลูกจ้างหรือพนักงานราชการถูกตรึงอัตราไว้ไม่เจริญก้าวหน้าทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง แต่บางส่วนงานมีกำลังพลมากเกินไปทำให้เกิดสภาวะคนเกินงาน</p> <p>๘. การบริหารแบบยึดระบบราชการมากเกินไป ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจทำให้ขาดความรอบคอบ</p> <p>๙. ขาดการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม ขาดความคิดเชิงบวกในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน</p> <p>๑๐. การบริหารงานมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่ามุ่งผลการดำเนินงาน output บางกิจกรรมผลสำคัญไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป</p>

ที่มา : แผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ออนไลน์, ๒๕๖๕.

ผลจากการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย และกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดแนวทางการสร้างความเชื่อมั่น และความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าความเชื่อมั่นและความผูกพันของกำลังพลต่อหน่วยงานเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้ต้องเริ่มจากความน่าเชื่อถือ และความน่าเชื่อถือนั้นจะทำให้หน่วยงานแสดงผลงานได้อย่างโดดเด่น ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่น และความผูกพันต่อองค์กรของกำลังพลโดยต้องสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ในเกิดขึ้นกับกำลังพล

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้าง ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อ กองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบ ความสำคัญและปัจจัยที่มีผลต่อของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย และเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทยและกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีรายละเอียดการนำเสนอ ดังนี้

- สรุป
- ข้อเสนอแนะ

สรุป

๑. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๑ เพื่อศึกษาผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
- ๑.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
- ๑.๓ เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๒. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการสร้าง ความเชื่อมั่นและความผูกพันองค์กรต่อ กองบัญชาการกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จำนวน ๒ ชุด ๑) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย เพื่อศึกษาผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล

๒) แบบสัมภาษณ์กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย ระดับรองผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร และผู้อำนวยการกอง และ กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยที่ปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลจากผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย และข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย นำไปวิเคราะห์กำหนดแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย และผลวิเคราะห์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ที่สมบูรณ์

๓. ผลการวิจัย

๓.๑ สรุปการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการสร้าง ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผลจากการสัมภาษณ์และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้ มีแนวทางในการตอบการสัมภาษณ์เป็นไปในลักษณะแนวทางเดียวกัน สรุปได้ดังนี้

๓.๑.๑ แนวคิดด้านบวก

๓.๑.๑.๑ สายการบังคับบัญชาเป็นเครื่องมือในการควบคุมกำลังพลให้อยู่ในระเบียบวินัย

๓.๑.๑.๒ กำลังพลไม่สับสนในบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้

๓.๑.๑.๓ ชีวิตมีความสมดุลและสามารถวางแผนชีวิตได้อย่างชัดเจนวางแผนการใช้วันหยุดและการลา

๓.๑.๑.๔ เป็นอาชีพที่มีเกียรติได้ทดแทนบุญแผ่นดิน

๓.๑.๑.๕ มีสวัสดิการการดูแลรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าศึกษาบุตร ที่พักอาศัย รถรับส่ง การลา และการกู้เงิน

๓.๑.๑.๖ มีกระบวนการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติตลอดมา จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

๓.๑.๒ แนวคิดด้านลบ

๓.๑.๒.๑ ระบบอุปถัมภ์ ลูกพี่หลานเธอ

๓.๑.๒.๒ ระเบียบข้อบังคับที่มีจำนวนมาก สร้างความเคยชินว่าต้องเน้นความถูกต้องมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน

๓.๑.๒.๓ มีแนวโน้มที่จะผูกขาดข้อมูลข่าวสารต่อต้านเปลี่ยนแปลงทำตัวเป็นเผด็จการ สั่งการในระบบ Top down

๓.๑.๒.๔ เงินเดือนน้อยเมื่อเทียบกับงานเอกชน

๓.๑.๒.๕ มีขั้นตอนในการทำงานมาก สายการบังคับบัญชายาวเกินไป
ขาดความยืดหยุ่น

๓.๑.๒.๖ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบริหารงานน้อย

๓.๑.๒.๗ ลูกจ้างหรือพนักงานราชการถูกตรึงอัตราไว้ไม่เจริญก้าวหน้า
ทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองแต่บางส่วนงานมีกำลังพลมากเกินไปทำให้เกิดสภาวะคนเกินงาน

๓.๑.๒.๘ การบริหารแบบยี่ดระบบราชการมากเกินไปทำให้ขาดการ
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจทำให้ขาดความรอบคอบ

๓.๑.๒.๙ ขาดการกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง
อย่างเหมาะสมขาดความคิดเชิงบวกในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน

๓.๑.๒.๑๐ การบริหารงานมุ่งเน้นกระบวนการ process มากกว่า
มุ่งผลการดำเนินงาน output บางกิจกรรมผลสำเร็จไม่คุ้มค่างบทรัพยากรที่เสียไป

**๓.๒ แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล
ที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย**

๓.๒.๑ การมีส่วนร่วมของกำลังพล (Participation) เป็นกระบวนการ
การมีส่วนร่วมจากทั้งผู้บังคับบัญชาและกำลังพลที่ปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย
เป็นการทำงานแบบสื่อสาร ๒ ทาง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการ
ทำงานให้บรรลุความสำเร็จ เปิดใจกว้างและมีความเป็นมืออาชีพในการรับฟังข้อวิจารณ์ต่าง ๆ ทุกคน
ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระปราศจากการครอบงำทางความคิดหรือถูกจำกัดด้วยฐานะ หรือ
ตำแหน่ง

๓.๒.๒ การกระจายอำนาจในหน่วยงาน (Decentralization) ในสายงาน
ผู้บังคับบัญชาที่สั่งลงเพิ่มความคล่องตัว และความรวดเร็วในการทำงาน เป็นการใช้คนให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด เด็กรุ่นใหม่ที่มีไฟในการทำงานต้องการแสดงความสามารถเป็นการกระตุ้นทักษะ
ระดับต่าง ๆ แสดงความคิดสร้างสรรค์ และให้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น มีความยืดหยุ่นได้
สามารถทบทวนและปรับปรุงแนวคิดได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต (Crisis Management)

๓.๒.๓ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมการทำงาน (Information)
การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมการทำงานทำให้งานสามารถจัดรูปแบบอย่างกะทัดรัด
มีผู้รับผิดชอบ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนเป็นการป้องกัน
ปัญหาคนล้นงาน การบรรจุกำลังพลมีความเหมาะสมกับโครงสร้าง

๓.๒.๔ ผู้บังคับบัญชาต้องมีจริยธรรม (Ethics) ผู้บังคับบัญชาต้องเป็น
แบบอย่างที่ดี ยึดหลักความถูกต้อง ต้องไม่กระทำผิดต่อจริยธรรมและศีลธรรมอันดีในหน่วยงาน
เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ทำให้หน่วยงานมีความเจริญรุ่งเรือง มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคล
คนภายนอก

๓.๒.๕ การบริหารงานแบบมีคุณธรรม (Moral) บริหารงานแบบมีคุณธรรม
เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อกำลังพล ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพมาจากความสามารถและ
ความตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ปิดกั้นโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสร้างความก้าวหน้า
ให้ตนเอง ไม่มีระบบอุปถัมภ์ ระบบความดีความชอบ การโยกย้ายต้องเป็นธรรม

๓.๒.๖ การควบคุม และแผนกำลังพล (ลชท.) (Human Resources)

เพื่อให้หน่วยงานมีการควบคุมกำลังพลตั้งแต่บรรจุจนกระทั่งพ้นจากราชการได้อย่างถูกต้องตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ประสบการณ์ มีความสอดคล้องกับการบรรจุลงตำแหน่ง (ระเบียบ บก.ทท. ว่าด้วยการควบคุมและแผนกำลังพล บก.ทท. พ.ศ. ๒๕๖๔)

ข้อเสนอแนะ

จากการผลการวิจัยเรื่อง “ การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ” มีข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ เนื่องการวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกซึ่งมาจากการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลแบบปฐมภูมิคือกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่และกำลังพลที่รับราชการอายุงานไม่เกิน ๕ ปี รวมทั้งผู้บังคับบัญชาระดับรองผู้อำนวยการสำนักกลมนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันและความเชื่อมั่นในการทำงานของกำลังพล ซึ่งข้อเสนอแนะที่กล่าวไปข้างต้นสามารถนำไปขยายผลการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ ที่ประสบปัญหาการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นรวมทั้งความจงรักภักดีต่อองค์กรของกำลังพลที่เข้าใหม่ ซึ่งในอนาคตถ้าหน่วยงานใดไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวปัญหาการทำงานระหว่างกำลังพลที่มีความแตกต่างในเรื่องวัยวุฒิและคุณวุฒิ จะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ

๑.๒ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยของกำลังพลในแต่ละระดับ ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพนักงานราชการ เนื่องจากบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

๒. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

๒.๑ แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย : DEMPI HR Model

D : Decentralization (การกระจายอำนาจในหน่วยงาน)

E : Ethics (ผู้บังคับบัญชาต้องมีจริยธรรม)

M : Moral (บริหารงานแบบมีคุณธรรม)

P : Participation (การมีส่วนร่วมของกำลังพล)

I : Information (การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมการทำงาน)

HR : Human Resources (การควบคุมและแผนกำลังพล)

๒.๒ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นพลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่ผลักดันให้ที่มีพฤติกรรมบางอย่างเป็นความตั้งใจ ความต้องการจะทำบางสิ่งและเหตุผลของการกระทำ แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิตของการทำงานคุณภาพงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ

แรงจูงใจของกำลังพลแต่ละคนไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ คนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หากไม่สำเร็จก็จะหาข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไขซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน แรงจูงใจประกอบไปด้วย

๒.๒.๑ สวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่นๆ เงินเดือน ค่าทำงานล่วงเวลาการสันหนนาการ และการพักผ่อน การท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจ หลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ คอร์สการเรียน ภาษาต่างประเทศ สิ่งตอบแทนที่องค์กรทำขึ้นพิเศษ การเลี้ยงส่งสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ

๒.๒.๒ การฝึกอบรมและพัฒนา/การหมุนเวียนตำแหน่งงาน/ปรับโครงสร้างหน่วยงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล ส่งเสริมและสนับสนุนให้พวกเขาที่มีความรู้ตลอดจนมีทักษะเพิ่มขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตลอดจนพัฒนาในสายอาชีพของตน ปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานโดยการลดกำลังพลที่เกินงานโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน

๒.๒.๓ การสื่อสารในเชิงบวกในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานควรหลีกเลี่ยงคำพูดที่มีความหมายในเชิงลบ คำพูดประชดประชันเหน็บแนม ควรพูดในเชิงบวก มีไมตรี สุภาพ หลีกเลี่ยงการแสดงอำนาจเกินความจำเป็น การออกคำสั่ง ดุด่า ว่ากล่าว ควรพูดชมเชยให้กำลังใจ ปลอดภัยให้กำลังใจในยามที่ทำงานผิดพลาด

๒.๒.๔ มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ การมีความยุติธรรมปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียม ย่อมสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

๒.๓ เป้าหมายมีไว้พุ่งชนไม่ปิดกั้นการเจริญเติบโตของกำลังพล การสนับสนุนให้กำลังพลที่เข้ารับราชการในสำนักสวัสดิการทหารมีความรู้สึกรับได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานสามารถที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งผู้บริหารได้ในอนาคตจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้เด็กรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาเข้ารับราชการรวมทั้งข้าราชการที่ทำงานอยู่แล้วมีความมุ่งมั่นในการทำงาน กำลังพลมีความรู้สึกรับรู้ตนเองเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติงานของหน่วย และมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน

๒.๔ การสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

๒.๔.๑ การสื่อสารถือเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร หากเข้าใจการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรดีขึ้น

๒.๔.๒ การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน การให้เกียรติผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างในเพื่อร่วมงาน จะส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร

๒.๔.๓ การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้นมากกว่าการทำงานแบบตัวใครตัวมัน องค์กรควรใส่ใจและฝึกการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นเรื่องปกติเพราะการทำงานเป็นทีม เป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง

๓. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๓.๑ ควรมีการศึกษาความภักดีต่อองค์กรอันเป็นผลสืบเนื่องจากการมีความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล โดยศึกษาความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร ความรู้สึกรักใคร่ มีความผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะอยู่กับองค์กร ไม่ปรารถนาจะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า มีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ยินดีและพร้อมที่จะปฏิบัติตามรวมถึงให้การสนับสนุนองค์กรในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย

๓.๒ ควรมีการศึกษาแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน โดยศึกษาสิ่งเร้า หรือแรงกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการด้านร่างกาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ปริญญญา นิธิสมบัติ. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลจังหวัดนครสวรรค์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑.

สิริอร วิชชาวุธ. จิตวิทยาการอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

กนกวรรณ ขนอม. “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งโดยมีความเกี่ยวพันในงานเป็นตัวแปรกำกับ”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๗.

กนิษฐา นาคแดง. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทนอมวงส์บริการ”. การค้นคว้าอย่างอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๗.

กำชัย กำบังตน. “ความผูกพันต่อองค์กรของนายทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารบก”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร), ส่วนบัณฑิตศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, ๒๕๕๑.

ชวัลานี สะขานี. “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานในโรงแยกก๊าซธรรมชาติจังหวัดระยอง บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)”. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

ดำรงฤทธิ์ จันทร์มงคล. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรกับอายุการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับ : กรณีศึกษา บริษัท เอส.เอ็ม.วี. (ไทยแลนด์) จำกัด”. การค้นคว้าอย่างอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

ธนรัฐ นาทอง. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๕”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและเอกชน), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. “การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย”. กรุงเทพฯ : วิญญูชน, ๒๕๔๒. ประพนธ์ สหพัฒนา และ เสกสันต์ เครือคำ. “การประเมินประสิทธิภาพสถานีตำรวจและความ

- เชื่อมั่นของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556”. รายงานผลการวิจัย, สำนักตำรวจแห่งชาติ, ๒๕๕๖.
- ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี. “ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสรรพากร ภาค ๕”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.
- สองชัย นั๊กจะเข้. “ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมการทหารช่าง ค่ายภาณุรังสี จังหวัดราชบุรี”. วิทยานิพนธ์ บธ.บ. (การจัดการ), บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๗.
- แสงเดือน รักษาใจ. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักใหญ่”. การศึกษาเฉพาะบุคคลบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ๒๕๕๔.

ภาษาต่างประเทศ

Journals and Newspapers

- Cherrington, J. D. Organization behavior the management of individual and organization performance. Massachusetts : Allyn and Bacon. 1994.
- Angle, H. L., & Perry, J.L.. “An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness”. Administrative Science Quarterly. 2 (6), 1981. p.19.
- Becker, S. H. “ Note on the concept of commitment”. The American Journal of Sociology. 66, 1960. p.32 - 42.
- Buchanan, H. B. “building organization commitment the socialization of managers in work Organization” . Administrative Science Quarterly. 19 (5), 1974. p.545 - 553.
- Gilbert, J. & Tang, T. “An Examination of Organizational Trust Antecedents”. Public Personnel Management. 27 (3), 1998. p.321 - 338.
- Gillis, T. “More Than a Social Virtue: Public trust among organizations most valuable asset”, Communication World. 20 (3), 2003. p.10 - 12.
- Herbiniak, L. And Alutto, A.J. “ Personal and Role - Related Factors in the Development of Organization Commitment”. Administrative Science Quarterly. 17 (December), 1972. p.555 - 557, 567.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. “Trust and Distrust: New relationship and realities”. The Academy of Management Review. 23 (3), 1998. p.438 - 458.
- Muchinsky, P.M. Psychology. Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. California Cole Publishing Co. 1993.

Steers, R. M. "Antecedents and outcome of organizational commitment",
Administrative Science Quarterly. 22 (1), March 1977. p.46 - 75.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๑. ข้อมูลพื้นฐาน

๑.๑ ยศ ชื่อ สกุล

๑.๒ ตำแหน่งแผนก/กอง.....

๑.๓ ระยะเวลาที่เข้ารับราชการใน สสท.ทหารปี.....เดือน

๒. สาเหตุ แรงจูงใจหรือความคาดหวังในการเข้ารับราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย

.....
.....
.....

๓. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานที่ท่านรับผิดชอบ มีการกำหนดขอบข่าย ภาระหน้าที่ ระบุไว้อย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

๓.๒ ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างไร/ ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมในสายงานที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานอย่างไร

.....
.....
.....

๓.๓ ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในสายงานและหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ขึ้นอยู่กับอะไร

.....
.....
.....

๓.๔ เมื่อเกิดปัญหาในงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านแก้ไขปัญหาอย่างไร

.....
.....
.....

๓.๕ เมื่อต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องในงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านดำเนินการอย่างไร

.....
.....
.....

๔. ประสบการณ์ในการทำงาน

๔.๑ ความร่วมมือ ร่วมใจการปฏิบัติงานร่วมกันภายในแผนก/กองของท่านเป็นอย่างไร หากเกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบท่านทำอย่างไร

.....
.....
.....

๔.๒ ท่านคิดว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างไร

.....
.....
.....

๔.๓ ท่านคิดว่างานส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงาน (กอง/แผนก) ของท่านเกิดจากสิ่งใด

.....
.....
.....

๔.๔ ท่านได้รับความเป็นธรรมและการปฏิบัติที่เสมอภาคจากผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับผู้อื่น ทั้งในเรื่องหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนตัว

.....
.....
.....

๕. ความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกความมั่นใจและการสนับสนุน การปฏิบัติงานในหน่วยงาน รวมถึงความเชื่อมั่นและต้องการที่จะดำรงอยู่ในกองบัญชาการกองทัพไทย

๕.๑ การปฏิบัติงานของท่านต้องลงเวลาทำงาน รวมแถมชี้แจงอย่างสม่ำเสมอ ไม่ลาหรือขาดงาน โดยไม่จำเป็น หากมีปัญหาส่วนตัวที่ต้องใช้เวลาราชการบางส่วนเพื่อแก้ปัญหาท่านดำเนินการอย่างไร

.....
.....
.....

๕.๒ ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (สสจ.ทหาร/กอง/แผนก) หากมี
โอกาสในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ในการทำงานท่านจะพิจารณาหรือไม่
อย่างไร

.....
.....
.....

๕.๓ หากท่านและเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน (กอง/แผนก) ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน
สำคัญ ท่านมีบทบาทในการดำเนินการและการวางแผนร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร

.....
.....
.....

๖. สิ่งที่ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในหน่วยงาน (สสจ.ทหาร/กอง/แผนก) ของท่านคือ

.....
.....
.....

๗. หากท่านมีโอกาสนในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงาน (สสจ.ทหาร/กอง/แผนก) ของท่านให้ดี
ยิ่งขึ้น สิ่งแรกที่ต้องการในการปรับปรุงและพัฒนา คือ

.....
.....
.....

ผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๑. ตำแหน่ง.....

๒. กล่าวนำวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สำนักงานสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้ความสำคัญต่อกำลังพลทุกคนว่าเป็น “พลัง” สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันมีการบรรจุกำลังพลรุ่นใหม่ ซึ่งถือได้ว่กำลังพลเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในหน่วยงานให้แก่กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งมีการวิจัยเรื่องเหล่านี้และต่างก็มีข้อพิสูจน์ในทางทฤษฎีว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นและผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าหรือต่ำกว่า ซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมมีส่วนร่วมในการร่วมสร้างองค์กรให้เกิดผล งานที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๓. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๓. ขอให้ท่านอธิบายโครงสร้างและการบริหารงานภายในสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย/ภายในกองที่รับผิดชอบบังคับบัญชา

.....
.....
.....
.....
.....

๔. สภาพปัจจุบัน ผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทย
ของกำลังพลสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๔.๑ สภาพปัจจุบันของความเชื่อมั่นและความผูกพันของกำลังพลภายในสำนักสวัสดิการทหาร/
กองที่รับผิดชอบบังคับบัญชา

.....
.....
.....

๔.๒ ท่านคิดว่าสภาพปัจจุบันของความเชื่อมั่นและความผูกพันของกำลังพลที่มีต่อการปฏิบัติงาน
ในกองของท่าน มีผลกระทบและความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

๕. จากข้อ ๔ หากมีมีผลกระทบและความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือ
แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของ
สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร

.....
.....
.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี กฤตพันธุ์ รักใคร่
วัน เดือน ปีเกิด	๔ พฤษภาคม ๒๕๑๑
การศึกษา	- โรงเรียนวัดสุทธิวราราม - โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๗ - ปริญญาตรี โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๘ - ปริญญาโท Engineering Management, The George Washington University
ประวัติการทำงานโดยย่อ	- ผู้บังคับหมวดทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน กองพันทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานที่ ๑ รักษาพระองค์ - ผู้บังคับกองพันบริการ กรมยุทธบริการทหาร - ผู้บังคับการ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๓๔ สำนักงานพัฒนาภาค ๓ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา - รองผู้อำนวยการสำนักสนับสนุน หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับ
ราชการใหม่ กรณีศึกษา : ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

ผู้วิจัย พลตรี กฤตพันธ์ รักใคร่ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๕

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจะ ส่งผลองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายรูปแบบการบริหารเพื่อให้สอดคล้องและทัน ต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันการบริหารองค์กรในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งและท้าทาย ความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะเห็นได้ว่า ปัจจัย สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์คือ ความเชื่อมั่นและ ผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร เนื่องจากในการทำงาน ร่วมกันภายในองค์กรนั้น ย่อมต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้ตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ซึ่งองค์กรใดที่มีระดับความเชื่อมั่น และผูกพันในองค์กรสูง มักจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มี ระดับความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กรน้อยกว่าหรือต่ำกว่าซึ่งพฤติกรรมนั้น ๆ ก่อให้เกิดประสิทธิผล ต่อความก้าวหน้าในการทำงานขององค์กรต่อไป ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในองค์กร จึงมีส่วนในการก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรและยังส่งผลให้องค์กรได้รับ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ รวมไปถึงก่อให้เกิดการดำเนินงานภายในองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้ความสำคัญต่อกำลังพลทุกนาย ว่าเป็น“พลัง”สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันมีการบรรจุกำลังพลรุ่นใหม่ ซึ่งถือได้ว่กำลังพลเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในหน่วยงานให้แก่กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งมิ การวิจัยเรื่องเหล่านี้และต่างก็มีข้อพิสูจน์ในทางทฤษฎีว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นและผูกพันต่อองค์กร สูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่าหรือต่ำกว่า ซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมสร้างองค์กรให้เกิดผล งานที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาผลกระทบและความสำคัญของความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
๓. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผลกระทบ ความสำคัญ และปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยดังนี้

๑.๑ การวิจัยนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์ แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยเท่านั้น

๑.๒ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ขอบข่ายงานของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยและประสบการณ์ในการทำงานของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยเท่านั้น

๒. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๒.๑ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย ระดับรองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และรองผู้อำนวยการกองของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๒ กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๓. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ ทำการวิจัยห้วงระยะเวลา จำนวน ๖ เดือน ตั้งแต่ธันวาคม ๒๕๖๕ - พฤษภาคม ๒๕๖๖

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

๑. ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ ดังนี้

๑.๑.๑ ผู้บังคับบัญชาในกองทัพไทย ระดับรองผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการ ผู้อำนวยการกอง และรองผู้อำนวยการกองของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๑.๑.๒ กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๒. ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยการศึกษาจากตำราและเอกสารต่าง ๆ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย สรุปได้ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมของกำลังพล เป็นกระบวนการการมีส่วนร่วมจากทั้งผู้บังคับบัญชาและกำลังพลที่ปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่ายเป็นการทำงานแบบสื่อสาร ๒ ทาง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ เปิดใจกว้างและมีความเป็นมืออาชีพในการรับฟังข้อวิจารณ์ต่าง ๆ ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระปราศจากการครอบงำทางความคิดหรือถูกจำกัดด้วยฐานะหรือตำแหน่ง

๒. การกระจายอำนาจในหน่วยงาน สายการบังคับบัญชาที่สั้นลงเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการทำงาน เป็นการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เด็กรุ่นใหม่ที่มีไฟในการทำงาน ต้องการแสดงความสามารถเป็นการกระตุ้นทักษะระดับต่าง ๆ แสดงความคิดสร้างสรรค์ และให้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น มีความยืดหยุ่นให้สามารถทบทวนและปรับปรุงแนวคิดได้ตลอดเวลา เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต (Crisis Management)

๓. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมการทำงาน ทำให้งานสามารถจัดรูปแบบอย่างกระชับรัด มีผู้รับผิดชอบ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนเป็นการป้องกันปัญหาคนล้นงาน การบรรจุกำลังพลมีความเหมาะสมกับโครงสร้าง

๔. ผู้บังคับบัญชาต้องมีจริยธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักความถูกต้อง ต้องไม่กระทำผิดต่อจริยธรรมและศีลธรรมอันดีในหน่วยงาน เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ทำให้หน่วยงานมีความเจริญรุ่งเรือง มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลคนภายนอก

๕. บริหารงานแบบมีคุณธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อกำลังพล มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพมาจากความสามารถและความตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ปิดกั้นโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้ตนเอง ไม่มีระบบอุปถัมภ์ ระบบความดีความชอบ การโยกย้ายต้องเป็นธรรม

๖. การควบคุมและแผนกำลังพล (ลขท.) เพื่อให้หน่วยงานมีการควบคุมกำลังพลตั้งแต่บรรจุจนกระทั่งพ้นจากราชการได้อย่างถูกต้องตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ประสบการณ์ มีความสอดคล้องกับการบรรจุลงตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ ขยายผลการศึกษากับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นรวมทั้งความจงรักภักดีต่อองค์กรของกำลังพลที่เข้าใหม่ ซึ่งในอนาคตถ้าหน่วยงานใดไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวปัญหาการทำงานระหว่างกำลังพลที่มีความแตกต่างในเรื่องวิถีชีวิตและคุณวุฒิ จะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ

๑.๒ การศึกษาเปรียบเทียบความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยของกำลังพลในแต่ละระดับ ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพนักงานราชการ เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

๒. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

๒.๑ แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่ของสำนักสวัสดิการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย : DEMPI HR Model

D : Decentralization (การกระจายอำนาจในหน่วยงาน)

E : Ethics (ผู้บังคับบัญชาต้องมีจริยธรรม)

M : Moral (บริหารงานแบบมีคุณธรรม)

P : Participation (การมีส่วนร่วมของกำลังพล)

I : Information (การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมการทำงาน)

HR : Human Resources (การควบคุมและแผนกำลังพล)

๒.๒ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๒.๒.๑ สวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่น ๆ

๒.๒.๒ การฝึกอบรมและพัฒนา/การหมุนเวียนตำแหน่งงาน/ปรับโครงสร้างหน่วยงาน

๒.๒.๓ การสื่อสารในเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน

๒.๒.๔ มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ

๒.๓ การสนับสนุนให้กำลังพลที่เข้ารับราชการในสำนักสวัสดิการทหารมีความรู้สึกรับได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานสามารถที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งผู้บริหารได้ในอนาคตจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้ได้กลุ่มใหม่ที่จะเข้ามารับราชการรวมทั้งข้าราชการที่ทำงานอยู่แล้วมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

๒.๔ การสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

๒.๔.๑ การสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร หากเข้าใจการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ยอมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรดีขึ้น

๒.๔.๒ การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน การให้เกียรติผู้ร่วมงานและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างในเพื่อร่วมงาน จะส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร

๒.๔.๓ การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น ใส่ใจและฝึกการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นเรื่องปกติในการทำงาน

๓. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๓.๑ ควรมีการศึกษาความภักดีต่อองค์กรอันเป็นผลสืบเนื่องจากการมีความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อกองทัพไทยของกำลังพล โดยศึกษาความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร ความรู้สึกรักใคร่ มีความผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะอยู่กับองค์กร ไม่ปรารถนาจะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่ามีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ยินดีและพร้อมที่จะปฏิบัติตามรวมถึงให้การสนับสนุนองค์กรในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย

๓.๒ ควรมีการศึกษาแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน โดยศึกษาสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการด้านร่างกาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน