

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร

Guidelines for Creating Incentives for the Cadres on Duty at the Armed Forces Academies Preparatory School

บทความวิจัย

พ.ท.หญิง ระพีพรรณ หาญสกุล¹

สำนักงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทหาร กองบัญชาการ โรงเรียนเตรียมทหาร

Lieutenant Colonel Rapheepan Hansakul

Military Education and Quality Assessment

Armed Forces Academies Preparatory School Headquarter

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพแรงจูงใจและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร และเพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร โดยใช้ ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factors theory) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าว จึงได้ใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ แบบกรณีศึกษา (Case Study Research) เป็นการศึกษาที่มุ่งค้นหาคะบวนการ (explore process) ในปรากฏการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงในเชิงลึก ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ นายทหาร-นายตำรวจปกครองและผู้บังคับบัญชา จำนวน 8 นาย การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากแหล่งข้อมูล กล่าวคือนายทหาร-นายตำรวจปกครอง และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง จากการให้ข้อมูลเชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี 2 ประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ที่โรงเรียนเตรียมทหาร ควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในงาน คือคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนเตรียมทหาร แต่ความสำเร็จในงานไม่ใช่สิ่งที่ทำให้พวกเขาพึงพอใจ ความสำเร็จในงานไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน แต่เป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาเกิดความภาคภูมิใจ และ 2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครองเป็นอย่างมาก

¹ พันโทหญิง ระพีพรรณ หาญสกุล ประจำสำนักงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทหาร กองบัญชาการ โรงเรียนเตรียมทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

E-mail: rapheepan.h@gmail.com



คำสำคัญ: แรงจูงใจ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยบำรุงรักษา

Abstract

The purposes of this paper are to study the incentives and factors that affect the working efficiency of the cadres and to suggest the guidelines in order to creating incentives for the cadres at the Armed Forces Academies Preparatory School (AFAPS). In order to accomplish these goals, the study applies qualitative based approach, which is case study research, to explore process. To collect the data needed, the study uses several methods, including interviewing 8 cadres, collecting related document from several sources. The results found that affect cadre's working efficiency are 1) incentive factors: job descriptions, career success, and career advancement 2) satisfaction factors: compensations, benefits, the relationship with commanders and co-workers. The guidelines for creating incentives for the cadres on duty at AFAPS has 2 issues, involving factors affecting cadre's incentives, consists of 1) the success of cadres is measured by having good pre-cadets, but that is not something that cadres wanted for themselves. The success of cadres creates pride but does not have an effect on their career success. 2) Career success is a key incentive factor, which has effect greatly on cadres working at AFAPS.

Keywords: Motivation Motivating Factors Hygiene Factors

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยมียุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคตินิยมที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580, 2561) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญ คือ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ซึ่งกระทรวงกลาโหมเป็นผู้รับผิดชอบหลักจึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศระยะ 20 ปี เพื่อให้การดำเนินการของกองทัพสนับสนุนเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง โดยกำหนดช่วงเวลาในการพัฒนากองทัพออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ.2560-2564 ระยะที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ.2565-2569 ระยะที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ.2570-2574 และระยะที่ 4 ระหว่างปี พ.ศ.2575-2579 มีเป้าหมายสุดท้าย คือ “กระทรวงกลาโหม มีโครงสร้างองค์การที่กะทัดรัด จำนวนกำลังพลที่เหมาะสม ยุทธโศปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจได้อย่างหลากหลาย” (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์, 2561, น.46-47) ทั้งนี้ เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มียุทธศาสตร์ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนตาม คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นหนึ่งในบรรดาทรัพยากรการบริหารที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหาร (Management) (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559, น.175) โดย “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “ทุนมนุษย์” หรือ “คน” นั้น เป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ (เน้นทบทวน เข้มเพชร และพบสุข ชำของ, 2561, น.41) เน้นวิธีการทำงานที่ดีกว่าของทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์

เสมือนมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ สร้างความสามารถ และ กระตุ้นจิตใจให้ทรัพยากรมนุษย์มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน (สุเทพ เชาวลิขิต รัต.ดร., 2557, น.5) เช่นเดียวกับโรงเรียนเตรียมทหาร เปรียบเสมือนแหล่งเพาะ “ต้นกล้าแห่งความมั่นคง” ของกองทัพและประเทศชาติ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิตนายทหาร-นายตำรวจ สัญญาบัตรหลักของกองทัพและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีภารกิจที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้ความรู้ทางวิชาการ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4-6) และความรู้ทาง วิชาทหาร-ตำรวจ มีทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนเตรียมทหารให้สัมฤทธิ์ผล หนึ่งในนั้นคือ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ซึ่งเป็น ศิษย์เก่าโรงเรียนเตรียมทหาร ทำหน้าที่เป็น “ครู” ในการ ถ่ายทอดความรู้และอุดมการณ์ความเป็นทหารอาชีพ เป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการปกครองและดูแลนักเรียน เตรียมทหารอย่างใกล้ชิด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเภทนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ได้รับการออกแบบ ให้มีลักษณะเป็นอัตราหมุนเวียนวาระละ 2 ปี ผ่านการ คัดเลือกจากเหล่าทัพและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ว่ามีลักษณะทางทหาร-ตำรวจดี มีประสบการณ์เป็นผู้บังคับหน่วยหรือผู้บังคับหมวด ให้มาปฏิบัติหน้าที่ใน การปกครองบังคับบัญชา ฝึกอบรมนิสัย อุบนิสัยและวินัย เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) แก่นักเรียนเตรียมทหาร โดยนายทหารปกครองนั้น จะประกอบด้วย ผู้ที่ย้ายสังกัด มารับราชการที่โรงเรียนเตรียมทหารและผู้มาช่วยราชการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งผู้ที่ย้ายสังกัดมารับราชการที่โรงเรียน เตรียมทหารนั้น จะไม่ได้รับสิทธิและสวัสดิการคงเดิม เช่น โอกาสในการปฏิบัติราชการสนาม ซึ่งเป็นการฝึกประสบการณ์ ทางทหารและการได้รับสวัสดิการอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง วันทวีคูณ เงินค่าฝ่าอันตราย เป็นต้น หรือการเสียโอกาส ในการได้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับหน่วยคุมกำลัง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชาการ สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น หรือผู้ที่เคยสังกัดหน่วย

ที่ใช้การสนับสนุนการส่งกำลังทางอากาศ เสียโอกาส ในการได้รับค่าตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน สำหรับ นักกระโดดร่ม ความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ เมื่อ ย้ายกลับต้นสังกัด รวมถึงการพิจารณาบำเหน็จ และโอกาส ในการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ในส่วน ของนายทหาร-นายตำรวจปกครองที่มาช่วยราชการ เนื่องจากการเข้ารับการศึกษาต้องได้รับการอนุญาตจาก หน่วยต้นสังกัดไม่ใช่โรงเรียนเตรียมทหาร เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว การปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร- นายตำรวจปกครองนั้น อยู่ภายใต้แรงกดดันที่เกิดจาก ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาาระดับสูง โรงเรียนเหล่าทัพ และโรงเรียนนายร้อยตำรวจ เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ของนักเรียนเตรียมทหาร ผู้ปกครองของนักเรียน เตรียมทหาร ที่คาดหวังเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตของนักเรียนเตรียมทหาร อันเนื่องมาจาก คุณลักษณะที่ดีของนักเรียนเตรียมทหาร คือ ผลลัพธ์ในการ ดำเนินงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครองนั่นเอง แรงกดดันที่สำคัญอีกประการ คือ นายทหาร-นายตำรวจ ปกครอง ยังมีจำนวนไม่เหมาะสมกับนักเรียนเตรียมทหาร เห็นได้จากอัตราส่วนของจำนวนนายทหาร-นายตำรวจ ปกครองต่อนักเรียนเตรียมทหาร ปีการศึกษา 2558 ปีการศึกษา 2559 และปีการศึกษา 2560 อัตราส่วน 1 : 52, 1 : 39 และ 1 : 37 ตามลำดับ (โรงเรียนเตรียมทหาร, เอกสารอัดสำเนา)

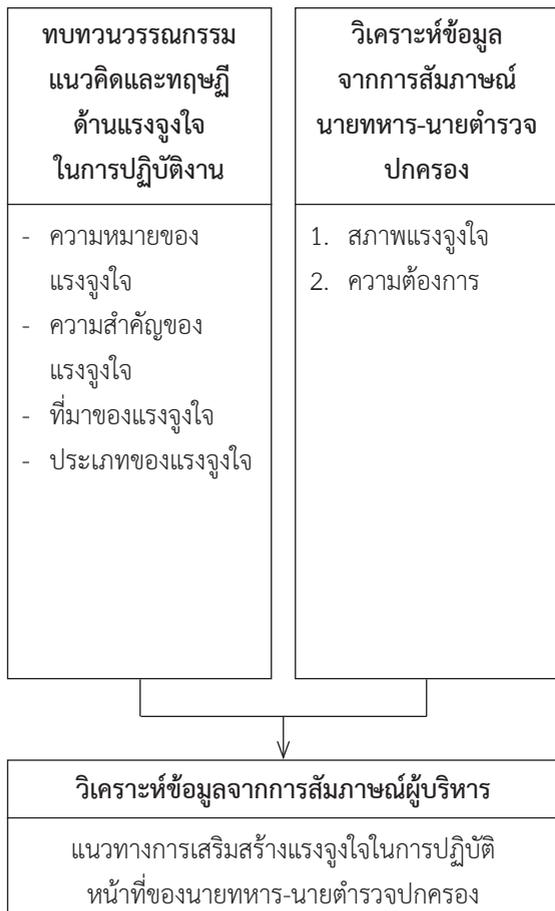
ดังนั้น นายทหาร-นายตำรวจปกครองจึงเป็นทรัพยากร บุคคลที่มีค่ายิ่งต่อการผลิตนักเรียนเตรียมทหาร เพื่อเป็น บุคลากรที่สำคัญของกองทัพในอนาคต ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ปกครอง ดูแล อบรมบ่มนิสัย และปลูกฝังอุดมการณ์การความเป็นทหารอาชีพได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มภาคภูมิในฐานะต้นแบบที่ดี ของนักเรียนเตรียมทหาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแรงจูงใจและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร
2. เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg and Others (1959) คือ ทฤษฎีสองปัจจัย ในการวิจัยทั้งด้านปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านปัจจัยค้ำจุนที่สนับสนุนในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงสภาพแรงจูงใจและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครองโรงเรียนเตรียมทหาร
2. แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร

ระยะเวลาทำการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ตั้งแต่พฤศจิกายน 2561- พฤษภาคม 2562 รวม 7 เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษา (Case Study Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง และเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร ในการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้กำหนด แนวทาง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการศึกษาไว้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร จำนวน 6 นาย และผู้บังคับบัญชา จำนวน 2 นาย ที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนเตรียมทหาร ในปีงบประมาณ พ.ศ.2560

รูปแบบการวิจัย

เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษา (Case Study Research) เป็นการศึกษาที่มุ่งค้นหากระบวนการ (explore process) ในปรากฏการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงในเชิงลึก โดยคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและมีได้มุ่งเน้นสรุปอ้างอิง (generalization) ไปยังประชากร ดังนั้นการใช้และการถ่ายโอนผลการวิจัยจึงขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบริบทของงานวิจัยนี้และบริบทของผู้ใช้ผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

1. การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ได้แก่ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร จำนวน 6 นาย เกี่ยวกับสภาพแรงจูงใจและปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง

1.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกองบัญชาการกองทัพไทยและโรงเรียนเตรียมทหาร จำนวน 2 ท่าน โดยใช้คำถาม “จากการสัมภาษณ์นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ผู้วิจัยพบว่า นายทหาร-นายตำรวจปกครอง มีสภาพแรงจูงใจ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างไร”

2. เก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเภทนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร เช่น คู่มือนายทหาร-นายตำรวจปกครอง สิทธิกำลังพลของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้รับจากการถอดเทปการสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เรียกว่า Constant Comparative Method (ดร.ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2560, น.194) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่กระทำการซ้ำ ๆ กับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ให้รหัสข้อมูลทั้งหมดที่เก็บรวบรวมได้ ณ เวลาหนึ่ง
2. เปรียบเทียบ (comparing) ข้อมูลที่ได้โดยใช้

ลักษณะความเหมือนหรือความคล้าย (look-alikeness) แล้วจัดเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ รหัสที่อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน จะมีความเหมือนกันหรือคล้ายกันด้วยลักษณะร่วมอย่างใดอย่างหนึ่ง

3. เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ ข้อมูลดังกล่าวจะถูกเปรียบเทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ในหมวดหมู่เดิม จากนั้นจึงจัดลงในหมวดหมู่เหล่านั้น หากมีข้อมูลใดไม่สามารถจัดลงในหมวดหมู่ที่มีอยู่ได้ ก็จะสร้างหมวดหมู่ใหม่ขึ้นมาเพื่อรองรับข้อมูลนั้น ๆ

4. พิจารณารูปแบบและความสัมพันธ์ (Seeking for pattern and relationships) ของหมวดหมู่ต่าง ๆ เพื่อสร้างเป็นคำอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้จัดแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพแรงจูงใจและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร

ตอนที่ 2 บทสรุปแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

1. ปัจจัยจูงใจ

1.1 ความผูกพันต่อองค์กร

นายทหารและนายตำรวจทุกคนที่สมัครใจ หรือได้รับคัดเลือกให้มาปฏิบัติหน้าที่เป็นนายทหาร-นายตำรวจปกครอง มีความภูมิใจและพึงพอใจที่ได้กลับมาปฏิบัติงาน ณ โรงเรียนเตรียมทหาร ซึ่งเป็นสถาบันอันทรงเกียรติ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“ผมสมัครใจมาที่นี่ และตำรวจที่มาอยู่ที่นี่สมัครใจทุกคน ตอนที่ผมจบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจก่อนเลือกตำแหน่งลง มีใบสมัครว่าใครจะสมัครใจเป็นตัวแทนรุ่น จำนวน 9 คน กลับมาบ้านบ้าง การได้กลับมาโรงเรียนที่เราเคยเรียนมา ทุกคนเลยอยากมา.. อยากกลับมาอยู่โรงเรียนเตรียมทหารตั้งแต่เป็นนักเรียนแล้วด้วยครับ” (นายตำรวจปกครอง (ตร.), สัมภาษณ์, 30 พ.ค.2562)

“ผมมีความสุขกับงานที่รับผิดชอบ รู้สึกภูมิใจที่ได้กลับมารับใช้สถาบันที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผม” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

“สิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการตื่นมาทำงานในทุกเช้า ก็คือ เป้าหมายของเรา คือ เราเลือกเราสมัครใจ มาเป็นนายทหารปกครอง เป็นเป้าหมายหลักอยู่แล้วครับ เพราะผมมาด้วยความสมัครใจ” (นายทหารปกครอง (ทร.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

1.2 ความสำเร็จในการทำงาน

นายทหาร-นายตำรวจปกครองมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนเตรียมทหาร คือ ความสำเร็จในการทำงาน มีความพึงพอใจกับงานที่ทำ มีความสุขที่ได้ทำหน้าที่ดูแล อบรม สั่งสอน และปกครองนักเรียนเตรียมทหาร ซึ่งนายทหาร-นายตำรวจปกครอง เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนบุคคลพลเรือนที่เข้ามาศึกษาในโรงเรียนเตรียมทหาร ให้เป็นนักเรียนเตรียมทหาร มีคุณลักษณะทางทหาร-ตำรวจที่ดี จบไปเป็นนักเรียนเหล่าทัพ

และนักเรียนนายร้อยตำรวจที่มีอุดมการณ์ความเป็นทหาร-ตำรวจอาชีพ อันเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนเตรียมทหาร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“สิ่งที่จูงใจให้ผมกระตือรือร้นในการทำงานคือ นักเรียนเตรียมทหาร เพราะผมคิดว่านักเรียนเตรียมทหารเหล่านี้ คือ ผู้ได้บังคับบัญชาของผมในอนาคต ถ้าผมอบรมสั่งสอนพวกเขาเหล่านั้นไม่ได้ ผมก็ต้องมาเสียใจกับการที่พวกเขาเหล่านั้นจบไปเป็นนายทหาร-นายตำรวจที่ไม่ดี เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ดีของผม แต่ถ้าพวกเขาเหล่านั้น จบไปเป็นนายทหาร-นายตำรวจที่ดี เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี ผมก็กล้าที่จะพูดได้เต็มปากเต็มคำได้ว่าผมได้อบรมสั่งสอนพวกเขา” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

“การเห็นน้อง (นักเรียนเตรียมทหาร) มีคุณภาพชีวิต ที่มีความเป็นอยู่ที่ดี แอร์ไม่เสีย เขานอนหลับสบาย น้องได้รับการฝึกอบรมแล้วเขาจบไปเป็นนายทหารที่ดี มีแรงไปฝึกมีแรงไปเรียนถ้านอนไม่สบายก็คงเรียนไม่รู้เรื่องแล้ว อีกอย่างเป็นอนาคตของเขาสอบตกโดนตัดแต้มมากก็มีผลต่อการไปศึกษาต่อในโรงเรียนเหล่า คือ ปัจจัยที่ทำให้ผมมีความกระตือรือร้นในการทำงาน” (นายทหารปกครอง (ทอ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

“การได้เป็นต้นแบบที่ดีให้กับน้อง ๆ เตรียมทหาร รวมถึงเพื่อนร่วมงาน การที่นักเรียนเตรียมทหารมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ครับ มันเป็นชื่อเสียงของกรมนักเรียน และโรงเรียนเตรียมทหารด้วยครับ” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 3, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

นายทหาร-นายตำรวจปกครองมีความเห็นแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มแรกมีความเห็นว่างานที่ตนเองรับผิดชอบในปัจจุบันมีความท้าทาย และทำให้ตนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“ความสำเร็จของงาน อยู่ที่การบริหารจัดการที่ดีครับ การวางแผนว่าเป้าหมายของงานคืออะไร ต้องใช้เมื่อไหร่ที่เหลือเราก็มาหาวิธีการ ซึ่งผมก็บริหารจัดการวางแผนเอง สำหรับผมงานที่ต้องรับผิดชอบในกองพันนอกจากเป็นผู้หมวดผู้กองแล้วเป็นฝ่ายอำนวยการด้วยครับ” (นายทหารปกครอง (ทอ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

“ผมต้องทำให้นักเรียนให้ความร่วมมือกับเรา เพราะภารกิจเรายู่กับนักเรียน ตัวขับเคลื่อนหลัก คือนักเรียน เราต้องการให้นักเรียนอยู่ในระเบียบวินัย เราก็ต้องหาแรงจูงใจหรือว่าส่วนหนึ่งเราก็ต้องเป็นแบบอย่างให้เขาว่าเราทำยังไงให้เขาเชื่อและปฏิบัติตาม” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 เม.ย.2562)

ส่วนกลุ่มที่สองมีความเห็นว่างานที่ตนเองรับผิดชอบในปัจจุบันไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้ตนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตัวอย่าง ผู้ให้สัมภาษณ์

“การฝึกนักเรียนเตรียมทหารชั้นปีที่ 1 ชั้นปีที่ 2 ให้มีความรู้ทางทหารเบื้องต้น เป็นงานที่ผมรู้อยู่แล้วไม่ใช่ งานที่ทำท้าทายสำหรับผม และหากพูดถึงความสำเร็จในงาน ผมคิดว่างานที่ผมทำอยู่ปัจจัยไม่ใช่ความสำเร็จของผม ผมอยากทำงานในหน่วยมากกว่า งานในหน่วยมันเป็นงานที่ผมไม่เคยรู้ อย่างผมเป็นนักเรียนนายร้อย ผมไม่เคยรู้ว่าการเป็นผู้บังคับหมวด ผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่เป็นอย่างไร มันเป็นความท้าทายที่ผมต้องแสวงหา” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

1.4 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นายทหาร-นายตำรวจปกครองมีความเห็นว่า ตำแหน่งนายทหาร-นายตำรวจปกครอง เป็นตำแหน่งที่ไม่มีความก้าวหน้า เพราะเป็นเพียงตำแหน่งหมุนเวียนหรือช่วยราชการเท่านั้น เมื่อครบวาระ 2 ปี ก็ต้องกลับไปทำงานที่เหล่าทัพ ซึ่งประเด็นนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์นายทหารปกครองคนหนึ่ง ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เป็นนายทหารปกครอง

และปรับย้ายกลับเหล่าทัพไปแล้ว พบว่าการกลับไปทำงานที่เหล่าทัพนั้น ไม่สามารถที่จะเลือกลงตำแหน่งที่ต้องการหรือสูงขึ้นได้ ดังผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“ตำแหน่งนายทหารปกครองเป็นตำแหน่งหมุนเวียนปรับย้ายมาจากเหล่าทัพ ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี เมื่อครบวาระถึงเวลากลับไปทำงานที่เหล่าทัพ ก็ยังไม่สามารถเลือกตำแหน่งที่ต้องการจะลงได้ ถึงแม้ว่าคนที่ถูกส่งมาปฏิบัติหน้าที่เป็นนายทหารปกครองจะเป็นคนที่เสียสละก็ตาม” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 เม.ย.2562)

ซึ่งความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง และส่งผลกระทบต่อนายทหาร-นายตำรวจปกครองรุ่นต่อไป ที่จะสมัครมาเป็นนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร และในกลุ่มผู้ที่ปรับย้ายมารับราชการนั้น มีความไม่พึงพอใจสูงมาก เมื่อสอบถามเพิ่มเติมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการได้รับการฝึกศึกษานั้น นายทหาร-นายตำรวจปกครองส่วนใหญ่ มีความต้องการได้รับโอกาสในการเข้าศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ขณะปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนเตรียมทหาร ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“ผมจะบอกว่านายทหารปกครองในส่วนที่มาจากกองทัพบกตอนนี้มันไม่มีใครอยากมา เพราะ 1) ห่างหน่วย 2) เสียเวลา และ 3) สิ่งที่เขาเสนอมาทอนแรกว่ามันจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ก็ได้อะไร ก็อยู่ไปเรื่อย ๆ ทำตามหน้าที่ปกติ” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 เม.ย.2562)

“กองทัพบกก็ไม่ได้รับประกันว่าออกจากที่นี่ (โรงเรียนเตรียมทหาร) แล้วจะได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ไม่มีอะไรนอกจากเป็นไปตามยุทธการกรม” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 2, สัมภาษณ์, 14 เม.ย.2562)



“ผมว่าไม่มีใครเรียกร้องอะไรไปมากกว่านี้ เพียงแต่ว่าเรื่องนี้ คือ กลับหน่วยเดิม เขาไม่ได้มองเราเหมือนเดิมเราไม่ได้รับตำแหน่งที่เราสมควรจะได้ ตัวอย่างคือ พวกเพื่อน ๆ พี่ ๆ พี่กลับไปเนี่ย เป็นตัวอย่างที่ดีเลย รุ่นติดกัน รุ่น 49 ที่เพิ่งกลับไป จะกลับไปหน่วยเดิม โอโห แค่ตำแหน่ง ผบ.ร้อย มันได้ตามเวลาแค่จะกลับไปยังเหนื่อยเลยครับ ที่หน่วยบางที่เขาสร้างคนใหม่ไว้แล้วเนี่ย เป็นน้องเรานะน้อง 51 ผู้พันก็วางไว้แล้วเขาไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเราจะกลับไปเหมือนเดิมหรือเปล่า เพราะเรามาตอนนี้เราขาดจากหน่วยนั้นไปเลย เขาไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเราจะกลับไปหน่วยเดิมหรือเปล่า เขาก็วางคนใหม่ แพลนคนใหม่ขึ้นมาแทนที่เราแล้ว ใน 2 ปี ที่เรามาเป็นนายทหารปกครองกว่าเราจะกลับไป เขาก็อึดใจไม่รู้ว่าจะเอามันไว้ตรงไหนดี” (นายทหารปกครอง (ทบ.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

เมื่อสอบถามเพิ่มเติมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการได้รับการฝึกศึกษานั้น นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ส่วนใหญ่ มีความต้องการได้รับโอกาสในการเข้าศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ขณะปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนเตรียมทหาร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“คิดว่าการดูงานหรือการฝึกศึกษาจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้ตัวเองแต่อยากได้เป็นทุนมากกว่า เช่น ทุนไปเรียนหรือหาประสบการณ์เพิ่มพูน เพราะอยู่ที่นี้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับบัญชา พวกทุนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในปัจจุบันน่าจะดี หรือการดูงาน ถ้าต้องสอบแข่งขันเพื่อทุนก็ดีครับ จะได้เลือกคนที่เก่ง ๆ ไป มันทำให้เรามีเป้าหมายในชีวิตด้วย” (นายทหารปกครอง (ทร.) คนที่ 3, สัมภาษณ์, 27 พ.ค.2562)

“การมีโอกาสได้ไปดูงานหรือศึกษา ถ้าได้ไปก็ดีครับ เพราะอยู่มาปีครึ่งไม่เคยได้ไปดูงานที่ไหน เกินโรงเรียน นายเรือกับโรงเรียนเหล่าเลย” (นายทหารปกครอง (ทร.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

“การสนับสนุนการพัฒนาตนเองตามแนวทางรับราชการนั้นดีแล้ว อยากให้เพิ่มหลักสูตร หรือ การอบรมสั้น ๆ ในองค์ความรู้อื่น ๆ และได้รับใบประกาศด้วย เช่น ด้านจิตวิทยา, ภาษาอังกฤษ” (นายทหารปกครอง (ทร.) คนที่ 4, สัมภาษณ์, 30 พ.ค.2562)

2. ปัจจัยค้ำจุน

2.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ นายทหาร-นายตำรวจปกครองให้ข้อมูลว่าการมาปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนเตรียมทหาร เงินประจำตำแหน่งหรือค่าตอบแทน บางอย่างที่เคยได้รับขณะทำงานอยู่เหล่าทัพนั้นหายไป สวัสดิการที่ได้รับจากโรงเรียนเตรียมทหารนั้นน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับเหล่าทัพ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ พบว่าประเด็นนี้ไม่ใช่ประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง แต่ถ้าโรงเรียนเตรียมทหาร มีเงินประจำตำแหน่ง เงินเบี้ยเลี้ยง หรือเงินค่าล่วงเวลาให้ จะทำให้นายทหาร-นายตำรวจปกครอง มีความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“ค่าตอบแทน ถ้าเทียบกับหน่วยเก่ามันเทียบไม่ได้อยู่แล้ว อยู่นี้ถามว่าน้อยไหม น้อยครับน้อย จนแทบจะไม่มีเลย อยู่หน่วยอื่นมันได้มากกว่าอยู่แล้ว ทั้งเงินประจำตำแหน่ง เงินเบี้ยเลี้ยงอะไรต่าง ๆ นานา” (นายทหารปกครอง (ทร.) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 14 พ.ค.2562)

2.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

นายทหาร-นายตำรวจปกครอง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจกับสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วย มีความสะดวกและมีประสิทธิภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“ฟังพอใจครับ บางครั้งผู้บังคับบัญชาบางท่านก็เหมือนอยู่บนหอคอยงาช้าง บางครั้งก็แทบไม่ได้มาคลุกคลี กิจกรรมหรือสนทนาอะไรกันมากมาย ผู้บังคับบัญชาที่โรงเรียนเตรียมทหารไม่ว่าจะเป็นผู้การ รองผู้การ ผู้บัญชาการ ค่อนข้างที่จะจำนายทหารปกครองที่มาแค่วาระปีเดียวหรือสองปีได้ ซึ่งตรงนี้ผมก็เห็นว่าถือว่าเป็นความคิดที่ดี ผมถือว่าผมประทับใจในเรื่องของความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ผมว่าทุกท่านเก่งหมด เป็นแบบอย่างที่ดีได้ทุกคน ตอนนี้อยู่บังคับบัญชาแต่ละท่านมีความคิด มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติที่ดีทุกคนเลยครับ จากการที่ผมประสานงานติดต่อหรืออะไรต่าง ๆ แม้ว่าผมเป็นแค่เรือโท แต่ผมประสานงานกับนาวาเอก นาวาโทรวมถึงไปแจ้งอะไร ทุกคนก็ให้ความรู้ให้คำแนะนำดี”(นายทหารปกครอง (ทร.) คนที่ 3, สัมภาษณ์, 27 พ.ค.2562)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครองประกอบด้วย

1) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่เป็นแรงกระตุ้นให้นายทหาร-นายตำรวจปกครองปกครอง พุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานได้เช่นเดียวกัน

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น จากการให้ข้อมูลเชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี 2 ประเด็น เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ที่โรงเรียนเตรียมทหารควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในงาน กล่าวคือ ความสำเร็จในงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง คือ คุณลักษณะ

ที่ดีของนักเรียนเตรียมทหาร แต่ความสำเร็จในงานไม่ใช่สิ่งที่ทำให้พวกเขาพึงพอใจ ความสำเร็จในงานไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กล่าวคือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครองเป็นอย่างมาก และสามารถจำแนกความต้องการด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ปฏิบัติงาน ณ โรงเรียนเตรียมทหาร นายทหาร-นายตำรวจปกครองต้องการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองและความก้าวหน้าในอนาคต และระยะหลังจากที่ปรับย้ายกลับเหล่าทัพ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาของเหล่าทัพ เห็นความสำคัญของคนที่เคยปฏิบัติหน้าที่เป็นนายทหาร-นายตำรวจปกครอง และพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้แล้วนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ยังต้องการความมั่นใจว่าหลังจากที่พวกเขาปฏิบัติงาน ณ โรงเรียนเตรียมทหารครบ 2 ปี ถึงเวลาปรับย้ายกลับเหล่าทัพ พวกเขามีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพทหาร-ตำรวจอย่างไร

ตอนที่ 2 บทสรุปแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร พบว่า ผู้บังคับบัญชารับทราบปัญหาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพราชการของนายทหาร-นายตำรวจปกครองเสมอมา และได้มีความพยายามในการแก้ไขปัญหในส่วนที่เป็นปัจจัยภายในโรงเรียนเตรียมทหารเอง ซึ่งสามารถบริหารจัดการเองได้ ทั้งในส่วนของการวางแผนงานในอนาคต เช่น การดูงานโรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าในต่างประเทศ หรือการจัดให้มีการอบรม

นายทหารปกครอง เพื่อหลอมรวมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกิดความภาคภูมิใจในความเป็นเตรียมทหาร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“ควรส่งเสริมให้นายทหาร-นายตำรวจปกครอง มีโอกาสได้ศึกษาดูงานโรงเรียนรวมเหล่าต่างประเทศ ให้ครบทุกนายในช่วงที่เขาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสามารถบันทึกประวัติรับราชการได้ และน้อง ๆ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง จะกล่าวถึงการมาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนเตรียมทหารในด้านที่ดี การต่อรองกับเหล่าทัพเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก ดังนั้น จึงควรสร้างปัจจัยจากภายในที่เราบริหารจัดการเองได้ ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 13 พ.ค.2562)

“การปฏิบัติงานของนายทหารปกครอง นอกจากต้องทำงานตามหน้าที่แล้วต้องทำด้วยจิตสำนึกและอุดมการณ์ เพราะฉะนั้น จึงต้องสร้างอุดมการณ์ขึ้นมาก่อน ต้องปลูกฝังให้กลับมารับใช้โรงเรียนซึ่งความเป็นโรงเรียนเตรียมทหารจะยึดโยงเขาไว้ ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจหลักเสมอ ๆ เขาไม่ได้สนใจว่า เขาต้องสูญเสียอะไร นั่นก็คือความเสียสละ โรงเรียนเตรียมทหารจึงจัดให้มีหลักสูตรมีการอบรมให้ความรู้นายทหารปกครอง เพื่อสร้างความเข้าใจ เนื่องจากมาจากหลายที่หลายทางซึ่งเป็นการปรับความรู้สึก และปลูกฝังอุดมการณ์ นี้คือนโยบาย จุดนี้โรงเรียนเตรียมทหารทำมาอยู่แล้วถึงที่มาของนายทหารปกครองซึ่งถูกสั่งมาหรือถูกคัดมาจากผู้บังคับบัญชาอีกที่ไม่ได้เกิดจากการสมัครมา แต่เมื่อผู้บังคับบัญชาคัดมาแล้วจึงมาถามความสมัครใจอีกทีซึ่งส่วนใหญ่แล้วความสมัครใจของทหารก็มักจะไม่ต้องปฏิเสธ ซึ่งโรงเรียนเตรียมทหารก็ทราบดี จึงได้กำหนดนโยบายการอบรมสัมมนา มีการจัดทำหลักสูตร นายทหารปกครองร่วมกัน ส่วนของผู้บังคับบัญชา ต้องมีการหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เกี่ยวกับแคเรียพาสเพื่อให้เกิดแนวทางในการรับราชการ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจต่อไป” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 13 พ.ค.2562)

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษา (Case Study Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง และเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ซึ่งการศึกษานี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก และได้มุ่งเน้นสรุปอ้างอิง (generalization) ไปยังประชากร ดังนั้น การใช้และการถ่ายโอนผลการวิจัยจึงขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้ใช้ผลการวิจัย เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบริบทของงานวิจัยนี้และบริบทของผู้ใช้ผลการวิจัย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร จำนวน 6 นาย และผู้บังคับบัญชา จำนวน 2 นาย ที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนเตรียมทหาร เก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธี กล่าวคือ การสัมภาษณ์ และการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากหลายแหล่งข้อมูล ประกอบด้วย นายทหาร-นายตำรวจปกครอง และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง

สรุปผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 6 คน ได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า นายทหาร-นายตำรวจปกครอง มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการหลังจากครบวาระการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลประเภทหมุนเวียนวาระละ 2 ปี ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่ทำให้เกิด

ความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ไม่มีความพึงพอใจกับระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการของตนเอง มองว่า การมาปฏิบัติหน้าที่เป็นการเสียสละ แต่ก็ไม่ได้ส่งผลต่อการได้รับพิจารณาบำเหน็จ หรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีโอกาสได้รับการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยส่วนใหญ่มองว่า แม้งานจะเป็นงานที่ทำทรมาน มีเกียรติเป็นการเสียสละเวลาความเป็นส่วนตัว แต่ความสำเร็จในงานก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการของตน ดังนั้น ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง 6 คน และผู้บังคับบัญชา 2 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง พบว่า ผู้บังคับบัญชา รับทราบปัญหาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพรับราชการของนายทหาร-นายตำรวจปกครองเสมอมา และได้มีความพยายามในการแก้ไขปัญหาในส่วนที่เป็นปัจจัยภายในโรงเรียนเตรียมทหารเอง ซึ่งสามารถบริหารจัดการเองได้ ทั้งในส่วนของแผนงานในอนาคต เช่น การดูงานโรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าในต่างประเทศ หรือ การจัดให้มีการอบรมนายทหารปกครอง เพื่อหลอมรวมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกิดความภาคภูมิใจในความเป็นเตรียมทหาร ซึ่งเป็นความพยายามในการเสริมปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ต่อไป

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษามีประเด็นที่นำมาสู่การอภิปราย ดังนี้

1. สภาพและปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหารปกครองจากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า นายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร ส่วนใหญ่ถูกคัดเลือกให้มาปฏิบัติหน้าที่ โดยมีทั้งผู้ที่ย้ายจากเหล่าทัพมาบรรจุเป็นข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย วาระละ 2 ปี ซึ่งเมื่อครบวาระเหล่าทัพจะเป็นผู้พิจารณาตำแหน่งใหม่ให้ และผู้ที่เหล่าทัพส่งมาช่วยราชการ ซึ่งผู้ที่ย้ายจากเหล่าทัพนั้น จะไม่ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหล่าทัพเคยให้ เช่น โอกาสในการปฏิบัติราชการสนาม ซึ่งเป็นการฝึกประสบการณ์ทางทหารและการได้รับสวัสดิการอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง วันทวีคูณ เงินค่าฝ่าอันตราย เป็นต้น หรือ การเสียโอกาสในการได้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาชั้นกลาง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น หรือผู้ที่เคยสังกัดหน่วยที่ใช้การสนับสนุนการส่งกำลังทางอากาศ เสียโอกาสในการได้รับค่าตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษรายเดือนสำหรับนักกระโดดร่ม ความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ เมื่อย้ายกลับต้นสังกัด รวมถึงการพิจารณาบำเหน็จ และโอกาสในการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ในส่วนของนายทหาร-นายตำรวจปกครองที่มาช่วยราชการ เนื่องจากการเข้ารับการศึกษาคือต้องได้รับการอนุญาตจากหน่วยต้นสังกัด ไม่ใช่โรงเรียนเตรียมทหาร เป็นต้น

2. ปัจจัยที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร-นายตำรวจปกครองโรงเรียนเตรียมทหารนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร ส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจต่อสวัสดิการต่าง ๆ ที่โรงเรียนเตรียมทหารจัดให้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและเพื่อชีวิตความเป็นอยู่ให้แก่ นายทหาร-นายตำรวจปกครอง ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน แต่อยู่ในระดับที่สามารถบริหารจัดการได้

แตกต่างกันตามสถานะส่วนบุคคล ยกเว้นเหล่าทหารเรือที่มีความไม่พึงพอใจมาก เนื่องจากความแตกต่างในด้านของจำนวนเงินแก้ปัญหาที่เคยได้รับและวิธีการบริหารจัดการงบประมาณ

3. ปัจจัยที่ต้องการและมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของนายทหาร-นายตำรวจปกครองโรงเรียนเตรียมทหาร

จากการการศึกษาสภาพแรงจูงใจ และปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องการและมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ผู้วิจัยพบว่า

ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ ความสำเร็จของงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยด้านความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการนั้น เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด แต่นายทหาร-นายตำรวจปกครอง มีความพึงพอใจต่อแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการต่ำสุด ทั้งในส่วนที่เป็นตำแหน่งหมุนเวียนวาระละ 2 ปีและในส่วนที่มาช่วยราชการไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาบำเหน็จที่ต้องพิจารณาร่วมกับนายทหารสัญญาบัตรอื่น ๆ ในโรงเรียนเตรียมทหารด้วยเช่นกัน หรือการพิจารณาตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อกลับเข้ารับราชการ ณ เหล่าทัพก็เป็นดุลยพินิจของเหล่าทัพ เป็นปัจจัยภายนอกที่โรงเรียนเตรียมทหารไม่สามารถควบคุมได้ตามทฤษฎี สองปัจจัย ของ Herzberg กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายในของงาน จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ จะช่วยกระตุ้นให้คนเราได้มีความรู้สึกอยากจะทำงานขึ้นมาเอง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) จากการศึกษาของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ผู้วิจัยพบว่า มีครบทั้ง 5 ด้าน เพียงแต่ไม่พึงพอใจด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นปัจจัย

ภายนอกที่โรงเรียนเตรียมทหารไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งก็ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแต่อย่างใด แต่ถ้าได้รับการตอบสนองจะทุ่มเทมากกว่าเดิม ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎี

ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง โรงเรียนเตรียมทหาร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นั้น ในบริบทของนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ในด้านสวัสดิการ การบริหารงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพการทำงาน ไม่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมล สดมณี (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ของทหารตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นทหารในสังกัดกรมทหารราบที่ 2 กองพันทหารราบที่ 1 รักษาพระองค์ จำนวน 206 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์สูงสุด และปัจจัยด้านโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ต่ำที่สุด สำหรับปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพในหน่วยงานและนโยบายและการบริหารมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์สูงสุด และปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัยในงานมีค่าสัมประสิทธิ์ต่ำที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวรา นาคเวก (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และในด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว การปกครองบังคับบัญชาและความมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 โรงเรียนเตรียมทหาร ควรสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์ถึงสิทธิ สวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยที่โรงเรียนเตรียมทหารสามารถดำเนินการเองได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้นายทหารสัญญาบัตรจากเหล่าทัพสมัครใจมาปฏิบัติหน้าที่นายทหาร-นายตำรวจปกครอง เช่น การฝึกศึกษา การดูงานสถาบันการศึกษาทางทหารต่างประเทศ เป็นต้น

1.2 การให้ความสำคัญกับแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพราชการที่ชัดเจน โดยเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการเจรจาตกลงกับเหล่าทัพอย่างเป็นทางการ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ควรปกครองบังคับบัญชาอย่างสมดุล ทั้งในด้านหน้าที่การงาน และความเป็นอยู่ส่วนตัว เช่น การดูแล ค่าตอบแทน ล่วงเวลา พิจารณาเพิ่มสวัสดิการ เพื่อดำรงเกียรติผู้ที่มาปฏิบัติหน้าที่ปกครอง เป็นต้น

2.2 สร้างสภาพเกื้อกูลซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนเพื่อให้ระบบการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับปรุง

สภาพที่พัก อุปกรณ์/เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องช่วยฝึก (แผ่นภาพเครื่อง ช่วยฝึก เครื่องเสียง) เครื่องสนามของนักเรียนเตรียมทหารรวมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ด้วย ซึ่งการปรับปรุงปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้ ไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจโดยตรง แต่จะเติมเต็มแรงจูงใจในขั้นต่อไป

2.3 สร้างการตระหนักรู้ของสภาพแวดล้อม แนวทางการปฏิบัติ และความมุ่งหมายในการฝึกศึกษาของนักเรียนเตรียมทหารด้วยการทำให้นายทหาร-นายตำรวจปกครองมีความเข้าใจที่ตรงกันในข้อมูลข้างต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้โดยเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ลด “ช่องว่าง” ของความสงสัยและไม่เข้าใจระหว่างกัน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้การฝึกศึกษาของนักเรียนเตรียมทหารเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังส่งผลต่อความแรงจูงใจที่ดีขึ้นของนายทหาร-นายตำรวจปกครองด้วยการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน เข้าใจตรงกัน และลดโอกาสที่จะเกิดการขัดกันของรูปแบบในการปฏิบัติ เนื่องจากมี “เข็มมุ่ง” ไปในทิศทางเดียวกัน

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ของบุคลากรทั้งในกรมนักเรียนและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเตรียมทหาร

3. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน สามารถส่งต่อความพึงพอใจและปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ

3.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กลุ่มนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ในโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่า และโรงเรียนนายร้อยตำรวจ



บรรณานุกรม

หนังสือ

ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, ดร. วิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ยากอย่างที่คิด. พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพฯ : บริษัท คอมมาดีไซน์แอนด์พริ้นท์ จำกัด, 2560) หน้า 192

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. เอกสารวิชาการเรื่อง แนวทางการพัฒนากองทัพไทยเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0. กรุงเทพฯ : กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงฯ, 2561

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์, 2550.

สุเทพ เชาวลิต. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2557.

Herzberg, Frederick and others. (1959). *The Motivation to work*. New York : John Wiley and SonsHill.

กฎหมาย

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2561.

วารสาร

กมลพร กัลยามิตร. (2559). “แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ (TWO POWERFUL MOTIVATION FACTORS TO SUCCESS)” วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม)

นันทนพ เข้มเพชร และพบสุข ชำของ. “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่มGeneration Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม”, วารสารการเมืองการปกครอง. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1, มกราคม-เมษายน 2561.

วิทยานิพนธ์และเอกสารวิจัย

กมล สดมณี. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ของทหารในสังกัดกรมทหารราบที่ 2 กองพันทหารราบที่ 1 รักษาพระองค์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2551.

นวรา นาคเวก. การศึกษาสถานภาพของพนักงานราชการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

โรงเรียนเตรียมทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. “รายงานการประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2558”

เอกสารรายงานการประเมินตนเอง. 2559.

โรงเรียนเตรียมทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. “รายงานการประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2559”

เอกสารรายงานการประเมินตนเอง. 2560.

โรงเรียนเตรียมทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. “รายงานการประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2560”

เอกสารรายงานการประเมินตนเอง. 2561.

