



## แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4:

### ศึกษาเฉพาะกรณี กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์

#### GUIDELINE OF MORALE BUILDING OF PRIVATE BY FOUR BRAHMAVIHARA:

#### A CASE STUDY OF THE TRANSPORTATION REGIMENT OF KING GUARD

### จำสืบเอก สุชาย ทะสุวรรณ<sup>1</sup> และ พระราชปริยัติมุนี (เทียบ สิริญาโณ)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
suchai\_chai2557@hotmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ที่ปรึกษาภาควิชาบาลีและสันสกฤต คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, thiab@mcu.ac.th

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ และ 2) เสนอแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง จำนวน 10 นาย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ทหารกองประจำการ จำนวน 5 นาย และ กลุ่ม 2) ผู้บังคับบัญชาทหารกองประจำการ จำนวน 5 นาย สังกัดกรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ รวมทั้งการค้นคว้าเอกสารประกอบเพิ่มเติมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจทหารกองประจำการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความมั่นคง ความต้องการรายได้ สังคมให้การยอมรับคนที่สมัครเป็นทหารมากกว่าคนหนีทหาร ความก้าวหน้าในอาชีพต้องการได้สิทธิเข้าเป็นนักเรียนนายสิบและการประชาสัมพันธ์โดยสื่อฝ่ายทหาร แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ ผู้บริหารควรมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การพูดจาที่ทักทายให้ความเคารพ ความรัก และปรารถนาดีต่อกัน ยินดีเมื่อเห็นคนอื่นได้ดี และผู้บริหารต้องแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จพร้อมกับปลื้มปิติกับผู้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรวางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เหมาะสมกับฐานะ วางตนเสมอต้น เสมอปลายไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ตัดสินปัญหาด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจ, ทหารกองประจำการ, หลักพรหมวิหาร 4

### ABSTRACT

This study aims to 1) Study of the morale of the military and 2) Guideline of Morale building of private by four Brahmavihara. The qualitative research was used in in-depth interviews with purposive samplings. The sample group consisted of 10 people, divided into 2 groups: 1) 5 Private and 2) 5 Private commander by the Transportation Regiment of King Guard. As well as finding additional documentation related to military morale. To analyze data by descriptive analysis.



In the in-depth interview, Motivation factor are security, to income, the social admissions for the people who apply for military, the needs of the right to a student for sergeant and the public relations by media of the military. Guideline of Morale building of private by four Brahmavihara should: equally treat each of their subordinates, not unreasonably taking sides, offer assistance to their colleagues and promote colleagues' career progression.

**Keywords:** Moral, Private, Four Brahmavihara

## 1. บทนำ

ในปัจจุบันที่สังคม เศรษฐกิจและการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งยึดโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเช่นกัน (มหิศวรงค์ ชัยเพ็ชร์, 2560, น. 1) คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการทำให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างผลผลิต ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและภาพลักษณ์ขององค์กร การดำเนินการที่จะให้มนุษย์สร้างสรรค์ผลงานได้เป็นอย่างดีนั้น ต้องอาศัยคุณภาพการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปรับปรุงดูแลให้บุคลากรทุกคนทุกระดับได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560, น. 28)

ระบบการรับราชการทหารเป็นกฎหมายตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ซึ่งปฏิบัติตามพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497 กำหนดหน้าที่นี้ให้เฉพาะชายที่มีสัญชาติเป็นไทยตามกฎหมาย มีหน้าที่ต้องเข้ารับราชการทหารด้วยตนเองทุกคน โดยกำหนดขั้นตอนเกี่ยวกับการรับราชการทหารไว้ตั้งแต่ การลงบัญชีทหารกองเกิน การรับหมายเรียก การตรวจเลือกคนเข้ากองประจำการ การเรียกพล การระดมพล และการปลดชายไทยเริ่มเป็นทหารกองเกิน นับแต่อายุครบสิบแปดปีบริบูรณ์ และได้ลงบัญชีทหารกองเกินไว้ ทหารกองเกินอาจถูกเรียกไปรับการตรวจเลือก เพื่อเข้ากองประจำการได้ เมื่ออายุครบยี่สิบเอ็ดปีบริบูรณ์ ทหารกองเกินเมื่อเข้ารับราชการทหารกองประจำการครบกำหนดหรือ สำเร็จการศึกษาทหารตามหลักสูตรที่กระทรวงกลาโหมกำหนด หรือ มีอายุครบสามสิบปีบริบูรณ์ จะถูกปลดเป็นทหารกองหนุน เมื่อเวลาผ่านไปหรืออายุครบตามที่กำหนดทหารกองหนุนก็จะถูกปลดพ้นราชการทหารต่อไป ในระหว่างที่เป็นทหารกองเกิน หรือทหารกองหนุนนั้นอาจถูกเรียกพลได้ตามที่กระทรวงกลาโหมเห็นสมควรและ อาจถูกระดมพลได้หากมีพระราชกฤษฎีกา

“ทหารกองประจำการ” หรือ “ทหารเกณฑ์” เป็นกำลังพลที่นับว่ามีความสำคัญและมีจำนวนมากที่สุดในกองทัพ เพราะนอกจากจะเป็นกำลังพลทางด้านทหารแล้ว ยังเสริมสร้างความมั่นคงของชาติทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ การเปลี่ยนสถานภาพจากการใช้ชีวิตพลเรือนไปสู่ภาระหน้าที่รับใช้ประเทศชาติ ย่อมส่งผลต่อการปรับตัวทัศนคติ และการดำเนินชีวิต เนื่องจากต้องปรับตัวให้เข้ากับระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทหารซึ่งแตกต่างจากการใช้ชีวิตขณะเป็นพลเรือน บางรายไม่ยอมรับความจริงว่าตนเองต้องมาเป็นทหารเกณฑ์ ไม่อยากแยกจากครอบครัวหรือลาออกจากงานที่ทำ เป็นต้น (อภิเชษฐ ชุ่มวารี, 2560, น. 2) ปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อและสร้าง



ความกดดันทั้งทางร่างกายและจิตใจ จนอาจนำไปสู่ปัญหาสุขภาพจิตตามมา เช่น โรคจิตเภท โรคซึมเศร้าและปัญหาการปรับตัว และอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของการหลีกเลี่ยง ขัดขืน หรือขาดหนีราชการ

ดังนั้นในการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีระเบียบวินัยคำสั่งเป็นตัวควบคุมให้กำลังพลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือความสุขกาย ความสบายใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้สึกลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นขวัญและกำลังใจจึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานจะเป็นการช่วยรักษาเสถียรภาพของผูปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการและส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (กฤษณะ นันทะวิชัย, 2560, น. 2) โดยในการปฏิบัติงานนั้นผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีมักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายขององค์กรและจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน

ขวัญกำลังใจถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพของบุคลากร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผลงานของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ขวัญเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการที่จะปฏิบัติภารกิจ ตามนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันกองทัพมักพบปัญหาคือ การฝึกหนักของทหารเกณฑ์ แสดงออกถึงความเครียด ความเหนื่อยล้า มีเวลาในการอยู่ร่วมกับครอบครัวมีน้อย ประกอบกับผู้บังคับบัญชาสั่งการโดยบังคับต้องให้ได้ผลงานตามสั่ง ไม่ได้มองดูเรื่องปัญหาอุปสรรค ทำให้สภาพกำลังใจของทหารเกณฑ์ลดน้อยลง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือภาวะสะท้อนเมื่อเกิดภาวะของระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรของกองทัพตกต่ำนั่นเอง (วรรณภา พัวเวศ, 2552, น. 1)

การปกครองบังคับบัญชาทหารกองประจำการให้ได้ผลตามที่พึงปรารถยานั้นประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาต้องมีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลนั้นคือคุณธรรมหรือการมีหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับการปกครอง ซึ่งได้แก่หลักธรรมในการครองตน หลักธรรมในการครองคน และหลักธรรมในการครองงาน ซึ่งหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาควรนำมาใช้เพื่อครองคนมีหลายประการ แต่หลักธรรมที่มีการนำไปใช้มากที่สุดคือ หลักพรหมวิหาร 4 (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2559, น. 124) ซึ่งเป็นหลักธรรมที่จะนำพาบุคคลไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา หมายถึง ความรักที่มีต่อบุคคลอื่นอย่างจริงใจ กรุณา หมายถึง ความสงสารและเห็นใจพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อบุคคลอื่น มุทิตา หมายถึง การพลอยยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ และอุเบกขา หมายถึง การวางเฉยหรือปล่อยวางในสิ่งที่สุควิสัยที่จะช่วยเหลือได้ (ณัฐพร ภูทองเงิน, 2555, น. 3)

ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บางครั้งผู้บังคับบัญชาอาจไม่ให้ความสำคัญต่อการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ทหารกองประจำการขาดขวัญและกำลังใจ หรืออาจเพราะผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมอย่างเพียงพอที่ส่งผลให้ทหารกองประจำการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้ง 2 ข้อ คือ 1) ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ 2) เสนอแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 อันจะเป็นข้อมูลนำเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ที่เป็นองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนา ซึ่งยังไม่มีการศึกษาวิเคราะห์สรุปไว้เป็นงานวิจัยอย่างเป็นทางการ อีกทั้งเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์



ต่อการบริหารงานการสร้างความขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาทหารกองประจำการให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการสร้างความขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4

## 3. การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview)

3.2 ขอบเขตด้านประชากร ผู้วิจัยกำหนดการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทหารกองประจำการ จำนวน 5 นาย 2) ผู้บังคับบัญชาทหารกองประจำการ จำนวน 5 นาย ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนมีนาคม 2560 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2560

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ และแนวทางการสร้างความขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย โดยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ทบทวนจากเอกสาร ประกอบด้วยการศึกษาจากพระไตรปิฎก ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตำรา เอกสาร วารสาร แผ่นพับ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต โดยศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ และแนวทางการสร้างความขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4

2) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และกำหนดวัน เวลาสถานที่ ที่จะสัมภาษณ์และส่งคำถามการสัมภาษณ์ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสนทนา (Moderator) และเป็นผู้จุดประเด็นเพื่อให้เกิดแนวคิด และแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียด ลึกซึ้ง ใช้เวลาสัมภาษณ์ในบรรยากาศเป็นกันเองด้วยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง รวมทั้งสิ้น 10 นาย

3.7 วิเคราะห์ สรุปและนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการวิจัยตามลำดับ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์พร้อมทั้งสรุปและให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป



#### 4. ผลการวิจัย

##### 1. สภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ

ผลจากการสัมภาษณ์ สภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ พบว่า ปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความมั่นคง ความต้องการรายได้ ตั้งคมีให้การยอมรับคนที่สมัครเป็นทหารมากกว่าคนหนีทหาร ความก้าวหน้าในอาชีพต้องการได้ สิทธิเข้าเป็นนักเรียนนายสิบและการประชาสัมพันธ์โดยสื่อฝ่ายทหาร ทหารกองประจำการมีเงินเดือนไม่เพียงพอ และส่วนหนึ่งมีการระหนี่สินจนทำให้เกิดความไม่มั่นคงในชีวิตการทำงาน ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรทางการทหารควรมีนโยบายให้ผลตอบแทนแก่ทหารในสังกัดของตนเองมากกว่านี้ เช่น การเพิ่มเงินเดือน และเพิ่มเบี้ยเลี้ยงให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทหารกองประจำการที่ต้องปฏิบัติงานภาคสนามภาคใต้ที่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยยิ่งควรจัดผลตอบแทน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการต่าง ๆ ให้มากกว่าทหารที่ทำงานสำนักงานหรือทำงานในเมืองให้เพียงพออย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้ทหารกองประจำการในการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการเพิ่มสวัสดิการทางอ้อมเพื่อให้ทหารกองประจำการมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เช่น การมีรางวัลพิเศษ และการเพิ่มวันลาให้แก่ทหารกองประจำการที่ปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นการจูงใจให้ทหารกองประจำการมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น

ทหารกองประจำการไม่สมัครใจตั้งแต่ต้น บางคนที่มีงานประจำทำอยู่แล้วต้องออกจากงานหากปลดประจำการแล้วก็ไม่มีหลักประกันว่าจะกลับไปทำงานเช่นเดิมได้อีก หน่วยงานจัดสวัสดิการให้แก่ทหารกองประจำการ แต่ยังไม่ตรงกับความต้องการของกำลังพล การที่บุคคลคนหนึ่งเข้ามารับราชการทหารเป็นทหารกองประจำการนั้น ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมาก จากที่เคยทำสิ่งใดก็ได้ตามใจตนมีอิสระในการตัดสินใจก็ต้องมาอยู่ในกฎระเบียบที่เคร่งครัดของระบบทหาร จากที่ไม่เคยต้องถูกออกคำสั่งให้ทำงานต่าง ๆ ก็ต้องมาอยู่ในสถานภาพที่ต้องรับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ต้องทำในสิ่งที่ตนไม่ถนัดและผู้บังคับบัญชามีความเมตตาได้อ่อน บางครั้งมีการใช้อำนาจเกินขอบเขต มีใช้อารมณ์ในการสั่งการ การดูแลทุกข์สุขของทหาร เพียงเท่านั้น ๆ ครั้ง บางครั้งไม่เปิดโอกาสชี้แจงข้อกล่าวหาเมื่อกระทำความผิด รวมถึงขาดขวัญและกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนให้ทหารมีความรู้ความสามารถยังไม่ทั่วถึง บางครั้งไม่ให้กำลังใจในการกระทำความดี การปฏิบัติตนต่อทหารทุกคนยังไม่เท่าเทียมกัน และยังคงขาดการชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับอย่างถูกต้อง

##### 2. แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4

กองทัพควรสร้างแรงจูงใจให้คนที่เต็มใจอยากเป็นทหารจริง ๆ สมัครเข้ามาเป็นทหารกองประจำการมากขึ้น เช่น อาจจะสร้างแรงจูงใจการเข้ามาเป็นทหารด้วยการเพิ่มค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ ซึ่งนโยบายการปรับเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนจึงอาจเป็นอีกทางหนึ่งที่ช่วยจูงใจให้คนเต็มใจสมัครทหารมากขึ้น เนื่องจากค่าตอบแทนที่เหมาะสมนั้นอาจจะช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจของครอบครัวได้ ทางหน่วยงานของทหารกองประจำการควรปลูกฝังอุดมการณ์ทหารต่อไปได้ โดยเน้นไปที่ด้านความยึดมั่นในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของทหารเป็นลำดับแรก สวัสดิการอื่น ๆ ยังไม่ตรงกับความต้องการของทหารกองประจำการ ซึ่งการแก้ปัญหาในระยะยาวนั้นหน่วยต้องศึกษาและหาสาเหตุของการเกิดปัญหาที่แท้จริง เช่น การเสียชีวิตของพลทหารในห้วงของการฝึก ควรที่จะมีการเยียวยาให้แก่ครอบครัวอย่างสมควรกว่าเดิม เพราะอย่างไรทหารกองประจำการก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าทหารทุกชั้นยศ เป็นต้น ผู้บังคับบัญชารวบรวมหลักพรหมวิหาร 4 มาสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ทหารกองประจำการ คือ ผู้บริหารควรมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ด้านเมตตา ผู้บังคับบัญชารวบรวมความรู้ความสามารถให้ทหารกองประจำการทุกคนมีความสามัคคีกันในที่ทำงาน โดยการให้ทำกิจกรรมร่วมกัน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถให้ตรงกับบุคคล ด้านกรุณาผู้บังคับบัญชารวบรวมการจัดระเบียบ





และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของกรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่ทหารกองประจำการเมื่อมีปัญหา ด้านมุกิตา ผู้บังคับบัญชาควรจัดโครงการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกภาคเรียน สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดกับทหารกองประจำการอย่างสม่ำเสมอ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ด้านอุเบกขา ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่การรับผิดชอบงานตามความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ซื่ออกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายขององค์กร

## 5. การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมทหารขนส่งรักษาพระองค์” ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลไว้ดังต่อไปนี้

### 1. สภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ

เนื่องจากทหารกองประจำการไม่สมัครใจตั้งแต่ต้น บางรายเมื่อรู้ว่าต้องมาเป็นทหารตามที่กฎหมายกำหนด อาจเกิดความรู้สึกไม่พอใจ นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนไม่เพียงพออาจส่งผลต่อการดำรงชีพตนเอง และครอบครัว ทหารเกณฑ์บางนายที่มีงานประจำทำอยู่แล้วต้องได้รับผลกระทบ อาจทำให้ต้องออกจากงาน หากปลดประจำการแล้ว ก็ไม่มีหลักประกันว่าจะกลับไปทำงานเช่นเดิมได้อีก สวัสดิการอื่น ๆ หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการให้แก่ทหารกองประจำการ แต่ยังไม่ตรงกับความต้องการของกำลังพล เช่น การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาให้ทหารกองประจำการ ยังจำกัดอยู่แค่มัธยมศึกษาตอนต้นหรือตอนปลายเท่านั้น ในระดับที่สูงขึ้นไปกว่านั้นยังไม่มีทำให้ขาดโอกาสในการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ยังไม่มีการจัดให้แก่กำลังพล หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการตามที่กองทัพกำหนด แต่ยังมีค่าเช่าในการแจกจ่ายการได้รับสวัสดิการที่หน่วยหรือกองทัพจัดให้แก่กำลังพลมีการดำเนินการอย่างล่าช้า ทำให้การปฏิบัติไม่ครบถ้วนสมบูรณ์หน่วยยังจัดให้แก่ทหารกองประจำการยังไม่ตรงต่อความต้องการ สอดคล้องกับ นิยม สิงห์โท (2559, น.10) ได้ทำการวิจัยยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวพุทธวิธีของทหารกองประจำการ กองบัญชาการศูนย์การทหารม้า ผลการวิจัยพบว่า ควรให้ทหารกองประจำการและครอบครัวได้รับการช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนบ้างตามสมควร และให้ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายและระบบสารสนเทศด้วย ที่เป็นเช่นนี้เพราะทหารกองประจำการที่เข้ารับราชการ มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน บางคนฐานะค่อนข้างยากจน มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากแต่มีรายได้น้อย ถ้าได้รับการช่วยเหลือจากราชการเมื่อประสบปัญหา เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อน จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 2. แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4

กองทัพควรสร้างแรงจูงใจให้คนที่เต็มใจอยากเป็นทหารจริง ๆ สมัครเข้ามาเป็นทหารกองประจำการมากขึ้น เช่น อาจจะสร้างแรงจูงใจการเข้ามาเป็นทหารด้วยการเพิ่มค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ ซึ่งนโยบายการปรับเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนจึงอาจเป็นอีกทางหนึ่งที่ช่วยจูงใจให้คนเต็มใจสมัครทหารมากขึ้น เนื่องจากค่าตอบแทนที่เหมาะสมนั้นอาจจะช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจของครอบครัวได้ สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556 : 15-16) นำเสนอไว้ว่า “หากองค์กรมีความโปร่งใสบริหารงานด้วยความยุติธรรมย่อมทำให้นุคลากรในองค์กรเกิดขวัญกำลังใจ เกิดความสุข ความพึงพอใจเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน พยายามให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่ายอย่างเต็มที่”



แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้ 1) ด้านเมตตา ผู้บริหารควรแสดงความรักความเมตตา และเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน 2) ด้านกรุณา ผู้บริหารควรมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือแบ่งปันน้ำใจ ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ 3) ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรทำตนเป็นกัลยาณมิตรมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา รู้จักเป็นผู้ให้และเป็นผู้รับที่ดี ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจงาน 4) ด้านอุเบกขา ผู้บริหารต้องรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือชัง มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว ให้ความรักความเป็นธรรมกับทุกคน สอดคล้องกับ ทวีวัฒน์ อ่างนิลพันธ์ (2553, น. 93) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 กรณีศึกษาจังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีความเมตตา มากขึ้น ใช้อำนาจในขอบเขตที่กำหนด รวมถึงสั่งการด้วยเหตุผลมากกว่าอารมณ์ สนใจทุกข์สุขของทหารมากกว่านี้ เปิดโอกาสให้ชี้แจงข้อกล่าวหาทุกครั้งเมื่อกระทำความผิด ส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจแก่ทหารมากขึ้น สนับสนุนให้ทหารมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างทั่วถึง ให้กำลังใจแก่ผู้กระทำความดีทุกครั้งที่มีโอกาส ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อทหารทุกคนด้วยความเสมอภาค และชี้แจงกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ครบถ้วนอยู่เสมอ

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาดีต่อทหารกองประจำการอย่างจริงจัง ให้การช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ทหารกองประจำการ สร้างความรัก ความศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและสถานศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการชื่นชมยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีใจที่เป็นกลางในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่าย และรักษาระเบียบวินัยในการบริหารงาน จะทำให้กระบวนการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจต่อสภาพขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ ได้แก่ ด้านความมั่นคง ความต้องการรายได้ สังคมให้การยอมรับคนที่สมัครเป็นทหารมากกว่าคนหนีทหาร ความก้าวหน้า ในอาชีพต้องการได้สิทธิเข้าเป็นนักเรียนนายสิบและการประชาสัมพันธ์โดยสื่อฝ่ายทหาร แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ ผู้บริหารควรมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การพูดจาทักทายให้ความเคารพ ความรัก และปรารถนาดีต่อกัน ยินดีเมื่อเห็นคนอื่นได้ดี และผู้บริหารต้องแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จพร้อมกับปลื้มปิติกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรวางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เหมาะสมกับฐานะ วางตนเสมอต้น เสมอปลายไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ตัดสินปัญหาด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้จากการวิจัย ดังนี้



## 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การนำแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 ควรมีการวางแผนงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยดังนี้

- 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ที่มีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่และนำองค์ความรู้หรือเครื่องมือในการนำไปปฏิบัติงานปรับประยุกต์ใช้
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่นำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้อาจต้องปรับกลไกและรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในแต่ละหน่วย
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ควรมีการประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยขึ้นตรงที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานในระดับหน่วย

## 6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารพัฒนาขวัญและกำลังใจของทหารกองประจำการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาการบริหารพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) การทำวิจัยในครั้งนี้ใช้ประชากรจากทหารกองประจำการ กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ ซึ่งไม่ครอบคลุมกับภูมิลำเนาของทหารกองประจำการทั่วประเทศ รวมทั้งควรจะมีการทำวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของทหารกองประจำการกองทัพเรือ และกองทัพอากาศด้วย เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจในภาพรวมได้

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ พระราชปรีดีธินูณี, ผศ.ดร. และ ผศ.ดร. วุฒินันท์ กันทะเดียน อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณินันท์ ที่กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษณะ นันทะวิชัย, พันเอก. (2560). *การพัฒนากำลังใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย*. รายงานการวิจัยประกอบการศึกษาสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง วิทยาลัยการทัพบก.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). *อารยสามัคคี: พลังสามัคคีบนฐานความดี ความงาม ความจริง*. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 11(3), 5-18.
- ณัฐพร ภูทองเงิน. (2555). *การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- ทวีวัฒน์ อ่างนิลพันธ์. (2553). *การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการตามหลักพรหมวิหาร 4 กรณีศึกษาจังหวัดทหารบกบุรีรัมย์*. (พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัย).





- นิยม สิงห์โห, พันเอก. (2559). ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวพุทธวิธีของทหารกอง  
ประจำการ กองบัญชาการศูนย์การทหารม้า. (คุษฎ์บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท  
รวมสาส์น (1977) จำกัด.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2559). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 34). มุลินธิ  
การศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต).
- มหิศวรส์ ชัยเพ็ชร, พันเอก. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการนายทหารชั้น  
สัญญาบัตรสังกัด กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 3. รายงานการวิจัยประกอบการศึกษาสถาบันวิชาการทหารบก  
ชั้นสูง วิทยาลัยการทัพบก.
- วรรณภา พัวเวส. (2552). กระบวนการเกณฑ์และฝึกอบรมทหารกองประจำการกองทัพอากาศที่มีผลกระทบต่อ  
สังคมไทย. (ปรัชญาคุษฎ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุธินี ฤกษ์จำ. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.