

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง ขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในสนาม : กรณีศึกษา กองกำลังนเรศวร กองทัพภาคที่ 3 ได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ในการปฏิบัติงาน ตามหลักรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้าโดยจะได้สรุปและนำเสนอ ตามลำดับดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานของรัฐ ธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป และขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร
2. ทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการบริหาร คือ ทฤษฎี Hierachy of Needs ของ Abraham H. Maslow (1954), ทฤษฎี Motivator – Hygiene ของ Frederick Herzberg (1966) และ esprit de corps ของ Henri Fayol (ค.ศ. 1841 - 1925) / ตัวแบบทางทฤษฎีของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. การปฏิบัติการทางทหารในสนาม ของกองกำลังนเรศวร กองทัพภาคที่ 3
4. หลักการปฏิบัติทางทหาร, ระบบการควบคุมบังคับบัญชา , ความเป็นผู้นำทางทหาร , ระบบการฝึกทางทหาร , การควบคุม บังคับบัญชา การสื่อสาร คอมพิวเตอร์ และการข่าวกรอง (C 4I) , ความพร้อมรบทางทหาร , ระบบการส่งกำลังบำรุง
5. การให้สวัสดิการ การบำรุงขวัญและกำลังใจทหารของกองทัพบก
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ โดยทั่วไป

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Morale : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สูตรความสำเร็จ องค์การในอนาคต องค์ประกอบการเพิ่มผลผลิต เว็บไซต์ <http://qao.payap.ac.th/qanews0441qaknowledge0441.html> , 1 November 2009) ตามศัพท์ภาษาไทยแล้ว "ขวัญและกำลังใจ" สามารถแยกได้เป็นสองคำ คือ "ขวัญ" และ "กำลังใจ" พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

“ขวัญ” หมายถึง “สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยามกันว่ามิอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น”

“กำลังใจ” หมายถึง “สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง”

ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” เข้าด้วยกัน ในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว

“ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับคือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “MORALE” หมายความว่ารวมถึง “ขวัญและกำลังใจ”

ขวัญและกำลังใจ(Morale จาก Wikipedia , the free encyclopedia : 7 ก.ย. 2552 แปลโดยผู้วิจัย) ขวัญและกำลังใจมีอีกความหมายหนึ่งคือ ความรักหมู่คณะหรือความกลมเกลียวในหมู่คณะ (esprit de corps, disambiguation.) เมื่อพูดถึงการทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะหมายถึงสถานะที่ไม่มีตัวตน ใช้แสดงถึง ความสามารถของกลุ่มหรือคณะนั้น ที่มีความยึดมั่นในองค์กรหรือเป้าหมายขององค์กรและรวมถึงระหว่างตัวบุคคลด้วยกันเอง ในอีกความหมายหนึ่งใช้ในทางทหารหรือการกีฬา , นอกจากนั้นแล้ว ยังสามารถใช้ในธุรกิจ และในกิจการอื่น ๆ ในรูปของความเครียด (stress) หรือความขัดแย้ง(controversy) ความหมายของ Alexander H. Leighton “ขวัญกำลังใจคือความสามารถของกลุ่มบุคคลที่มีร่วมกันในการมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน”

ขวัญและกำลังใจในที่ทำงาน (Morale in the workplace) ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การเลิกจ้างคนงานออกเป็นจำนวนมาก, การระงับการทำงานล่วงเวลา, การยกเลิกสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การขาดตัวแทนของคนงานให้มีส่วนร่วม หรือ สถานที่ทำงานไม่ดี ค่าจ้างต่ำ และพนักงานไม่ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้าง

ภิญโญ สาร (2516 : 192) ได้กล่าวว่า “ขวัญ” คือ ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์การทำงาน เป็นความสนใจในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงาน ในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มวางไว้ ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง การทำงานจะต้องมีการสร้างขวัญ ปลุกปลอบขวัญของ ผู้ทำงานอย่าให้เกิดการเสียขวัญได้ คนเราถ้าขวัญเสีย ขวัญกระเจิงเสียแล้ว การงานต่าง ๆ ก็มักจะล้มเหลว

ณัฐพล ชันธไชย (2517 : 45) ได้ให้ความหมายของ "ขวัญ" ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ ความรู้สึก ท่าทีพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ขวัญในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ก็คือทัศนคติที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ หน่วยงาน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพะในการทำงาน กลุ่มทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

อรุณี ลิ้มประเสริฐ (2519 : 20) ได้ให้ความหมายของ "ขวัญ" ว่า ขวัญเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานต่อหน่วยงาน โดยทัศนคตินั้น จะแสดงออกในรูปความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จะพิจารณาได้จากแสดงทัศนคติออกมา ในรูปของการมีหรือไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกกับผิตชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นใจในหน้าที่การงานและความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงาน

วิจิตร อวระกุล (2526 : 213) ได้ให้ความหมายของ "ขวัญและกำลังใจ" ไว้หลายประการ เช่น "ขวัญและกำลังใจ" หมายถึง น้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับการทำงาน เป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะละเลยไม่ได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 120) กล่าวถึงความหมายของ "ขวัญและกำลังใจ" ว่าขวัญและกำลังใจเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึก ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่อบุคคลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาพจิตใจ ความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เมื่อบังเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั่นเอง

ความสำคัญจากการที่บุคคลมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน สามารถกล่าวได้ว่า กำลังขวัญที่ดีของบุคคลในองค์กร จะช่วยให้เกิดผลที่ดีทั้งแก่ตัวพนักงานเองและแก่องค์การด้วย โดย ผุสดี สัตยะมานะ (2527 : 89) กล่าวได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นที่มอย่างพร้อมเพรียง เพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์
2. สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ซักัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อให้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปในแนวเดียวกัน
3. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
4. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร

5. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วม ซึ่งสามารถจัดปัญหาและอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

6. เป็นการสนับสนุนและจูงใจให้สมาชิกมีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

7. เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรในการให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติ การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานนั้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516:341-343) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีนั้น ย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้นทัศนคติ จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคนหน่วยงานในองค์การ

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ ที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐาน ที่เชื่อถือได้ ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนงาน ก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง หลายท่านคงได้ยินเสมอถึงคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ก่อการสตรีค นัดหยุดงาน เพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะคนงานต้องการรายได้ที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลงได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่พึงระลึกด้วยว่าอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เครื่องประกันว่า จะได้ขวัญที่ดีของคนงานเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมทรามลงไปได้อีกหลายเหตุ เงินเดือน ค่าจ้างที่เป็นธรรม เป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่อยู่ที่แค่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง ให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ซึ่งควรได้รับความสนใจ แต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยเหตุอื่น การขึ้นอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง หากทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนสู่สภาพที่ดีได้

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ชั่วญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานน่าจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อคาดหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนคนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจ เพื่อจะได้ผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์การหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม แม้บางที่เขาจะไม่สนใจในหน้าที่การงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าหากเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เป็นพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วยและส่งผลไปถึงขวัญโดยส่วนรวมขององค์การทั้งองค์การได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญดีขึ้นนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนขี้เกียจ ต้องจำใจ ใช้อำนาจบีบคั้น บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเองวิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

6.1 อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปนัก เมื่อมอบหมายให้ทำแล้วไม่ควรควบคุมจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดทำงานนั้นด้วยตนเอง และตนเองจะกลายเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของตนเอง และไม่ได้รับความภูมิใจในผลงานนั้นเลย

6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และหากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบกระเทือนส่วนรวม ควรต้องฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ในบางโอกาสการใช้วิธีการผู้นำแบบเผด็จการจะช่วยให้งานสำเร็จโดยรวดเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักจะไม่จีรังยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้ นอกจากเป็นงานที่ได้ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์อนุคุณแก่ขวัญและน้ำใจของผู้ร่วมงานด้วย

6.3 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตัวเป็นนาย กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มิใช่มุ่งแต่จะให้ผลผลิตงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงานแต่อย่างใด ต้องคำนึงเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คือ คนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือให้คำปรึกษาหารือแก้ปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและไม่ควรแย่งงานนั้นมา

6.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างโลเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรววนขาดความมั่นใจตามไปด้วยและเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์การนั้น

6.6 ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ตัวว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องผลานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การได้เสมอ

7. การจัดการสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่ง คือ การให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้ เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ การให้สวัสดิการจะช่วยให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือได้ดีที่สุด องค์การจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องบิดเบือนความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจต่องานที่เขาทำอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์การกับคนงานอีกทางหนึ่ง คนงานจะมีขวัญดีขึ้น เมื่อความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองจากองค์การที่เขาสังกัดอย่างเหมาะสม

อรุณ รักรธรรม (2517 : 205 - 206) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนงานมีความพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน การทำจะให้คนรักงาน ผู้นำจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์ และสำคัญยิ่งแม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อย ลำบาก

ตราครุฑ หรือหัตถ์อวยหมตกำลังใจ ก็ไม่ควรแสดงให้คนงานเห็น เพราะคนงานส่วนมากมักจะประพฤติดังอย่างหัวหน้างาน

2. ชมเชยและยกย่อง ให้กำลังใจ แก่ผู้ที่ทำความดี ความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิสนมแก่คนงานพอสมควร โดยการทักทายใต้ถ่มท้าวครวและทักท้วงของคณงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้คณงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4. ให้โอกาสแก่คณงานในการสร้างควมมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่คณงานมีงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่คณงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงานแสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ ฯลฯ เหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคณงานทำงานในห้องที่มีสภาพการทำงานที่ดี จะทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ให้โอกาสคณงานได้แสดงความคิดเห็น ในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน คณงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดี และมีประโยชน์ในการปรับปรุงงานก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของคณงาน คณงานบางคนมีขวัญดีตั้งอกตั้งใจทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากคณงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อน หรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถร้องทุกข์กับผู้ใดได้

อุทัย หิรัญโต (2520 : 185) ได้ให้ข้อพิจารณาไว้ ดังนี้

1. ระดับควมสม่าเสมอของงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือขององค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่ม่ีสถานการณร้ายแรงเป็นพิเศษ แต่ระดับผลิตผลตกลงไปนั้น ฝ่ายบริหารน่าจะได้มีการสำรวจหรือตรวจสอบดูว่าการลดลงของผลิตผลนั้น เป็นสาเหตุเนื่องมาจาก ขวัญของคณงานหรือ

ของเจ้าหน้าที่ตกไปหรือไม่ การตรวจสอบระดับผลผลิตจะเป็นอีกทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญในการทำงานได้

2. การขาดงาน หรือความเฉื่อยชา หรือการลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์กร ย่อมจะกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหารต่อไป ทั้งนี้ เพราะในการลาหรือพฤติการณ์ในการลา อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีสิ่งอันใดที่ทำให้กระทบกระเทือนต่อขวัญบ้าง และเฉื่อยชาก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีสาเหตุทำให้สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอลาออกบ่อย ๆ แม้ว่าจะองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานไว้เป็นอย่างดี แต่ก็ยังมีผู้ปฏิบัติงานลาออกหรือขอลาออกบ่อย ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีบางอย่างเกิดความผิดปกติขึ้นแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญทั้งหลายไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสาเหตุให้ขวัญเสื่อมไป และจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญอย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ คำร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานหรือบัตรสนเท่ห์ กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรหากมีบ่อย ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีความบกพร่องในการทำงานเกิดขึ้นแล้ว คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีมากขึ้น หากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามปกติ ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้ากัน ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ จึงเป็นเครื่องชี้สภาวะขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างหนึ่ง

5. การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือน หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นวิธีการที่ดีในการตรวจสอบสภาวะขวัญของการทำงาน โดยทั่วไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลือง ค่าใช้จ่ายอยู่บ้าง

6. การสัมภาษณ์ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์หรือการสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา แปลความได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้ว่าจะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าหากผู้ถามมีความรู้ ความสามารถ ในการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็ นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า

อุทัย หิรัญโต (2520 : 220 - 221) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีเสริมสร้างขวัญไว้ว่า ขวัญของบุคคลมีอยู่สองระดับ คือ ระดับสูงและระดับต่ำ ซึ่งสภาพของขวัญจะหมุนเวียนอยู่ในสองระดับนี้ การสร้างขวัญให้สูงหรือยกระดับขวัญที่ต่ำให้สูงขึ้น มีหลายประการ แต่ที่สำคัญมีดังนี้

1. การที่จะสร้างขวัญให้ดีขึ้นนั้น ต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า

2. การที่จะสร้างขวัญควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือต่อหัวหน้างานอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจงแก้ปัญหา ชัดแจ้งในการทำงานทุกครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้มีการถกเถียงกันเองและปล่อยให้ปัญหามีลักษณะเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

3. ควรสร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น เรื่องเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน ถ้ากระทำอย่างไม่เป็นธรรม จะมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญมากที่สุด จนถึงทำให้หมดกำลังใจ สิ้นหวัง หมดความทะเยอทะยานไปในที่สุด

4. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความข้องใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่ยุติธรรมบ้าง

5. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือของของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน

6. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบสรรเสริญต้องทำด้วยใจจริง และต้องระวังมิให้เหลือ การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดความเบื่อหน่าย และทอดทิ้ง ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ใครทำดีก็ควรสรรเสริญให้ปรากฏ

7. ลักษณะงานที่มอบหมายให้ผู้ใดปฏิบัติต้องเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน ง่ายและไม่ยากจนเกินไป และต้องมีความก้าวหน้าโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้ได้อย่างเต็มที่

8. ผู้บังคับบัญชา ควรวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี อย่าทำตัวเป็นเจ้านายหรือวางอำนาจหรือเข้มงวดจนเกินไป

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ เพราะขวัญก็คล้ายกับสภาพร่างกายของมนุษย์ ร่างกายที่เจ็บป่วยและเป็นโรค จะเป็น

สาเหตุทำให้ร่างกายอ่อนเพลีย ซึ่งก็ย่อมทำให้ขวัญต่ำไปด้วย เพราะขวัญเป็นสภาพของจิตใจ จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กันอย่างหนึ่งอย่างใดเสื่อม ย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกัน

แนวทางในการตรวจสอบขวัญของบุคคล สำหรับมาตรการที่จะใช้วัดขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การหนึ่ง องค์การใดจะมีขวัญดีหรือไม่นั้น มีแนวทางในการตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานไว้ โดย วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 : 239) ได้ให้แนวทางในการพิจารณา ลักษณะขวัญของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ดังนี้

1. ลักษณะที่แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญดี สามารถสังเกตได้จากบรรยากาศในหน่วยงาน ร่าเริง แจ่มใส งานดำเนินไปด้วยความถูกต้องเชื่อถือได้ ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจหรือสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ให้โอกาสเสนอแนะ หรือวิพากษ์วิจารณ์งานด้วยความบริสุทธิ์ใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน แม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้น สมาชิกในหน่วยงานก็ยังดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่เช่นเคย

2. ลักษณะที่แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญไม่ดี สังเกตได้จากการลาออกจากงานหรือการแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ โดยเฉพาะในขณะที่มีปริมาณงาน ซึ่งจะต้องทำอย่างรีบด่วน เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องในการปฏิบัติงานมากผิดปกติ สมาชิกในหน่วยงานขาดความสามัคคีต่อกัน มีการทะเลาะวิวาทเกิดขึ้นบ่อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ราบรื่น ขาดความเป็นกันเอง ผู้ปฏิบัติงานเดินไปมา ดูคล้ายกับว่าทำงานอยู่ตลอดเวลาแต่ผลงานไม่ก้าวหน้า

สีมา สีมานันท์ (2522:95) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นนามธรรมที่เป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรมของบุคคล อันแสดงถึงทัศนคติและความรู้สึกที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ถ้าขวัญและกำลังใจของบุคคลในหน่วยงานดี ก็ย่อมมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ และประสิทธิภาพของงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าขวัญของบุคคลในหน่วยงานต่ำ ก็จะมีปรากฏชี้ให้เห็นถึงความเสื่อมเกิดขึ้น เช่น การขาดงานหรือเฉื่อยชา มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์ มีบัตรสนเท่ห์โจมตีบุคคลในหน่วยงาน เป็นต้น

การจะสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นนั้น ต้องย้อนมาพิจารณาดูว่าคนเรามีความต้องการสิ่งใดบ้าง เรามุ่งหวังให้หน่วยงานปฏิบัติต่อเขาอย่างไร และหน่วยงานก็ต้องสนองความต้องการเหล่านี้ให้ได้มากที่สุด ซึ่งอาจสรุปความต้องการพื้นฐานของบุคคลที่หน่วยงานต้องเอาใจใส่จัดหามาให้ดังนี้

1. การให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอ กับการดำรงชีวิตตามอัตภาพ ตลอดจนได้สัดส่วนสัมพันธ์กับงานที่ทำ

2. ให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานว่าจะได้รับการปฏิบัติภายใต้กฎระเบียบ เช่นเดียวกับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน และสามารถยึดถืองานนั้นเป็นอาชีพได้ตลอดไป ไม่ถูกออก จากงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

3. ให้ความสนใจและยอมรับนับถือในด้านความรู้ความสามารถ

4. ให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ และเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

5. เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความรู้สึกเป็น หมู่คณะเดียวกัน

6. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ให้นำเงินรางวัลเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ปฏิบัติงานดี

7. จัดให้มีสภาพการทำงานที่ดี ถูกสุขลักษณะ มีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์การ ทำงานที่เหมาะสม

8. ดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถ อุทิศตนแก่งานได้เต็มที่โดยปราศจากความกังวลใด ๆ

วิจิตร อวระกุล (2526 : 215 - 216) ได้ให้ความเห็นว่า อาการที่แสดงให้เห็นว่า คนมี ขวัญดีจะมีลักษณะดังนี้

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง

2. การดำเนินงาน ราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การทำงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้อง แม่นยำสูง เชื่อถือได้

3. การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน

4. สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

5. การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความ บริสุทธิ์ใจ

6. สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือ หน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน

7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่ การงานพิเศษ ที่นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ด้วยความ ภูมิใจเต็มใจ

8. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุข

อาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

1. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจในข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย แม้ว่าเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือ นินทาว่าร้ายกันมาก
2. มีบรรยากาศขบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมีนชา บึ้งตึง เฉื่อยชาในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
3. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่ต้องทำมาก
4. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้ และมีอาการผิดปกติ
5. มีการลาออกหรือโยกย้ายในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
6. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระทั่งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน
7. ผู้บังคับบัญชา ให้ความเฉยเมย เย็นชา ต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบปะหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยอยากมองเห็นหน้าเมื่อพูดด้วย การพูดคุยแบบถามคำตอบคำ
8. แสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง
9. แสดงความไม่สนใจงานหรือเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งตลอดเวลาแต่งานไม่เสร็จสักที งานเสร็จช้าเดินไปเดินมาไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
10. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเทห์มากผิดปกติ
12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหมุมหมิม

ขวัญและกำลังใจทางทหาร (Military morale จาก Wikipedia , the free encyclopedia : 7 ก.ย. 2552 แปลโดยผู้วิจัย) ในความหมายทางทหารขวัญและกำลังใจ มีสองความหมาย ความหมายที่หนึ่งคือการทำงานร่วมกันหรือเป็นหนึ่งเดียวกัน (the cohesion of a unit) ของหน่วยหนึ่งหน่วยใด หรือกำลังเฉพาะกิจ (task force) หรือลักษณะอื่นๆ ที่มีการจัดทางทหาร กองทัพที่มีการส่งกำลังบำรุง (with good supply lines) มีการคุ้มครองทางอากาศที่ดี (sound air cover) และมีเป้าหมายที่แน่ชัด(a clear objective) จะสามารถบอกได้ว่า หน่วยนั้นมีขวัญและกำลังใจดี "good morale"หรือขวัญและกำลังใจสูง (high morale) ในประวัติศาสตร์หน่วยทหารที่มีชื่อเสียง เช่น Praetorian Guard , Napoleon's Imperial Guard , Hitler's Elite Waffen-ssหรือ

รบพิเศษอื่น ๆ เช่น Israeli Golani Brigade , French Foreign Legion , United States Army Special Forces , SAS , Australian SASR และ Spetsnag ได้ชื่อว่าเป็นหน่วยทหารที่มีขวัญและกำลังใจสูง อันเนื่องมาจาก มีการฝึกอย่างหนักและดีเยี่ยมกับมีความภูมิใจในหน่วยของตน อีกความหมายหนึ่ง เมื่อหน่วยทหารมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดี "depleted" หมายถึง หน่วยทหารนั้นใกล้จะถูกทำลายและพ่ายแพ้ "Crack And Surrender" ดังเช่น หน่วยทหารของอิตาลี ในอาฟริกาเหนือระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง ในการพิจารณาสภาพของขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาโดยส่วนรวมถึงเรื่อง จิตใจในการสู้รบของหน่วยต่าง ๆ มากกว่าจะพิจารณาเป็นบุคคล

ขวัญและกำลังใจของคนในชาติในการทำสงคราม (National public morale in war)

1. ขวัญและกำลังใจในการทำสงครามมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของประชาชนในชาติ

2. เป้าหมายของการทำสงครามมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
3. เป้าหมายของสงครามมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับในทางสาธารณะ โดยทั่วไป
4. ประชาชนเชื่อว่าจะสามารถชนะสงครามได้
5. ประชาชนเชื่อว่ามีคุณค่าเมื่อชนะสงคราม
6. ประชาชนกลัวสิ่งที่จะตามมาเมื่อแพ้สงคราม

ขวัญและกำลังใจของประชาชนจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง อยู่ที่การประชาสัมพันธ์จากฝ่ายรัฐบาลหรือการโฆษณาชวนเชื่อจากฝ่ายตรงข้าม สงครามจิตวิทยาเป็นเครื่องมือหลักที่จะใช้ในการสงคราม รัฐบาล , กลุ่มการเมือง พวกชนวนการต่าง ๆ รวมถึง กลุ่มทางศาสนา และกลุ่มต่อต้านต่าง ๆ จะใช้สงครามจิตวิทยา เพื่อบอนทำลายวัฒนธรรมและจิตใจของคู่ต่อสู้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติการทางทหาร (กองทัพบก : คู่มือราชการสนาม ว่าด้วยการฝึกทหาร รส.21 – 5 พ.ศ.2519 : 6.) ขวัญและความรักหมู่คณะ เป็นสภาพทางจิตของทหารซึ่งได้แก่ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความภาคภูมิใจต่อหน่วย ในเวลาปกติขวัญและความรักหมู่คณะ จะสามารถวัดได้จากความพอใจ และความเป็นอยู่ ในเวลาสงครามจะวัดได้จากความกล้าหาญ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติภารกิจที่ยากลำบาก ที่ได้รับมอบ โดยปราศจากความลังเลใจ ขวัญและความรักหมู่คณะของแต่ละบุคคลจะแสดงออกด้วยการมองในแง่ดี และการมอบความไว้วางใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังขึ้นทั้งทางร่างกายและจิตใจทั้งสองอย่าง แม้กำลังใจและอาวุธยุทธโปกรณ์เป็นจำนวนมาก ก็ยังไม่สามารถที่จะนำมาชดเชยขวัญภายในหน่วยที่ขาดไปได้ทั้งหมด มีปัจจัยหลายอย่างที่จะสามารถจะสร้างขวัญ และความรักหมู่คณะให้เกิดขึ้น

ได้ แต่สิ่งแรกนั้นได้แก่ ความเป็นผู้นำที่ดี การฝึกที่กระทำอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตัวเองและหน่วยในการปฏิบัติการทางทหาร ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรบชนะ (คู่มือผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2545 :10 – 11.)

1. กำลังพลเหนือข้าศึก
2. มีอาวุธยุทธโปกรณ์เหนือข้าศึก
3. มีการข่าวกรองที่ดี
4. มีการส่งกำลังบำรุงที่ดี
5. มีการฝึกอย่างดี
6. ทหารมีขวัญและกำลังใจดี
7. มีผู้นำที่ดี

สาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียขวัญและกำลังใจ

1. สวัสดิการไม่ดี
2. เศรษฐกิจในครอบครัวเลว
3. จิตใจวิตก
4. วิธีการปกครอง
5. ความเป็นผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ
6. ขาดการฝึก
7. ความไม่เป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา
8. ไม่มีความเชื่อมั่นในระหว่างทหารด้วยกัน

เหตุที่ทำให้เกิดขวัญดี

1. เชื่อมั่นในตนเอง
2. เชื่อมั่นในอาวุธ
3. เชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นในการปฏิบัติราชการสนาม ขวัญและกำลังใจจะมีผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับความมีวินัยของทหารด้วย

สิ่งบอกระบุแสดงว่าทหารขวัญและกำลังใจต่ำ และวินัยเลว สามารถพิจารณาได้ดังนี้ (คู่มือผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2545 : 98 – 99.)

1. มีการขาดและหนีมาก
2. ทหารถูกจับกุมมาก
3. ตัวเองและสถานที่ไม่สะอาด
4. แกล้งป่วยมากขึ้น
5. มีการค้าตลาดมืด
6. ไม่เอาใจใส่ยุทธภัณฑ์
7. ขอย้ายมาก
8. ไม่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ
9. ทหารพลัดหน่วย
10. มีการลักขโมย
11. ละเลยการแต่งกาย และแสดงความเคารพ

การที่จะทราบสิ่งบอกเหตุว่าทหารมีขวัญและกำลังใจเสื่อมก็ต้องอาศัยการเยี่ยมเยียนของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการโดยการสังเกต ได้แก่

1. ประสิทธิภาพในการรบ
2. ทำทางและความสุข
3. อนามัยส่วนบุคคล
4. การระวังรักษายุทธภัณฑ์
5. สภาพการเลี้ยงดูและที่พัก
6. ความพอใจของอาหาร
7. เอาใจใส่ดูแลผู้เจ็บป่วย
8. ภาพรวมการแสดงออกทางทหารในขณะที่รับฟังการชี้แจง และการฝึก

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วในการปฏิบัติทางทหารที่ทำให้หลายขวัญและกำลังใจของทหารคือความเครียดเนื่องจากการรบ (Combat stress) และการโฆษณาชวนเชื่อจากฝ่ายข้าศึก (Propaganda)

ความเครียดเนื่องจากการรบ (Combat stress reaction : wikipedia ,the free eneyelopedia , 2 August. 2009 : 1. ; แปลโดย ผู้วิจัย) ความเครียดเนื่องจากการรบในอดีตเรียกโดยทั่วไปว่า Shell shock หรือ battle fatigue , นำมาใช้ในทางทหารที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของทหารที่มีความเครียดในการรบทำให้ประสิทธิภาพการรบลดน้อยลง

ความเครียดเนื่องจากการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ (Combat stress reaction wikipedia , the free encyclopedia 2 August 2009 : 6. : แปลโดยผู้วิจัย) การปฏิบัติการ

นอกเหนือจากสงครามได้ก่อให้เกิดความเครียดเนื่องจากมีข้อจำกัดในการใช้กฎการปะทะ (ขั้นตอนการใช้กำลัง) มากกว่าการสงครามโดยทั่วไป จึงต้องจัดให้มีการฝึกเฉพาะ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความเครียดอันเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ โดยมีสาเหตุ ดังนี้

1. สถานการณ์มีความตึงเครียดและความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง
2. ภัยที่เกิดจากทุ่นระเบิดและกับดักที่ทำมาจากวัสดุอื่น ๆ
3. อยู่ใกล้ชิดกับบุคคลที่เสียชีวิตและผู้ที่บาดเจ็บ
4. เนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เช่น ผู้ชายมีอำนาจเหนือผู้หญิง เป็นต้น
5. การแยกอยู่ห่างจากครอบครัว
6. เสี่ยงต่อการติดเชื้อเอดส์ (HIV.)
7. เสี่ยงต่อสารพิษทั้งหลาย
8. มีปัญหาเกี่ยวกับภารกิจที่ได้รับมอบ
9. ระยะเวลาที่จะต้องกลับไปปฏิบัติหน้าที่

การแสดงออกเมื่อเกิดความเครียด (The most common stress symptoms.)

การตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ช้า , คิดช้า ไม่สามารถกำหนดความเร่งด่วนของภารกิจได้ ไม่มีความคิดริเริ่มในงานที่ต้องทำประจำ , ยึดติด กับงานที่ไม่จำเป็น , ขาดสมาธิ , มีอาการเหนื่อยล้า จะมีอาการต่างๆ คือ ปวดหัว , ปวดหลัง,ไม่ผ่อนคลาย , มีอาการคัน , เหงื่อออกมาก คลื่นไส้ อาเจียน เมื่อมีอาการ , ปวดท้อง , ปัสสาวะบ่อย , ใจสั้น , หอบ , วิงเวียนศีรษะ , นอนไม่หลับ , ผื่นร้าย ไม่ค่อยหลับ ตื่นตกใจง่าย , มีความหวาดกลัว , ตื่นเต้นง่าย ฯลฯ

การรักษา ในทางทหาร การรักษาเริ่มด้วยการป้องกัน โดยการฝึกและจัดให้มีการบำรุงขวัญและกำลังใจที่ดี เช่น การจัดให้มีการพักผ่อน อาหารและที่พักอาศัยที่ดีและเพียงพอ การให้มีการออกกำลังกายให้ผ่อนคลาย ก็จะเป็นการรักษาอย่างหนึ่ง ถ้าทหารผู้หนึ่งผู้ใดเกิดความเครียดแล้ว จะต้องให้หยุดพักจากงาน ให้การบำรุง โดยให้เสื้อผ้าที่แห้งสะอาด อาหารและให้พัก หรือจัดให้คำปรึกษาหรือให้พบแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ฟื้นตัวเร็วที่สุดหรือถ้าเป็นมากก็ต้องให้เลิกปฏิบัติภารกิจ

โดยสรุปแล้วขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลและองค์กรโดยทั่วไปกับขวัญและกำลังใจทางทหารมีความคล้ายคลึงกัน แต่โดยที่การปฏิบัติการทางทหารในราชการสนามนั้นมีปัจจัยของความเครียด ความเสี่ยงภัยมากกว่าปกติจึงต้องมีวิธีการฝึกการสอนการปฏิบัติที่เป็น การโดยเฉพาะ ในการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีต่าง ๆ นั้นจึงต้องกว้างขวางมากกว่าการ

ทบทวนที่กระทบต่อขวัญในยามปกติแต่เพียงอย่างเดียว โดยผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎีต่าง ๆ ทั้งองค์กร , การบริหารและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจตามลำดับดังนี้

2. ทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับการบริหารงาน (พิทยา บวรวัฒนา, 2535 : 151.)

ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ (Hierachy of Needs) ของ Abraham H.Maslow Maslow เป็นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์มาก ในปี ค.ศ. 1954 Maslow ได้เสนอ "ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ" ดังนี้

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่างซึ่งจัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนมาหลังได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการอาหาร การนอน การหายใจและสิ่งอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือว่าเป็นลำดับความต้องการขั้นต่ำสุดขั้นแรกของมนุษย์

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการลำดับขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต เช่น มนุษย์ต้องการได้รับการคุ้มครองปลอดภัยอันตรายและการข่มขู่ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การทำร้ายร่างกายและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (อันนี้สำคัญมากขึ้นทุกที ๆ) เป็นต้น

3. ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม เป็นความต้องการลำดับขั้นสูงถัดขึ้นไปจากความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัย หลังจากที่ความพอใจของมนุษย์ทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมา คือความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ซึ่งหมายถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะมีความอบอุ่นทางใจโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูงและเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเหล่านั้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคมนั้นคือลำดับชั้นความต้องการลำดับที่สี่ของมนุษย์ มนุษย์ที่มีความต้องการกายภาพ ความปลอดภัย และการผูกพันในสังคมได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจแล้ว จะหันไปสู่ความต้องการลำดับที่สี่นี้ การจูงใจมนุษย์ที่มีความต้องการแบบนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่จะสามารถสนองความต้องการของมนุษย์ในลำดับที่สี่นี้ให้ได้การมีฐานะเด่นหมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จ

มีความรู้ความสามารถและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ส่วนการได้รับการยกย่องในสังคมนั้น หมายถึงความต้องการที่จะมีสถานภาพสูง และได้รับการยกย่องจากคนในสังคม

5. ความต้องการที่จะประจักษ์ตน หรือ ตระหนักถึงความจริงในตนเอง (self-actualization) เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงที่สุด หมายถึงการที่มนุษย์สามารถใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ที่สุด ซึ่งเท่ากับเปิดโอกาสให้มนุษย์สามารถสนองความต้องการของตนเท่าที่ตนจะมีความสามารถกระทำได้

หลักของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow มีอยู่ว่า ถ้าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นถัดขึ้นไป เมื่อเป็นเช่นนี้ การจูงใจมนุษย์ทำงานได้ดีนั้น หัวหน้าฝ่ายจัดการต้องเข้าใจว่า คนงานในโรงงานมีความต้องการอะไรบ้าง อยู่ในลำดับขั้นไหนของลำดับขั้นของความต้องการ 5 ประการ เช่น สมมติว่าคนงานในโรงงานเป็นกลุ่มคนงานที่พอใจต่อสภาพทางกายภาพของตนอยู่แล้ว (เช่น มีอาหาร มีที่อยู่อาศัยดี ฯลฯ) วิธีจูงใจคนงานกลุ่มนี้ตามหลักของ Maslow แล้วฝ่ายจัดการต้องพยายามสนองตอบความต้องการลำดับขั้นถัดขึ้นไปจากความต้องการทางกายภาพคือด้านความปลอดภัยของคนงาน เป็นต้น การที่ฝ่ายจัดการจะหันไปสนองตอบความต้องการ ลำดับที่ 3,4 และ 5 โดยที่ความต้องการลำดับที่ 2 ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้น เป็นวิธีการจูงใจคนงานที่ผิด และจะไม่ทำให้ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นแต่ประการใด

ความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการประจักษ์ตนของมนุษย์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ องค์กรที่ดีที่สุด คือองค์กรที่สามารถสร้างคนงานให้เป็นบุคคลที่ประจักษ์ตน มีลักษณะเป็นคนที่ยอมรับตนเองและคนอื่น ๆ เป็นคนที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นคนที่ไม่ทำอะไรฝืนความรู้สึกและ เป็นคนที่ต้องการความเป็นส่วนตัว

สรุปแล้ว ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มีประโยชน์ในแง่ที่ช่วยแนะแนวทางให้ฝ่ายนักบริหารว่าควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้ โดยคำนึง ความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้น

ในทางทฤษฎีก็ได้ให้ความสำคัญโดยมีระบบการบริหาร และการจัดกำลังพล โดยมีผลตอบแทน เช่น เงินเดือน ขั้นยศ ตำแหน่งหน้าที่ ตามลำดับ โดยการพิจารณาตอบแทนเป็นรายบุคคล รวมถึงการจัดการสวัสดิการต่าง ๆ ด้วย ซึ่งนับได้ว่าเป็นไปตามหลักความต้องการของ Maslow ในเรื่องของปัจเจกบุคคล

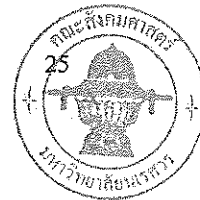
แนวคิดปัจเจกจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยา (พิทยา บวรวัฒนา, 2535 : 161.) ของ Frederick Herzberg ทฤษฎีของ Herzberg เรียกว่า Motivator – Hygiene Theory หรือเป็น

ภาษาไทยอาจเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยา เนื้อหาของทฤษฎีดังกล่าวคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองพวก คือ ปัจจัยทางสุขวิทยา (hygiene factors) ซึ่งได้แก่นโยบายและการบริหารของบริษัทกรณีเทศกาลงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใกล้เคียงกับความคิดของ Maslow เกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการขั้นต้น ๆ ปัจจัยพวกที่สอง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งได้แก่ เรื่องการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากคนอื่นและการมีโอกาสดำเนินงาน สาระของทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยา คือ ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่สามารถสร้างความพอใจในการทำงานให้กับคนงานได้ ส่วนปัจจัยสุขวิทยานั้น ไม่สามารถทำให้คนงานพอใจในงานได้เพียงแต่ว่าคนงานคนไหนได้รับการสนองตอบในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาแล้วก็สามารถประกันได้แน่นอนว่าคนงานคนนั้นจะไม่เกิดความไม่พอใจในงาน ส่วนการจะทำให้คนพอใจในงานนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยการจูงใจมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสุขวิทยาเลย

วิธีการศึกษาของ Herzberg คือ มีการสัมภาษณ์วิศวกรและนักการบัญชี 200 คน ใน 9 บริษัท โดยขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กรอกข้อมูลลงว่า ประสบการณ์ในการทำงานอันใดบ้างที่เคยทำให้เขารู้สึกสบาย และไม่สบาย และให้ระบุว่าแต่ละประสบการณ์มีผลต่อความรู้สึกของเขาอย่างไร ต่อองค์การ? เสร็จแล้ว Herzberg จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดหมวดหมู่ เช่น หมวดความสำเร็จ หมวดการทำงาน ฯลฯ เพื่อดูว่าข้อมูลในหมวดใดแสดงถึงปัจจัยสุขวิทยาหรือปัจจัยจูงใจมาน้อยแค่ไหนอย่างไร ผลการวิจัยของ Herzberg พอสรุปได้ว่าหมวดของปัจจัยสุขวิทยาทั้งหลายถ้าขาดเสียแล้วจะทำให้คนงานรู้สึกมัวหมอง จะเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยนอกกายคนงาน (extrinsic) ถ้ามีเพียงพอแล้วจะสามารถป้องกันความไม่พอใจของคนงานได้ ในทางตรงข้ามปัจจัยจูงใจถ้ามีพร้อมจะทำให้คนงานมีความรู้สึกสดชื่น จะเห็นว่าปัจจัยจูงใจเป็นเรื่องของปัจจัยภายในความรู้สึกของมนุษย์ ถ้ามีมากพอแล้วจะทำให้คนงานเกิดความพอใจในงานได้

โดยสรุปทฤษฎีของ Frederick Herzberg ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในงานทำงาน โดยส่วนรวมมากกว่าจะพิจารณาเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเปรียบเสมือนสภาพของทหารที่อยู่ในสนามเรื่องปัจจัยสุขวิทยา เพราะในสนามสภาพความเป็นอยู่ของทหารแตกต่างจากสภาพปกติโดยทั่วไป

หลักการบริหารของ Henri Fayol (ค.ศ. 1841 - 1925) Fayol เป็นนักวิศวกรซึ่งสนใจเรื่องการบริหารงานอุตสาหกรรมและมีความเชื่อในความเป็นสากลของหลักการบริหาร Fayol เป็นนักบริหารระดับสูงจึงมองเรื่องการบริหารแบบเบื่องบนมองลงมาเบื้องล่าง ในความคิดเห็นของ Fayol การบริหารหมายถึง "การคาดคะเน การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การ



ประสานงาน และการควบคุม" การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการปกครองซึ่งประกอบได้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ กิจกรรมด้านเทคนิค กิจกรรมด้านการค้าขาย (ซื้อขายแลกเปลี่ยน) กิจกรรมด้านการเงิน กิจกรรมด้านความมั่นคง กิจกรรมด้านการบัญชี และกิจกรรมด้านการบริหาร สมาชิกองค์การทุกท่านเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยที่สมาชิกในระดับฝ่ายจัดการจะมีความสามารถและความรับผิดชอบทางการบริหารมากกว่าสมาชิกในระดับรองลงมา

Fayol มีความเชื่อว่าการฝึกอบรมการเรียนการสอนด้านการบริหารมีความสำคัญมาก แต่เป็นที่น่าเสียดายว่ากิจกรรมดังกล่าวยังดำเนินการไปได้อย่างไม่เต็มที่ เพราะวิชาการบริหารงานยังขาดทฤษฎี ดังนั้นหน้าที่ของนักวิชาการที่สำคัญ คือ การเริ่มต้นเสนอหลักการบริหารซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงโลกของการเรียนกับการทำงานเข้าด้วยกัน ดังนั้น Fayol จึงได้พยายามเสนอหลักการบริหารต่าง ๆ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ
2. อำนาจโดยชอบธรรม
3. วินัย
4. เอกภาพของสายการบังคับบัญชา (unity of command)
5. เอกภาพของคำสั่ง
6. ผลลัพธ์ประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว
7. การให้รางวัลตอบแทน
8. การรวมอำนาจ
9. ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
10. คำสั่ง
11. ความเสมอภาค
12. ความมั่นคงของคนงาน
13. ความคิดริเริ่ม
14. ความสามัคคี

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในองค์การ (esprit de corps)

ในเรื่องหลักการบริหารดังกล่าว Fayol ได้ให้คำอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้งหลาย ดังนี้

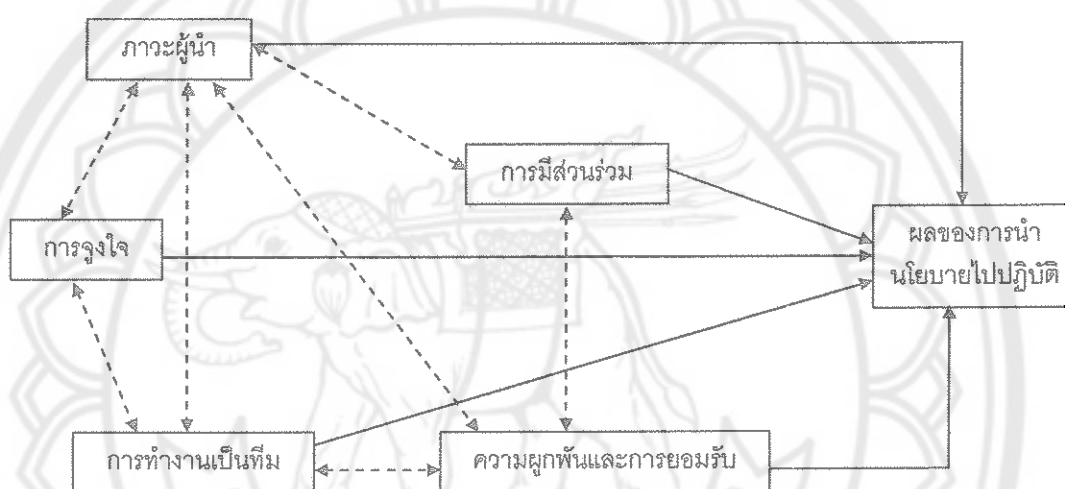
"การแบ่งงานกันทำมีประโยชน์เพราะเป็นการแบ่งภาระและงานในองค์การ องค์การต้องมีหัวหน้าซึ่งมีอำนาจโดยชอบธรรมตามตำแหน่ง ความรับผิดชอบต่อหน้าที่จะมีขึ้นก็ต่อเมื่อมีบทลงโทษ

วิธีรักษาระเบียบวินัยในองค์การได้ดีที่สุดต้องอาศัยการมีผู้บังคับบัญชาที่ดีในทุกระดับขององค์การ การมีข้อตกลงที่แน่ชัดและยุติธรรมระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างต้องได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวตามหลักเอกภาพของสายการบังคับบัญชา ไม่มีมนุษย์คนไหนที่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งจากหัวหน้าสองคนขึ้นไป ตามหลักเอกภาพของคำสั่งองค์การควรมีหัวหน้าคนเดียวและมีแผนเดียวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ผลประโยชน์ของส่วนรวมย่อมมีความสำคัญเหนือกว่าผลประโยชน์ของคณา การให้รางวัลตอบแทนควรเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง องค์การจะมีการกระจายอำนาจอย่างน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ โครงสร้างองค์การมีลักษณะเป็นลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีหัวหน้าในชั้นต่าง ๆ ผู้น้อยสองคนที่มีผู้บังคับบัญชาคนละคนสามารถติดต่อกันได้ครบใดที่ผู้บังคับบัญชานุญาตและรับทราบ ความเป็นระเบียบของลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีความสำคัญมาก หัวหน้ามีหน้าที่สร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนในแต่ละระดับมีความรู้สึกดีว่า ภายในองค์การนั้นมีความเสมอภาค และกรณีสุดท้ายความสามัคคีกลมเกลียวระหว่างสมาชิกภายในองค์การมีความสำคัญมากและเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในองค์การ"

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow, ปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยาของ Frederic Herzberg และหลักการบริหารของ Henri Fayol ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยนักวิชาการได้วิเคราะห์และสร้างตัวแบบทางทฤษฎีขึ้นมาหลายทฤษฎี ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแบบทางด้านพัฒนาองค์การเป็นตัวอย่างหนึ่งที่ใช้ภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม ฯลฯ ที่จะนำไปสู่ผลของการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (ศาสตราจารย์ ดร.วรงค์ จันทรวงศ์ : ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ, 2551:135-137.) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ เป็นตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติในแง่ของการสร้างความผูกพันและการยอมรับเพื่อมุ่งสนองความต้องการทางจิตวิทยา และทางสังคมของมนุษย์ เน้นการมีส่วนร่วมขององค์การเป็นสำคัญภายใต้ฐานคติที่ว่า " การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติ ให้เกิดความสำเร็จจึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการยอมรับตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้ความควบคุม หรือใช้อำนาจทางรูปนัยของผู้บังคับบัญชา " ทั้งนี้เพราะการแบ่งแยกว่าการกำหนดนโยบายเป็นเรื่องที่ควรมาจาก

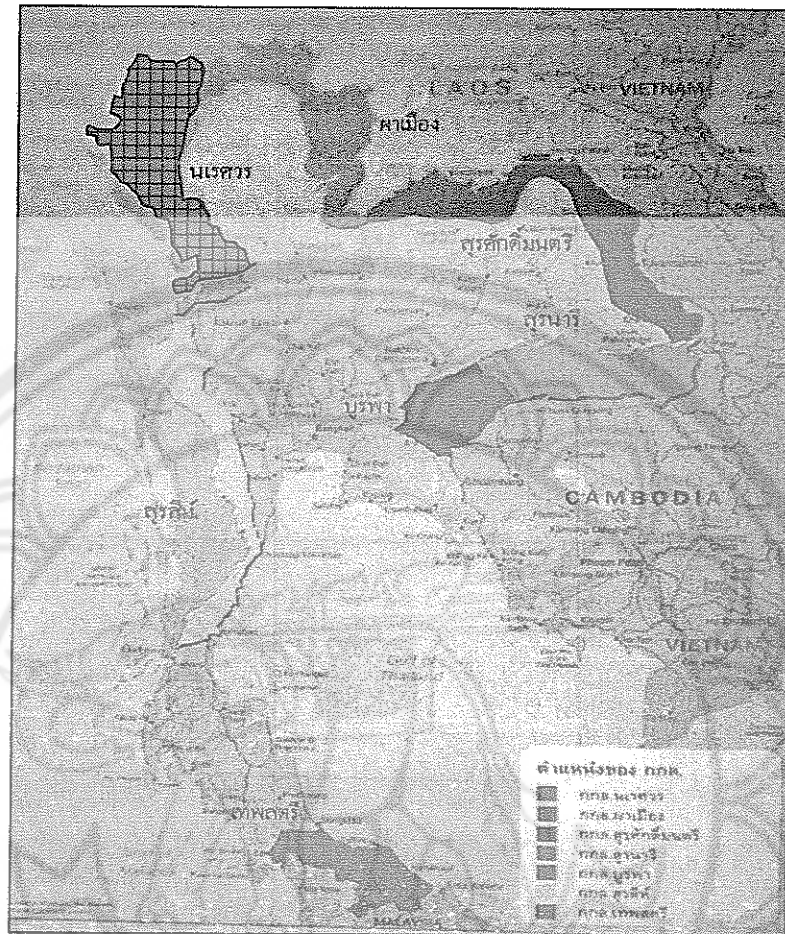
ระดับสูง และการปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ในระดับล่าง เป็นเรื่องที่ขัดกับสภาพความเป็นจริง การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในความสำคัญของนโยบายและเห็นว่าความสำคัญของนโยบายคือ ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน กล่าวอีกนัยหนึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติโดยตรง สำหรับในประเทศกำลังพัฒนาได้ค้นพบว่าภาวะผู้นำในองค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ และการทำงานเป็นทีมมีผลสำคัญต่อความสำเร็จ



แผนภูมิที่ 1 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3. การปฏิบัติราชการทางทหารในสนามของ กองกำลังนเรศวร กองทัพภาคที่ 3 (กองทัพบก : การป้องกันชายแดน พ.ศ.2553 : 8.)

กองทัพบก มีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันชายแดน ด้วยการเฝ้าตรวจ และการป้องกันชายแดน โดยมอบหมายให้ กองทัพภาค ดำเนินการจัดตั้ง กองกำลัง รับผิดชอบพื้นที่บริเวณชายแดน ประกอบด้วย 7 กองกำลัง



ภาพ แสดงเขตพื้นที่รับผิดชอบของกองกำลังของกองทัพบก

กองกำลังนเรศวร เป็นหน่วยรองหลักหน่วยหนึ่งของ กองทัพภาคที่ 3 มีภารกิจในการป้องกันชายแดนไทย-พม่า โดยมีพื้นที่รับผิดชอบชายแดนด้านจังหวัดตาก และจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อรักษาอธิปไตย และสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดนให้เกิดความสงบเรียบร้อย ด้วยการบูรณาการแผนงานการรักษาความมั่นคงภายในแผนงานการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด และแผนงานต่างๆตามที่ได้รับมอบหมาย สำหรับภารกิจในการป้องกันชายแดนนั้นประกอบด้วยพันธกิจในการปฏิบัติจำนวน 5 ประการ คือ

1. การปฏิบัติการพิเศษในพื้นที่ระวางป้องกัน มุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้านการข่าวเพื่อประโยชน์ต่อการประเมินสถานการณ์ ในการเตรียมใช้กำลังและแผนเผชิญเหตุ ประสานงานด้านการข่าวอย่างแน่นแฟ้น กับหน่วยข่าวที่รับผิดชอบในพื้นที่

2. การเฝ้าตรวจและป้องกันชายแดน วิเคราะห์และจัดวางกำลังควบคุมพื้นที่ล่อแหลม และพื้นที่อื่นๆ ด้วยการวางน้ำหนักการใช้กำลังทหารหลัก กำลังประจำถิ่น กำลังประชาชน

สนับสนุนการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ การใช้กำลังตามแนวชายแดน การตอบโต้ให้เป็นไปตามระดับเหตุการณ์สอดคล้องตั้งแต่แผนเผชิญเหตุของแผนป้องกันชายแดนจนถึงแผนป้องกันประเทศ ให้พร้อมที่จะปฏิบัติในทุกๆ ระดับ

3. การจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน โดยการยึดถือนโยบายชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและเสถียรภาพในพื้นที่ชายแดน ทั้งนี้ให้สอดคล้องตามอำนาจหน้าที่ของจังหวัดชายแดน มุ่งเน้นการจัดตั้งมวลชนแสงประโยชน์ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เกิดการมีส่วนร่วม เสริมสร้างความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ผู้นำท้องถิ่น ตลอดจนประชาชนในพื้นที่ ให้เกิดความเข้มแข็งปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรักชาติหวงแหนแผ่นดิน พร้อมช่วยภาครัฐปกป้องรักษาผลประโยชน์และอธิปไตยของชาติ ทุกส่วนร่วมกันแก้ปัญหาในการจัดระเบียบการค้าควบคุมคน สิ่งผิดกฎหมายตามแนวชายแดน

4. การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน ด้วยการพิจารณาใช้มาตรการในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยกับประเทศเพื่อนบ้านเป็นหลัก โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยทหารกับหน่วยทหาร หรือหน่วยทหารต่อข้าราชการและประชาชนของประเทศเพื่อนบ้าน ด้วยการใช้กลไกระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. อำนวยความสะดวก ประสานงาน ต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในพื้นที่รับผิดชอบ, หน่วยที่จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ และหน่วยขึ้นควบคุมทางยุทธการ เพื่อปฏิบัติการสกัดกั้นการนำเข้ายาเสพติด จากประเทศเพื่อนบ้านในเขตพื้นที่ชายแดนภาคเหนือ และพื้นที่ตอนในที่ต่อเนื่อง ใน ๒ จังหวัด คือ จังหวัดตาก และจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมทั้งให้การสนับสนุนส่วนราชการ องค์กรภาครัฐ และเอกชน ตามที่ได้รับคำร้องขอในขีดความสามารถ

การจัดกำลังหลักของ กองกำลังนเรศวร ประกอบด้วย

1. หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารราบที่ 4
2. หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารราบที่ 7
3. หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารพรานที่ 35
4. หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารพรานที่ 36
5. หน่วยเฉพาะกิจ กองกำลังการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34
6. กองร้อยลาดตระเวนระยะไกล
7. หน่วยสื่อสาร
8. ชุดสื่อสารดาวเทียม

9. ชุดโทรคมนาคม

10. ชุดปฏิบัติการบิน กองกำลังนเรศวร

4. หลักการปฏิบัติทางทหารโดยทั่วไป (กองทัพบก : คู่มือราชการสนามว่าด้วยการจัดและการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ รส.101-5, 2539 : 1-4.)

4.1 การควบคุมและบังคับบัญชา

4.1.1 ความหมายของการควบคุมบังคับบัญชา

4.1.1.1 การบังคับบัญชาคือ อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบให้สั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกำลังพล และหน่วยรองของตนโดยยึดถือยศและตำแหน่งเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวางแผน , การจัดระเบียบ การสั่งการ การอำนวยการ , การประสานงาน และการควบคุมกำลังทหารให้ปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบจนสำเร็จ ซึ่งขอบเขตของการปฏิบัตินั้นจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบในเรื่องสุขภาพสวัสดิการ ขวัญ จินัยการฝึก และประสิทธิภาพการรบของกำลังพลในหน่วยทั้งในอัตราและหน่วยที่มาขึ้นสมทบ

4.1.1.2 การควบคุมบังคับบัญชา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางการบังคับบัญชา อันได้แก่กรรมวิธีในการอำนวยการ ประสานงานและควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยทหารให้สำเร็จภารกิจ กรรมวิธีเหล่านี้ครอบคลุมถึงการใช้กำลังพล ยุทธโศปกรณ์ การติดต่อสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ และระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อรวบรวมวิเคราะห์ข่าวสาร แล้วนำมาวางแผนว่ามีอะไรบ้างที่จะปฏิบัติ หลังจากนั้นก็ต้องกำกับดูแลการปฏิบัติการเหล่านั้นด้วย

4.1.2 ระบบการควบคุมบังคับบัญชา

4.1.2.1 เนื่องจากปริมาณและชนิดของงานจำนวนมากที่เผชิญหน้าผู้บังคับบัญชานั้น ต้องการความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย จากการนำเอายุทธโศปกรณ์ที่สนับสนุนมาผสมผสานเข้าด้วยกัน และการแจกจ่ายงานที่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชานั้นจึงไม่เพียงแต่รับผิดชอบการบังคับบัญชาและควบคุมหน่วยในอัตรา หน่วยบรรจุมอบ หรือหน่วยที่มาขึ้นสมทบเท่านั้น ยังจะต้องรับผิดชอบในการผสมผสานการสนับสนุน ที่ได้รับจากหน่วยในกองทัพบกหรือจากเหล่าทัพอื่นเข้ากับการปฏิบัติการของตนด้วย ฉะนั้นงานเหล่านี้จะสำเร็จลุล่วงไปได้ก็ต้องมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาอันประกอบด้วยลักษณะที่มีความสัมพันธ์กัน 3 ประการดังนี้

ก) การจัดระเบียบการควบคุมบังคับบัญชา เป็นเรื่องของการจัดกองบัญชาการเพื่อการปฏิบัติ ซึ่งก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาได้จัดฝ่ายอำนาจการเพื่อบรรลุภารกิจนั้นอย่างไร ในการจัดนั้นจะรวมบทบาทและความสัมพันธ์ของฝ่ายอำนาจการ การมอบอำนาจและการกำหนดหน้าที่ รวมถึงการจัดกลุ่มงานของฝ่ายอำนาจการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน

ข) กรรมวิธีในการควบคุมบังคับบัญชา เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนาจการนำมาใช้ให้บรรลุภารกิจของหน่วย อันได้แก่ระเบียบการและวิธีปฏิบัติที่ใช้ เพื่อแสวงหาว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างและต้องตกลงใจว่าจะเลือกหนทางปฏิบัติอย่างไร พร้อมทั้งออกคำสั่ง/ คำแนะนำ ตลอดจนการกำกับดูแลการปฏิบัติการณ์นั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้ ยังรวมถึงระบบการบันทึก รายงานการบรรยายสรุปและระเบียบปฏิบัติอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนขั้นตอนในการตกลงใจอีกด้วย

ค) สิ่งอำนวยความสะดวกในการบังคับบัญชาอันได้แก่กองบัญชาการระบบ การติดต่อสื่อสารและเครื่องมืออัตโนมัติอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้การดำเนินกรรมวิธีและการส่งข่าวหรือคำสั่งกระทำได้โดยสะดวก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการควบคุมบังคับบัญชา

4.1.2.2 คุณลักษณะอันพิเศษอย่างหนึ่งของการควบคุมบังคับบัญชาทางทหาร ก็คือ จะต้องคงประสิทธิภาพได้ภายใต้สถานการณ์ตึงเครียดผิดปกติ , ในสนามรบ , ในสถานการณ์ที่คลุมเครือ , ในห้วงเวลาที่จำกัดหรืออยู่ภายใต้การสงครามจิตวิทยา และความเครียดในอารมณ์ที่เกิดจากการสูญเสียกำลังพลและยุทธภัณฑ์ นอกจากนี้ระบบการควบคุมบังคับบัญชาทางทหารยังมีความจำเป็นที่จะต้องให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพด้วย

4.1.2.3 ความมีประสิทธิภาพในการควบคุมบังคับบัญชานั้นวัดได้ด้วยการที่หน่วยสามารถส่งเสริมเจตนาของของผู้บังคับบัญชาว่าได้กว้างไกลเพียงใด และสามารถที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่ผันแปรได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพแค่ไหน

4.1.2.4 การควบคุมบังคับบัญชานั้นเป็นระบบงานที่จำเป็นต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาให้ทันกับระบบอาวุธ เครื่องมือสื่อสาร ยุทธวิธี จำนวน ชนิดและการจัดของหน่วยรองอีกด้วย

4.2 ผู้บังคับบัญชา

4.2.1 ผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานทั้งปวงที่หน่วยของตนกระทำหรือไม่กระทำ ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถมอบความรับผิดชอบใด ๆ ให้กับผู้อื่นได้ แต่

ผู้บังคับบัญชาอาจแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นช่วยเหลือเพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงานของหน่วยได้ การแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ ต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมอบให้แก่รองผู้บังคับหน่วย ผู้ช่วย และเสนาธิการมีอำนาจหน้าที่โดยแนชัด ที่จะสั่งการในนามผู้บังคับบัญชาได้ (คำสั่ง ทบ.ที่ 901/2529 ลง 29 ก.ย. 29 เรื่อง การมอบอำนาจหน้าที่ และการดำเนินงานด้านเอกสารในกองบัญชาการกองทัพบก)

นอกจากนี้ ผู้บัญชาการ จะได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยรอง ภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจร่วมกัน การประสานงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาจะเสริมสร้างความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานในหน่วยทุกระดับที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้น

4.2.2 ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนผ่านทางสายการบังคับบัญชาปกติผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือออกคำสั่งทั้งสิ้นไปยังผู้บังคับบัญชาหน่วยรองของตนตามลำดับ ยกเว้นเฉพาะในสถานการณ์ที่เร่งด่วนเท่านั้น คำสั่งจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนืออาจสั่งข้ามผู้บังคับหน่วยรองของหน่วยได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ทั้งผู้บังคับบัญชาที่ออกคำสั่งและผู้บังคับหน่วยที่รับคำสั่ง ควรรีบเร่งชี้แจงผู้บังคับหน่วยรองที่ถูกสั่งข้ามให้ทราบ โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

4.2.3 ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือมอบภารกิจให้กับหน่วยรองแล้ว ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือจะต้องแบ่งมอบอำนาจให้กับผู้บังคับหน่วยรองด้วย ในการแบ่งมอบภารกิจให้กับหน่วยรองนั้นผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบอยู่สองนัยกล่าวคือมีความรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาประการหนึ่งและการแบ่งมอบอำนาจให้กับผู้บังคับหน่วยรองอีกประการหนึ่ง สำหรับการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่นั้น ผู้บังคับบัญชาจำต้องให้แนวทางการปฏิบัติงาน, การแบ่งมอบกำลังพล, ยุทธโรปกรณ์(รวมทั้งเวลา)และการสนับสนุนตามความจำเป็นให้กับหน่วยรองเพื่อบรรลุภารกิจนั้น ๆ

4.3 ความสัมพันธ์ทางสายการบังคับบัญชา (Command Relationships)

4.3.1 ความรับผิดชอบ และ อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ย่อมกระทำได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับหน่วยต่าง ๆ ดังนี้

4.3.1.1 หน่วยในอัตรา (organic) ได้แก่หน่วยทหารที่จัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นหน่วยรองหรือส่วนประกอบหลักในการจัดตั้งหน่วยทหารและได้รับการบรรจุในบัญชีการจัดซึ่งได้กำหนดไว้ใน อัตราการจัดหน่วยและยุทธโรปกรณ์ และอัตราเฉพาะกิจที่เหมาะสม (อจย./อจก.)

4.3.1.2 การบรรจุมอบ (assigned) คือ การกำหนดให้หน่วยใดหน่วยหนึ่งไปอยู่ในองค์ประกอบการจัดของอีกหน่วยหนึ่งในลักษณะค่อนข้างถาวร โดยให้หน่วยนั้นควบคุมบังคับบัญชาและดำเนินการด้านธุรการในเรื่องพันธกิจหลัก หรือพันธกิจส่วนใหญ่ต่อหน่วยที่มาบรรจุมอบ หรือมีลักษณะเป็นการฝากการบังคับบัญชาไว้นั่นเอง

4.3.1.3 การสมทบ (attached) คือ การที่กำหนดให้หน่วย ๆ หนึ่งเข้าไปอยู่ในองค์ประกอบการจัดของอีกหน่วยหนึ่งโดยลักษณะเป็นการชั่วคราว อาจมีการกำหนดข้อยกเว้นต่าง ๆ ไว้กับคำสั่งขึ้นสมทบด้วยก็ได้ ผู้บังคับหน่วยที่รับการขึ้นสมทบจะส่งการต่อหน่วยขึ้นสมทบในลักษณะ เช่นเดียวกับการควบคุมบังคับบัญชาต่อหน่วยในอัตราของตน ยกเว้นเรื่องทางธุรการ กำลังพลอันได้แก่ การเลื่อนยศ ปลด ย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง ซึ่งความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนี้ยังคงเป็นของผู้บังคับหน่วยเดิมที่หน่วยขึ้นสมทบบรรจุอยู่ตั้งแต่แรกและในคำสั่งการขึ้นสมทบควรระบุความรับผิดชอบในทาง ธุรการและการสนับสนุนของหน่วยรับการสมทบให้ชัดเจนด้วย

4.3.1.4 การขึ้นควบคุมทางยุทธการ (operational control , OPCON) คือ การจัดหน่วยทหารหน่วยหนึ่งให้กับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ หรือ ภาระหน้าที่ที่กำหนดมีลักษณะเช่นเดียวกับการขึ้นสมทบเพื่อช่วยให้บรรลุภารกิจ ตามปกติแล้วจะถูกจำกัดด้วยปัจจัยคือ พันธกิจ , ระยะเวลา หรือที่ตั้ง ผู้บังคับหน่วยที่รับการควบคุมทางยุทธการ อาจจะใช้หน่วยเข้าปฏิบัติการ หรือเก็บรักษาไว้ หรือมอบหน่วยให้ควบคุมการยุทธอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ การควบคุมทางยุทธการมิได้รวมเอาความรับผิดชอบในทางธุรการ การส่งกำลังบำรุง การรักษาวินัย การจัดภายใน และการฝึกเข้าไว้ด้วย อย่างไรก็ตามการควบคุมทางยุทธการยังรวมอำนาจหน้าที่ในการให้คำแนะนำในการฝึกอีกด้วย

4.3.1.5 การบังคับบัญชาทางยุทธการ (operational command opcom) คือ อำนาจหน้าที่ ในการบังคับบัญชาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกำลังของหน่วยรอง การมอบ ภาระหน้าที่ การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย และการส่งการตามอำนาจหน้าที่อันจำเป็นแก่การบรรลุ ภารกิจอันเกิดจากการปฏิบัติการของกำลังรบ ตั้งแต่ 2 เหล่าทัพขึ้นไป ในลักษณะที่เป็นหน่วย บัญชาการรวม (unified command) และหน่วยบัญชาการเฉพาะ (specified command) นอกจากนี้ การบังคับบัญชาทางยุทธการ ยังได้รวมอำนาจหน้าที่ในการให้คำแนะนำสำหรับการส่ง กำลังบำรุง และการฝึกอีกด้วย

4.3.2 เมื่อใดก็ตาม ความรับผิดชอบทางสายการบังคับบัญชาและอำนาจการบังคับ บัญชาต้องแยกจากกัน เช่น ในกรณีที่หน่วยหนึ่งต้องให้ผู้บังคับบัญชาที่ไม่อยู่ในสายการบังคับ บัญชามาควบคุม ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจเหนือกว่าจะต้องทำความเข้าใจและทำความเข้าใจ เกี่ยวกับความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ปกติแล้วก็มักจะได้แก่ หน่วยทางการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ การซ่อมบำรุง การก่อสร้าง การแพทย์ กฎหมาย และการเงิน การบัญชี เป็นต้น

4.4 ความสัมพันธ์ทางการสนับสนุน (support relationship)

ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของการสนับสนุนนี้จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ โดยเฉพาะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยสนับสนุนกับหน่วยรับการสนับสนุน โดยหน่วยที่ไปสนับสนุน ยังคงขึ้นการบังคับบัญชาอยู่กับหน่วยเดิมรวมทั้งการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง , อำนาจหน้าที่ทั้งด้านการจัดและการบรรจุมอบหน่วยรองของตน ความสัมพันธ์ทางสนับสนุนนี้มี 3 ลักษณะ ดังนี้

4.4.1 การสนับสนุนโดยตรง (direct support - DS) คือ เมื่อหน่วยสนับสนุนโดยตรงแก่หน่วยหรือกำลังใดแล้ว ต้องมอบความเร่งด่วนลำดับแรกในการสนับสนุนให้กับหน่วยหรือกำลังที่รับการสนับสนุน โดยปกติหน่วยสนับสนุนจะจัดนายทหารติดต่อและการสื่อสาร ไปให้และจะให้คำแนะนำแก่หน่วยรับการสนับสนุนนั้น ๆ การสนับสนุนโดยตรงนี้ไม่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางสายการบังคับบัญชากับหน่วยรับการสนับสนุน หน่วยรับการสนับสนุนไม่สามารถแบ่งสับเปลี่ยนหรือจัดหน่วยให้กับหน่วยที่มาสนับสนุนโดยตรงแก่ตนได้

4.4.2 การสนับสนุนส่วนรวม (general support - GS) เมื่อเป็นการสนับสนุนส่วนรวมแล้วหน่วยจะทำการสนับสนุนต่อกำลังทั้งหมดเป็นส่วนรวมจะไม่กระทำ ต่อหน่วยหนึ่งหน่วยใดเป็นพิเศษ หน่วยรองที่ได้รับการสนับสนุนในลักษณะนี้จะขอรับการสนับสนุนในลักษณะนี้จะขอรับการสนับสนุนโดยผ่านกองบัญชาการของตน และกองบัญชาการหน่วยรับการสนับสนุนก็จะกำหนดความเร่งด่วนในการสนับสนุนและร้องขอการสนับสนุนไปยังหน่วยสนับสนุนนั้น ๆ

4.4.3 การช่วยส่วนรวมเพิ่มเติมกำลังยิง (general support reinforcing -GSR) ส่วนใหญ่จะเป็นภารกิจของหน่วยทหารปืนใหญ่ เมื่อหน่วยทหารปืนใหญ่ได้รับมอบภารกิจช่วยส่วนรวมเพิ่มเติมกำลังยิงแล้ว หน่วยทหารปืนใหญ่จะให้การสนับสนุนเป็นส่วนรวมแก่หน่วยต่าง ๆ เป็นความเร่งด่วนลำดับแรก จะเพิ่มเติมกำลังยิงให้กับหน่วยทหารปืนใหญ่ด้วยกันเป็นความเร่งด่วนลำดับต่อมา

4.5 รองผู้บังคับหน่วยและผู้ช่วยผู้บังคับหน่วย

4.5.1 ผู้บังคับบัญชากำหนดระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน สำหรับการใช้อำนาจ และผู้ช่วยผู้บังคับหน่วย “ผู้บังคับบัญชา” มอบอำนาจโดยกำหนดบทบาทและหน้าที่ตลอดจนความสัมพันธ์ของรอง , ผู้ช่วยผู้บังคับหน่วย และเสนาธิการตลอดจนกำหนดหน้าที่ให้ ฝ่ายอำนวยการและผู้บังคับหน่วยรอง , รองและผู้ช่วยผู้บังคับหน่วย ต้องได้รับข่าวสารการยุทธเสมอ เพื่อให้สามารถเข้าทำหน้าที่บังคับบัญชาแทนได้เมื่อจำเป็น และสามารถดำเนินการยุทธต่อไปได้ อย่างสมเหตุสมผลตามแนวทางของผู้บังคับบัญชา ในลำดับการปฏิบัติงานของผู้บังคับหน่วย/ฝ่ายอำนวยการโดยไม่ทำให้ การวางแผน , การตกลงใจ และการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาต้องหยุดชะงักลง

ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้รองและผู้ช่วยทราบถึงแผน , เจตนา , เป้าหมายและปัญหาของตน ในขณะที่เสนาธิการจะรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์การทำงานของฝ่ายอำนาจการให้ทราบด้วย

4.5.2 รองและผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาโดยปกติจะไม่มีฝ่ายอำนาจการ เมื่อรองและผู้ช่วยได้มอบอำนาจให้มีหน้าที่โดยเฉพาะขึ้นแล้ว รองและผู้ช่วยจำเป็นต้องมีฝ่ายอำนาจการทำงานตามที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดให้ เมื่อรองหรือผู้ช่วยมีความต้องการฝ่ายอำนาจการแล้ว ผู้บังคับบัญชา อาจจัดนายทหารจากกองบัญชาการ หรือจากหน่วยรอง ทำหน้าที่ช่วยเหลือรองผู้บังคับหน่วย หรือผู้บังคับบัญชา อาจให้กองบังคับการ ของหน่วยรองที่มีอยู่ไปทำงานช่วยเหลือรองหรือผู้ช่วยก็ได้

4.5.3 รองและผู้ช่วยผู้บังคับหน่วยอาจออกคำสั่งแก่เสนาธิการ หรือฝ่ายอำนาจการต่าง ๆ ภายในขอบเขตของอำนาจที่ผู้บังคับบัญชามอบให้ อย่างไรก็ตาม รองและผู้ช่วยอาจไปหาฝ่ายอำนาจการได้ไม่ว่าเวลาใด เพื่อขอรับข้อเสนอแนะ หรือขอความช่วยเหลือ

4.5.4 รองและผู้ช่วยผู้บังคับหน่วยโดยปกติไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของรองและผู้ช่วยกับหน่วยรองที่มีอยู่ อาจกำหนดขึ้นตามภารกิจที่มอบหมายให้ และเพื่อให้หน่วยรอง ปฏิบัติภารกิจบรรลุผล หรือเป็นไปตามจุดประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

4.6 ฝ่ายเสนาธิการ โดยปกติแล้ว ฝ่ายเสนาธิการไม่มีอำนาจหน้าที่ทางการบังคับบัญชาหน่วย แต่ฝ่ายเสนาธิการจะปฏิบัติหน้าที่ในนามของผู้บังคับบัญชาตามคำสั่งหรือได้รับมอบอำนาจการมอบอำนาจให้แก่ฝ่ายเสนาธิการนั้นผู้บังคับบัญชาจะมอบให้แก่ฝ่ายเสนาธิการผู้ใดให้ปฏิบัติการในเรื่องใดโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชามักจะกำหนดไว้ในนโยบายการบังคับบัญชาของตน ซึ่งการมอบอำนาจหน้าที่นี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัย ดังนี้

4.6.1 ระดับหน่วยและภารกิจของหน่วย

4.6.2 ความรวดเร็วในการปฏิบัติการ

4.6.3 ความสัมพันธ์ของสายงานที่มอบให้ฝ่ายเสนาธิการกับภารกิจของหน่วย

5. ความเป็นผู้นำทางทหาร (US. army field manual 22-100 June 1973:6-8.)

ศิลปะในการจูงใจคนและอำนาจการให้ทหารปฏิบัติการสำเร็จ โดยให้คนเหล่านั้น มีความเชื่ออย่างจริงจัง มีความเชื่อมั่น มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือด้วยความภักดี คำว่า ผู้นำ มีความหมาย 2 ประการ คือ ความสำเร็จในภารกิจหรือกิจเฉพาะ (งาน) และอิทธิพลของบุคคลผู้หนึ่ง (ผู้นำ) ที่มีต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล ถ้านำความหมายทั้งสองมารวมกันจะเป็นคำจำกัดความของความเป็นผู้นำทหาร (military leadership) "ความเป็นผู้นำทหาร" คือ กรรมวิธี

ของผู้บังคับบัญชาในทุกวิถีทางเพื่อที่จะบรรลุภารกิจ (military leadership is the process of influencing men in such a manner as to accomplish the mission)

5.1 คุณลักษณะผู้นำคือ บุคลิกส่วนตัวที่ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ผู้นำทางทหาร

5.2 หลักของการเป็นผู้นำ คือ แนวทางพื้นฐานที่ผู้นำคนใดคนหนึ่งใช้สำหรับเลือกวิถีปฏิบัติ และมีวิธีออกคำสั่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

5.3 สิ่งซึ่งสอบการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

5.3.1 ขวัญ คือ สภาวะทางจิตของแต่ละคนที่ตนมีอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับท่าทีของผู้นั้น ที่มีปฏิกริยาต่อทุกสิ่งทีกระทบกระเทือนต่อตน

5.3.2 วินัย คือ ท่าทีของบุคคลหรือหมู่คณะ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเชื่อฟังคำสั่งโดยไม่ลังเล หรือมีความคิดที่จะกระทำผิด ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม โดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง

5.3.3 ความรักหมู่รักคณะ คือ การที่สมาชิกในหน่วยนั้นพากันแสดงออก ซึ่งความจริงรักภักดี ความภาคภูมิใจ และความกระตือรือร้นต่อหน่วยของตน

5.3.4 ความรู้ความชำนาญ คือ ความสามารถในทางเทคนิค ทางยุทธวิธี และทางกายภาพทั้งของบุคคลและของหน่วยเป็นส่วนรวม

5.4 หน่วยที่ประสบผลสำเร็จ คือ หน่วยที่ใช้วิธีการและเวลาน้อยที่สุด เพื่อปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จ อันเนื่องมาจากมีการจัดและการฝึกเป็นอย่างดี

5.5 การปฏิบัติและการออกคำสั่งในลักษณะผู้นำ คือ สิ่งใดก็ตามที่ผู้นำพูดและลงมือทำแล้วสามารถจูงใจให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ต้องการ

5.6 การกำกับดูแลตนเอง คือ ศิลปะประจำตัวของผู้นำแต่ละคน ที่จะทำให้มีผู้ประพฤติปฏิบัติตามการกระทำและ คำสั่งของตน โดยไม่ทำให้บริวารผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป อันเป็นเหตุให้ความริเริ่มต่าง ๆ ลดน้อยลง

5.7 ผู้นำ

5.7.1 ตามความหมายทางทหาร ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยในระดับที่เล็กกว่ากองร้อยหรือส่วนแยก ของกองร้อย ลงไป

5.7.2 ตามความหมายทั่วไปผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีตำแหน่งหน้าที่ต้องรับผิดชอบงาน ซึ่งต้องมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถควบคุมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนได้

5.8 ผู้บังคับบัญชา คือ บุคคลผู้ซึ่งโดยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ได้มีการกำหนดหรือระบุไว้ตามกฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติว่า ให้มีความรับผิดชอบ ควบคุมการปฏิบัติของหน่วย ตั้งแต่

ระดับกองร้อยหรือสูงกว่าขึ้นไปตามความรู้สึกในทางเทคนิคความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชายังคงมีอยู่ ส่วนความรู้สึกทั่ว ๆ ไปนั้น ไม่มีอะไรแตกต่างกัน เพราะไม่ว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดผลสำเร็จแล้ว ก็ต้องนำคุณลักษณะของการเป็นผู้นำมาใช้ และนำหลักของการเป็นผู้นำไปประยุกต์ให้เข้ากับเหตุการณ์

5.9 การบังคับบัญชา คือ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ที่มอบให้บุคคลหนึ่งที่เป็นทหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ได้ตามชั้นยศและตำแหน่งที่มีอยู่ การปฏิบัตินี้ประกอบด้วย ความรับผิดชอบในการวางแผน การจัด การฝึก การแนะนำแนวทาง การประสานงาน การควบคุม และการนำหน่วยทหารให้ปฏิบัติภารกิจทั้งโดยตรงและโดยปริยายให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งต้องรับผิดชอบในการปกครอง การส่งกำลังสุขภาพ สวัสดิภาพ ขวัญ จินัย การบรรจุก การเลื่อนยศปลด ย้าย และการลงทัณฑ์ กำลังพลด้วย

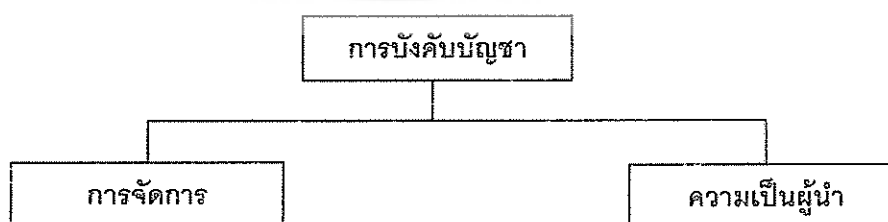
5.10 การจัดการ

5.10.1 การจัดการ (Management, US. army field manual: 22-100 June 1973:9-18.) กำหนดความหมายรวมถึงกรรมวิธีของการวางแผน การจัดองค์การ, การประสานงาน, การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากร เช่น คน วัสดุปัจจัย เวลา และเงิน เพื่อจะบรรลุภารกิจขององค์การ

5.10.2 ตามความหมายที่กล่าว ผู้บังคับหน่วยต้องยุ่งเกี่ยวในทุกกิจกรรมของหน่วย เมื่อผู้บังคับหน่วยไม่สามารถดูแลทุกกิจกรรมได้ เขาจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเป็นผู้ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุภารกิจ

5.10.3 บรรดาวัสดุปัจจัยที่ใช้สำหรับการจัดการนั้น คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด, คนเป็นรากฐานสำหรับการใช้วัสดุปัจจัยอื่นๆ ผู้จัดการจะใช้กระบวนการของความเป็นผู้นำเพื่อควบคุมวัสดุปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านี้

5.10.4 ความสัมพันธ์ระหว่าง การบังคับบัญชา การจัดการและความเป็นผู้นำ



แผนภูมิที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่าง การบังคับบัญชา การจัดการและความเป็นผู้นำ

ในการบังคับบัญชานั้นมีทั้งงานการจัดการ และการใช้กระบวนการของความเป็นผู้นำ ด้านการจัดการจะมีผลทางอ้อมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อกำล้างผลเป็นรายบุคคล ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถทั้งด้านการจัดการและมีความเป็นผู้นำ

5.11 พื้นฐานของความเป็นผู้นำ (leadership fundamentals)

5.11.1 ธรรมชาติทั่วไปของความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำมิใช่จะมีอยู่เฉพาะแต่ในวงการทหารเท่านั้น เราสามารถจะพบผู้นำได้ทุกหนทุกแห่ง ที่มนุษย์มีความอดสาหะ มีการอยู่รวมกันอย่างเป็นระบบ เช่น ในวงการอุตสาหกรรม วงการรัฐบาล และวงการอื่น ๆ ที่ต้องให้คนทำงานทุกแห่งจะต้องมีผู้นำความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหน่วยย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ

5.11.2 ธาตุแท้ของลักษณะผู้นำ ความเป็นผู้นำประกอบไปด้วยส่วนสำคัญพื้นฐาน 3 ประการ คือ ตัวผู้นำ, หน่วยหรือกลุ่มคนที่จะนำ และสถานการณ์ ไม่มีวิธีการที่แน่นอนตายตัวในการสร้างผู้นำ และไม่เคยมีผู้นำสองคนที่ใช้วิธีการนำหน่วยเหมือนกัน และได้รับผลเหมือนกันทุกประการ จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ กันแล้ว พบว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงออกในวิธีการต่างๆ อันเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของตน บุคลิกลักษณะของบุคคลภายในหน่วย และส่วนประกอบของสถานการณ์ที่กำลังเผชิญหน้า ข้อแตกต่างนี้ จะถือว่าเป็นวิธีการแก้ไขที่เป็นมาตรฐานไม่ได้ บุคคลที่มีเขาวนไหวพริบ ถึงแม้จะไม่มีประสบการณ์ สามารถจะเรียนรู้อุ้, ฝึกหัด, เพาะนิสัย และนำเทคนิคของการเป็นผู้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ผู้นำแต่ละคนจะต้องรวบรวมวิธีแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องเฉพาะรายของตนเอาไว้แล้วนำมาวิเคราะห์กับส่วนสำคัญพื้นฐาน 3 ประการ ของลักษณะผู้นำ ดังนี้

5.11.2.1 ผู้นำ การศึกษาเริ่มแรกเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ มักจะพุ่งเล็งมาที่ตัวบุคคลผู้ที่จะมาเป็นผู้นำเป็นเวลานานนับศตวรรษแล้วถือว่า ผู้นำจะได้มาด้วยวิธีการรับมรดก (สืบทอด) หรือจะต้องเป็นผู้ที่มีกำลังเข้มแข็ง หรือใช้วิธีบังคับประกอบกับมีบุคลิกลักษณะเด่นเหนือบุคคลอื่น ต่อมาจึงเริ่มมีความเชื่อถือเพิ่มขึ้นทีละน้อยว่าลักษณะผู้นำสามารถทำให้เกิดหรือมีขึ้นได้ และคุณลักษณะที่จะทำให้มีขึ้นนั้นมีการเกี่ยวโยงมาถึงลักษณะผู้นำด้วย ได้มีการศึกษากันมากเพื่อเผยให้เห็นว่า คุณลักษณะพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวจะเป็นคุณลักษณะของผู้นำทั้งหลาย หรือว่าจะต้องใช้คุณลักษณะหลาย ๆ อย่างประกอบกันจึงจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี รายการต่าง ๆ เป็นจำนวนมากที่มีอยู่แสดงให้เห็นว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากมายเกี่ยวกับคุณสมบัติประจำตัวบุคคลด้วยความสามารถในการนำ

หน่วยที่ได้พิสูจน์แล้ว ผู้นำที่ดีทั้งหลายมักจะมีคุณสมบัติเหล่านี้เป็นบางอย่าง แต่ไม่มีใครที่มีหมดทุกอย่าง และมีไม่กี่คนที่จะมีคุณสมบัติเหมือน ๆ กัน ถ้าพิจารณาในแง่พฤติกรรมหลาย ๆ อย่างของมนุษย์ ธรรมชาติก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำ แต่ก็ไม่ใช่องค์ประกอบที่สำคัญนัก ความรู้ความชำนาญ การเรียนรู้ และองค์ประกอบแวดล้อมต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการพัฒนาลักษณะผู้นำให้เกิดขึ้นมากกว่าธรรมชาติ

5.11.2.2 กลุ่มชน กลุ่มชนมีการแสดงออกในการตกลงใจเพื่อใช้ลักษณะผู้นำอยู่ 2 ทาง คือ โดยการแสดงออกมาทั้งกลุ่มและโดยการรวมกันทีละคน องค์ประกอบที่ควรจะนำมาพิจารณาประกอบด้วยโครงสร้างของหน่วย และผู้นำระดับรองลงไปที่เข้มแข็งที่พอจะหาได้ คุณลักษณะทางใจของกลุ่มชนตลอดจนพื้นฐานทางการศึกษา บุคลิกลักษณะของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม ระดับการฝึกทางทหาร สภาพของวินัย ความรักห่มรักคณะและขวัญ เคยมีการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติทั่วไปในลักษณะต่าง ๆ หลายครั้งพอสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นให้การตัดสินใจไปในทางที่คล้อยตามความต้องการและความปรารถนาของกลุ่มในลักษณะเป็นผู้กระตุ้นเป็นศูนย์กลาง หลักการนี้ต้องนำไปใช้ด้วยความระมัดระวัง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทหารในเมื่อการปฏิบัติให้สำเร็จตามภารกิจหรือการพิจารณาในชั้นเหนือไม่อาจเป็นผลดี แต่ผู้นำที่ดีต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำความเข้าใจในความต้องการและความปรารถนาของกลุ่ม แล้วพยายามสนองต่อความต้องการนั้นให้ได้มากที่สุด

5.11.2.3 สถานการณ์ ประกอบด้วย ภารกิจที่ได้รับมอบ, สภาพแวดล้อม และองค์ประกอบอื่น ๆ และ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะไม่ซ้ำกัน สภาพแวดล้อมและภารกิจเริ่มตั้งแต่ความสับสนดั้งเดิม, ความเร่งร้อน, การปฏิบัติอย่างรวดเร็วในการรบ จนถึงการปฏิบัติประจำวันที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวกับการรบที่เป็นอยู่ทุกวัน สถานการณ์แต่ละอย่างที่เราพบเห็นมักจะแปลกและใหม่อยู่เสมอ ๆ มีปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน แต่ละปัญหามีคำตอบโดยเฉพาะอยู่ในตัวของมันเอง จึงจำเป็นต้องมีการประเมินค่าของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ จะต้องมีการดัดแปลงลักษณะผู้นำ เพื่อนำไปใช้ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้ผล

5.12 อำนาจหน้าที่และลักษณะผู้นำที่น่าเชื่อถือ

แม้ว่าเราจะอยู่ในประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตย และมีความนิยมในวิถีทางแห่งประชาธิปไตย ซึ่งมีผู้นำของรัฐบาลเป็นผู้นำสูงสุด แต่ผู้นำทางทหารต้องสำนึกไว้เสมอว่ากำลังทางทหารนั้นมีไว้เพื่อป้องกันประเทศ กองทัพประกอบขึ้นจากพื้นฐาน และการใช้ การออกคำสั่ง ที่ได้รับความเห็นชอบตามกฎหมายแล้ว กองทัพมีผู้นำตามลำดับชั้น แต่ละคน

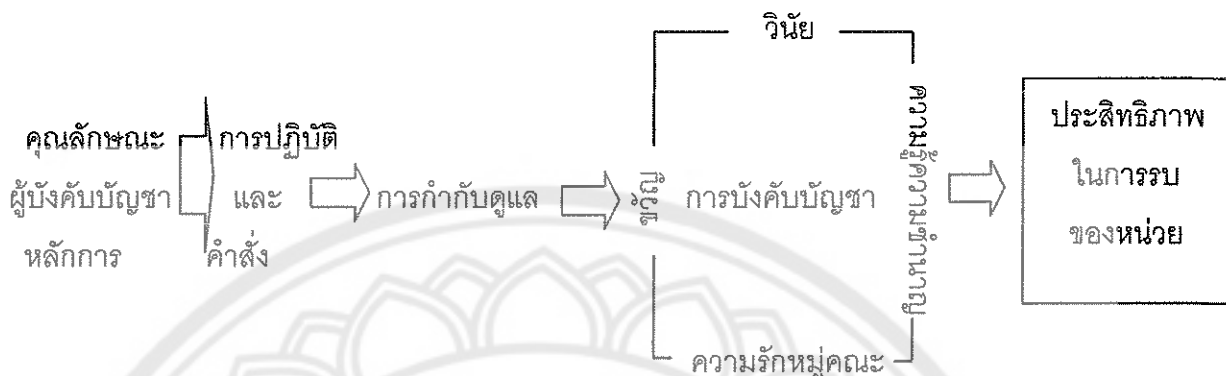
รับผิดชอบในขอบเขตของตน ทั้งการตกลงใจและการใช้คนให้ปฏิบัติ ฉะนั้นวิธีการเริ่มต้นของผู้นำทางทหารก็คือ มีอำนาจหน้าที่ ๆ จำเป็น เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือตามต้องการ แต่ไม่ได้หมายความว่า เป็นอำนาจที่ให้กระทำตามอำเภอใจ หรือแบบด้นทุรัง เพราะว่าเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจเป็นเรื่องเฉพาะตัว ผู้นำทหารจะต้องพัฒนาวินัยของตนเองให้อยู่ในระดับสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจอย่างรีบเร่ง โดยขาดการพินิจพิจารณา มีใจจดจ่ออยู่กับสวัสดิภาพของทหารในบังคับบัญชา ให้ข้อตกลงใจที่มีเหตุผล พิจารณาอย่างรอบคอบถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทางทหารที่จะต้องปลูกฝังให้รู้จักรักษาเกียรติไว้เหนือสิ่งอื่นใด ประกอบกับ มีความเด็ดขาดปราศจากความเย่อหยิ่ง จะต้องรับรู้ถึงความสามารถพิเศษต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีอยู่ ใช้ความสามารถเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์เมื่อมีโอกาส ด้วยการรักษาหรือกับบุคคลเหล่านั้น และรับฟังข้อคิดเห็นของเขาไว้ประกอบการพิจารณาดอกใจ ถ้าสังเกตหลักการต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีจะเห็นว่า ข้อตกลงที่กระทำไปนั้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ว่าเป็นการกระทำที่ฉลาดและยุติธรรม เขาเหล่านั้นก็จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความยินดีและเต็มใจ

5.13 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ การบังคับบัญชา และการจัดการ

สาระสำคัญของลักษณะผู้นำที่ได้ผล มักจะแสดงออกในรูปการบังคับบัญชา (ตามอำนาจที่มีอยู่) และการจัดการ (ซึ่งมีการวางแผนการและแนวทางและการประสานงาน) เพื่อให้ได้ขีดความสามารถสูงสุด การนำหลักของการเป็นผู้นำและเทคนิคของการเป็นผู้นำไปใช้อย่างถูกต้องในการบังคับบัญชา และการจัดการ จะทำให้ได้รับพลังและอิทธิพลที่ต้องการอันเป็นเหตุให้กลุ่มชนใช้ความพยายามอย่างที่สุดจะให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน

5.14 แนวความคิดของลักษณะผู้นำทางทหาร

5.14.1 แนวความคิดของความเป็นผู้นำทางทหาร เป็นการวาดภาพของผู้นำ ซึ่งหวังใยในความรับผิดชอบของตน รู้จักใช้คุณลักษณะอันเข้มแข็งของตนให้เกิดประโยชน์ แก่ไขจุดอ่อนที่ตนมีอยู่ โดยใช้หลักของการเป็นผู้นำเป็นแนวการปฏิบัติ ในการทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา ผู้นำจะเลือกเทคนิคของความเป็นผู้นำบางประการมาใช้ปฏิบัติและสั่งการที่จะมีผลจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องคอยกำกับดูแลการปฏิบัติในหน่วยของตนด้วยการตรวจตราความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามคำสั่ง โดยไม่เป็นการรบกวนผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องประเมินค่าหน่วยของตน โดยใช้สิ่งชี้ของความเป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถฝึกฝนกำลังพลทุกคนภายในหน่วยให้เป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพในการรบ



แผนภูมิที่ 3 แนวความคิดของลักษณะผู้นำทางทหาร

ที่มา: US. Army Field Manual: 22-100 June 1973 : 15.

5.14.2 สภาวะแวดล้อมของลักษณะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ความพยายามอย่างสูงที่สุด เพื่อให้เกิดภาวะแวดล้อมของความเป็นผู้นำภายในหน่วยของตน แต่ไม่ได้หมายความว่า เป็นผู้สร้างภาวะแวดล้อมของความเป็นผู้นำขึ้นด้วยตนเองโดยตรง อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาจะมีมากหรือน้อยดูได้จากกิริยาท่าทางและระดับของความเป็นผู้นำที่ได้แสดงออกมา

5.14.3 ความเป็นผู้นำคือศิลปะอย่างหนึ่ง

คำว่า ศิลปะ อาจให้คำจำกัดความได้ว่าเป็นความชำนาญในการปฏิบัติ ซึ่งได้มาโดยประสบการณ์ การศึกษา หรือการสังเกต ลักษณะผู้นำก็อาจจะได้มาหรือพัฒนาขึ้นได้ในระดับแตกต่างกันโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการเร่งเร้าอย่างถูกต้อง และมีขีดความสามารถทั้งทางร่างกาย และจิตใจเท่าที่จำเป็นในตนเอง ความสามารถในลักษณะผู้นำของคนใดคนหนึ่ง เกิดจากความตั้งใจจริงที่จะศึกษา, ฝึกหัด และนำเอาเทคนิคของการเป็นผู้นำที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตน

5.14.4 ความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาทางทหารจะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติทุกชนิดในหน่วยของตนจนเสร็จเรียบร้อย โดยจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในงานต่าง ๆ ที่หน่วยได้ทำลงไป หรือไม่ได้ทำ ความรับผิดชอบอันกว้างขวางนี้อาจทำให้แบ่งเบาลงได้ โดยยึดถือหลักความรับผิดชอบเบื้องต้น 2 ประการของผู้บังคับบัญชา คือการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จและดูแลทุกข์สุขและสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะปฏิบัติสิ่งเหล่านี้ให้เกิดผลสำเร็จ จะต้องใช้ศิลปะของลักษณะผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเน้นหนักให้ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาให้มาก

ความรับผิดชอบทั้ง 2 ประการมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่สงบขึ้น การปฏิบัติการให้สำเร็จต้องเป็นสิ่งที่กระทำก่อน รวมทั้งการดูแลสวัสดิภาพ อย่างไรก็ตามผู้นำต้องพิจารณาว่า การแสดงออกในการปฏิบัติการให้สำเร็จผล จะต้องทำไปพร้อม ๆ กันกับให้เกิดผลในด้านการบำรุงสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีที่สุด

5.14.5 ผู้นำต้องใช้คุณลักษณะที่เข้มแข็งของตน

ผู้นำต้องมีความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ตามลำพัง หรือในกลุ่มเล็ก ๆ ทั้งยังต้องเข้าใจตนเองเป็นอย่างดีด้วย เพราะผลของการเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีการปฏิบัติต่อกันผู้นำจำเป็นต้องประเมินค่าตนเองเพื่อพิจารณาคุณลักษณะประจำตัวที่ตนเองมีอยู่ว่าจะช่วยให้ตนได้รับการเชื่อถือ, ความเชื่อมั่น, ความเคารพยำเกรง และความร่วมมืออย่างจงรักภักดีและอย่างจริงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนหรือไม่ การประเมินค่าตนเองด้วยความสุจริตใจเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเพื่อพิจารณาหาระดับที่นำพอใจของคุณลักษณะที่ตนเองมีอยู่ เมื่อพิจารณาแล้วจะต้องใช้คุณลักษณะที่มีอยู่นั้นให้บังเกิดประโยชน์ และขณะเดียวกันก็หาทางปรับปรุงคุณลักษณะที่ยังเป็นจุดอ่อนให้ดีขึ้นเป็นขั้น ๆ ไป

5.15 ผู้นำต้องใช้หลักการของการเป็นผู้นำเป็นแนวทางปฏิบัติ

หลักการของผู้นำจะเป็นเครื่องช่วยทำให้ปกครองบังคับบัญชาหน่วยได้อย่างเหมาะสม หลักที่ว่าเป็นความคิดเห็นทั่ว ๆ ไปที่ดีที่สุดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ ซึ่งผู้นำที่มีชื่อเสียงในอดีตเคยใช้ได้ผลมาแล้ว จากการศึกษาแนวความคิดของสงครามทั้งในปัจจุบันและอนาคตชี้ให้เห็นว่า หลักการต่าง ๆ เหล่านี้ยังคงใช้ได้เป็นอย่างดี

5.16 การใช้ลักษณะผู้นำในการปฏิบัติและสั่งการ

5.16.1 การใช้ลักษณะผู้นำในการปฏิบัติและสั่งการเป็นเทคนิคซึ่งผู้นำใช้เป็นเครื่องมือในการหาหนทางปฏิบัติ โดยพิจารณาเทคนิคที่เห็นว่าเหมาะสมสองสามอย่างมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามหน้าที่ ๆ ตนรับผิดชอบ เนื่องจากมีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายอย่างผู้นำไม่อาจจะแน่ใจได้ว่า การปฏิบัติและการสั่งการที่กำหนดไว้จะสัมฤทธิ์ผลสมบูรณ์หรือไม่ ความเชื่อมั่นในผล การปฏิบัติหรือคำสั่งที่คาดไว้อาจได้จากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับข่าวสารนี้ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของตนเอง บุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินค่าอย่างถูกต้องเกี่ยวกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งหน่วยกำลังปฏิบัติอยู่ หลังจากที่ได้ปฏิบัติหรือออกคำสั่งไปแล้วผู้นำต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ต้องปรับตัวให้ทันกับเวลา เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถคาดการณ์ และปรับตัวได้ทัน

5.16.2 ผู้นำจะต้องดำรงการติดต่อสื่อสารไว้ได้ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่จะเป็นชาวที่เชื่อถือได้เท่านั้น จะต้องแน่ใจว่าชาวสารนั้นเป็นชาวสารที่เข้าใจได้โดยตลอด คำสั่งที่ออกไปอย่างดีเลิศ อาจเป็นคำสั่งที่หาค่ามิได้ถ้าหากการติดต่อสื่อสารไม่ได้ผล

5.16.3 ผู้นำอาจพิจารณาล่วงหน้าถึงความถูกต้องของการออกคำสั่ง และการปฏิบัติ โดยตรวจสอบกับเทคนิคที่นำมาใช้ว่า

5.16.3.1 สามารถช่วยให้การปฏิบัติได้รับผลสำเร็จ ตามความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาประการใดประการหนึ่งหรือไม่

5.16.3.2 ใช้หลักของการเป็นผู้นำเป็นแนวทางปฏิบัติหรือไม่

5.16.3.3 ได้ประโยชน์จากการใช้คุณลักษณะอันเข้มแข็งหรือไม่

5.17 การกำกับดูแล ผู้นำที่ดีย่อมตระหนักดีว่าตนเอง ใช้เวลาส่วนมากไปในการกำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยมากกว่าใช้เวลาในการรวบรวมและออกคำสั่งให้ปฏิบัติการกำกับดูแลที่ถูกต้องจะต้องมีความรู้ความชำนาญในขอบเขตที่ซึ่งสามารถตรวจได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ก้าวหน้าไปอย่างไรบ้างและจะต้องกำกับดูแลในลักษณะที่ไม่เป็นการรบกวนการปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

5.18 ผู้นำจะต้องประเมินค่าหน่วยของตนอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยสิ่งซึ่งสอดคล้องกับผู้นำ 4 ประการ คือ ขวัญ ความรักห่มุคณะ วินัย และความรู้ความชำนาญ การประเมินค่านี้จะทำให้เข้าใจต่อการพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับผู้นำที่เกิดขึ้นในหน่วย ผลสำเร็จของผู้นำและประสิทธิภาพในการรบของหน่วยที่นำเป็นไปได้

6. การฝึกทหาร (กองทัพบก : คู่มือราชการสนาม ว่าด้วยการฝึกทหาร รส.21 – 5 , 2519 :10.)

6.1 ความมุ่งหมายและขอบเขต

6.1.1 ความมุ่งหมายของคู่มือราชการสนามนี้ ได้กำหนดไว้ เพื่อการฝึกวิชาทหาร โดยเฉพาะทุกระดับหน่วยบังคับบัญชา และกล่าวถึงเทคนิคเบื้องต้น และวิธีการที่จะให้เกิดสมรรถภาพอย่างสมบูรณ์ ตามภารกิจการฝึก ถ้าได้ปฏิบัติตามหลักการที่ได้กล่าวนี้แล้ว จะทำให้ความมุ่งหมายของการฝึกบรรลุผลดีที่สุดในใช้เวลาอันน้อย

6.1.2 คู่มือฉบับนี้ ประกอบด้วยหลักการที่ใช้สำหรับฝึกทหารในกองทัพบก กล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกทหารอย่างกว้าง ๆ หนทางดำเนินการและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ครูผู้ฝึกได้บรรลุถึงจุดประสงค์ความมุ่งหมายขั้นสุดท้ายของการฝึกทหารทุกอย่างก็คือ การเตรียมทหารให้

เกิดประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่อกองทัพบก ในการปฏิบัติให้สำเร็จตามภารกิจในเวลาอันรวดเร็ว

6.1.3 คู่มือนี้กล่าวถึง แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ครูในการดำเนินการฝึก การเตรียม และการสอนของครู เทคนิคในการใช้หลักฐาน และความชำนาญ ความมุ่งหมาย และแบบของการสอบ แนวทางในการชี้แจงและการวิจารณ์ เทคนิคของการตรวจควบคุมการสอน ตลอดจนการวางแผนการใช้เครื่องช่วยฝึก

6.2 ภารกิจการฝึกของกองทัพบก

6.2.1 เพื่อที่จะได้มาและดำรงไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติการมีขีดความสามารถที่เข้าประชิดเข้าศึกพร้อมกับการสังหารโดยฉับพลัน และทนทานต่อการปฏิบัติการรบทางบก รวมทั้งการเข้ายึดการป้องกัน หรือยึดครองพื้นที่ โดยการปฏิบัติการตามลำพัง หรือร่วมกับเหล่าทัพอื่น เช่น กองทัพเรือ กองทัพอากาศ หรือทั้งสองอย่าง และในการดำเนินการปราบปรามผู้ก่อการร้ายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนกำลังฝ่ายเรา หรือฝ่ายสัมพันธมิตรในการปราบปรามผู้ก่อการร้าย

6.2.2 ภารกิจนี้จะสำเร็จได้ ก็จำเป็นต้องอาศัยหลักปฏิบัติดังนี้:

6.2.2.1 การฝึกจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลถึงการพร้อมรบและมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้ว่า หน่วยทหารมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการรบ ทั้งในสงครามนอกแบบและตามแบบ

6.2.2.2 ฝึกพร้อมกับเหล่าทัพอื่น ๆ เช่น กองทัพเรือ กองทัพอากาศ รวมทั้งกำลังกองอาสารักษาดินแดน และตำรวจภูธรชายแดน ตามความเหมาะสม

6.2.2.3 ฝึกกำลังสำรอง ซึ่งได้แก่ทหารกองหนุนสมาชิกอาสารักษาดินแดน นักศึกษาวิชาทหารในสถาบันต่าง ๆ ตลอดจนการช่วยเหลือ ฝึกอาวุธให้แก่พลเรือนที่ได้รับมอบ หรือร้องขอ

6.2.2.4 ทำการฝึกในความอำนวยการของกองทัพบก ทั้งในการฝึกการประลองยุทธหรือการฝึกปัญหาที่บังคับการ หรือทั้งสองอย่าง รวมทั้งการฝึกร่วมกับกำลังมิตรประเทศ

6.3 ความมุ่งหมายในการฝึกทหาร

ภารกิจฝึกของกองทัพบก และการสนับสนุนในภารกิจเฉพาะ จะสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยความมุ่งหมายในการฝึกทหาร 8 ประการ คือ:

6.3.1 วินัยทหาร วินัยทหาร คือ ภาวการณ์ฝึกทหารหรือกลุ่มทหาร ในอันที่จะสร้างสรรค์ทัศนคติในการแก้ไขการปฏิบัติ หรือเชื่อฟังต่อกฎข้อบังคับทหารการฝึกวินัย จะต้อง

กระทำอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตรับราชการทหาร และจะต้องเริ่มฝึกตั้งแต่ชั้นการฝึกเป็นบุคคลและเป็นหน่วย วินัยทหารสามารถที่จะนำไปใช้กับการปฏิบัติการทางทหารได้ทุกโอกาส และเป็นปัจจัยที่จะกระทบกระเทือนต่อการฝึก ทุกชนิด เครื่องที่จะแสดงว่าทหารหรือหน่วยทหารนั้นมีวินัย ก็คือ โดยการแสดงท่าทางสง่าผ่าเผย และการปฏิบัติโดยการแต่งกายที่สะอาดและประณีต อาวุธยุทโธปกรณ์สะอาดโดยการแสดงความเคารพ และโดยการเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำ การปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำ การปฏิบัติงานเป็นชุดของเจ้าหน้าที่ทุกคน ย่อมขึ้นอยู่กับวินัยเป็นสำคัญ

6.3.2 สุขภาพ ความแข็งแรง และความอดทนสุขภาพ ความแข็งแรงและความอดทนนี้ เป็นสิ่งจำเป็นแก่ทหารอย่างมาก ในเมื่อทหารจะต้องเผชิญกับความยากลำบากในการรบ กองทัพที่ประกอบด้วยทหารที่มีสุขภาพดี กำลังกายดี และมีความอดทนย่อมจะมีโอกาสได้รับชัยชนะมากที่สุด สิ่งเหล่านี้สามารถที่จะพัฒนาและรักษาไว้ โดยอาศัยหลักอนามัยโดยการฝึกพลศึกษาและกรีฑา และโดยการฝึกการออกกำลังกาย

6.3.3 ขวัญและความรักหมู่คณะ ขวัญและความรักหมู่คณะ เป็นสภาพทางจิตของทหารซึ่งได้แก่ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความภาคภูมิใจต่อหน่วย ในเวลาปกติขวัญและความรักหมู่คณะ จะสามารถวัดได้จากความพอใจ และความเป็นอยู่ในเวลาสงครามจะวัดได้จากความกล้าหาญ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติการกิจที่ยากลำบาก ที่ได้รับมอบ โดยปราศจากความลังเลใจ ขวัญและความรักหมู่คณะของแต่ละบุคคลจะแสดงออกด้วยการมองในแง่ดี และการมอบความไว้วางใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังขึ้นทั้งปวงร่างกายและจิตใจทั้งสองอย่าง แม้กำลังและอาวุธยุทโธปกรณ์เป็นจำนวนมาก ก็ยังไม่สามารถที่จะนำมาชดเชยขวัญภายในหน่วยที่ขาดไปได้ทั้งหมด มีปัจจัยหลายอย่างที่จะสามารถจะสร้างขวัญ และความรักหมู่คณะให้เกิดขึ้นได้ แต่สิ่งแรกนั้นได้แก่ ความเป็นผู้นำที่ดี การฝึกที่กระทำอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตัวเองและหน่วย

6.3.4 ความริเริ่มและการปรับตัว พลังและความสามารถที่จะปฏิบัติด้วยความริเริ่มทันทีทันใดที่พบเหตุการณ์ใด ๆ นั้น เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับทหารทุกคน ภารกิจของหน่วยใด ๆ ก็ตาม มักสำเร็จลงด้วยการปฏิบัติทันทีทันใด และเมื่อจำเป็นทหาร หรือกลุ่มทหารอาจต้องปฏิบัติเป็นอิสระ เพราะฉะนั้น การพัฒนา ความริเริ่ม และการปรับตัว จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการฝึก ความริเริ่มและการปรับตัวนี้ สามารถพัฒนาได้โดยฝึกให้ทำหน้าที่รับผิดชอบ และโดยการฝึกให้ทหารไว้วางใจในการช่วยเหลือตัวเองบ่อย ๆ

6.3.5 **ความเป็นผู้นำ** ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและจงรักภักดี คุณลักษณะที่จำเป็นบางประการของผู้นำ เช่น ความกล้าหาญ ซึ่งเป็นความกล้าหาญทั้งทางกาย และทางใจ และวิจรรณญาณ การพัฒนาความเป็นผู้นำจะต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในการฝึกนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน

6.3.6 **การปฏิบัติงานเป็นชุด** คือ การปฏิบัติงานร่วมกันในบรรดากลุ่มทหาร เพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย การปฏิบัติงานเป็นชุดนี้ จะเกิดขึ้นได้โดยการฝึกทหาร และหน่วยในบทบาทตามลำดับด้วยความระมัดระวัง และโดยการฝึกให้ปฏิบัติร่วมกัน วินัยและขวัญ เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นชุด

6.3.7 **สมรรถภาพทางเทคนิค** สมรรถภาพทางเทคนิคในการใช้อาวุธ อุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งพึงประสงค์ของทหารและหน่วย เพื่อให้การปฏิบัติการทางยุทธวิธีมีประสิทธิภาพ สมรรถภาพทางเทคนิคหมายความว่า ทหารทุกคนจะต้องมีความรู้และความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสม และรักษายุทธโปกรณ์ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้

6.3.8 **สมรรถภาพทางยุทธวิธี** สมรรถภาพทางยุทธวิธี เป็นจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้าย ของการฝึกทหารสมรรถภาพ ทางยุทธวิธี จะเกิดขึ้นได้ ก็โดยการฝึกให้บังเกิดผลตามความมุ่งหมาย ดังกล่าวแล้วข้างต้น ในเวลาปกติสมรรถภาพทางยุทธวิธีของหน่วย สามารถประเมินค่าได้ จากความสามารถ ในการทำงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และการฝึกในสนามที่กระทำเหมือนการรบจริง.

6.4 **แนวความคิดเบื้องต้นในการฝึก** เพื่อให้เกิดคุณลักษณะตามข้อ 3 การฝึกทหารย่อมต้องดำเนินความคิดเบื้องต้น ดังนี้

6.4.1 ไม่เหยียดหยามเกียรติของทหาร

6.4.2 การฝึกและการเป็นผู้นำที่เหมาะสม สามารถที่จะฝึกให้คนเป็นทหารที่ดีได้

6.4.3 ระบบการฝึกที่ดีที่สุด เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ในการฝึกทหาร

6.4.4 ฝึกจากง่ายไปยาก และจากบุคคลไปยังการฝึกเป็นหน่วย

6.4.5 ความชำนาญจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการปฏิบัติที่มีการกำกับดูแล

6.4.6 หลักการและเทคนิค จะต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกองทัพ

6.4.7 ผู้บังคับบัญชา จะต้อง รับผิดชอบในการฝึกหน่วยของตน

6.5 ความรับผิดชอบในการฝึก

6.5.1 กรมยุทธการทหารบก รับผิดชอบ

6.5.1.1 จัดทำนโยบายการฝึกอย่างกว้าง ๆ และออกคำสั่ง เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องดำเนินการในรายละเอียด ให้เป็นไปตามนโยบาย

6.5.1.2 ประสานการปฏิบัติกับส่วนราชการอื่น ๆ ใน กองทัพบกเกี่ยวกับการฝึกในระดับ กองทัพบก

6.5.1.3 รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวก และกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

6.5.2 กรมยุทธศึกษาทหารบก รับผิดชอบ

6.5.2.1 การเตรียมการ การอำนวยความสะดวก และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เกี่ยวกับการฝึกหน่วยใน กองทัพบก

6.5.2.2 ออกคำสั่ง คำชี้แจง เกี่ยวกับรายละเอียดในการฝึก ให้หน่วยที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้การฝึกดำเนินไปอย่างได้ผล

6.5.2.3 กำหนดความต้องการ และทำแผนสนับสนุน การฝึกประจำปีให้ครบทุกหน่วยทุกรายการ

6.5.2.4 ตรวจสอบการฝึกปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องประเมินค่าใช้จ่ายความสามารถ และความพร้อมรบของหน่วยทหารตามภารกิจที่ได้รับมอบแล้วรายงานให้กองทัพบกทราบตามระยะเวลา

6.5.3 กรม ฝ่ายอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เหล่า หรือสายวิทยาการ

6.5.3.1 เสนอแนะในด้านการพัฒนาเกี่ยวกับการฝึกในเหล่า หรือสายวิทยาการ

6.5.3.2 ประสานงาน อำนวยความสะดวก และกำกับดูแลเกี่ยวกับการฝึก

6.5.3.3 กำกับดูแลและสนับสนุนการฝึกให้เป็นไปตามแผนการฝึกประจำปีที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว

6.5.3.4 ดำเนินการฝึกเรื่องอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

6.6 นโยบายการฝึก

6.6.1 การดำเนินการฝึกจะต้องพิจารณากระทำในลักษณะประหยัดทั้งทางวัสดุ และงบประมาณ

6.6.2 การฝึกอื่นใดที่นอกเหนือไปจากแผนการฝึกประจำปี เว้นการเปลี่ยนแปลงแผน ควรให้มีเฉพาะที่จำเป็นอย่างแท้จริง โดยให้มีการตรวจสอบความต้องการจากหน่วยที่เกี่ยวข้องก่อน และควรได้จัดสรรงบประมาณให้ใหม่

6.6.3 การฝึกเกี่ยวกับการสงครามพิเศษ ได้แก่ การฝึกรบแบบกองโจร, การต่อต้านกองโจร, การปราบปรามจลาจล การปฏิบัติทางจิตวิทยา, และการช่วยเหลือประชาชน จะต้องถือเป็นการฝึกที่จำเป็นตามสถานการณ์ปัจจุบันทุกระดับหน่วย จะต้องสอดแทรกการฝึกประเภทนี้ไว้ ในการฝึกปกติประจำปีของหน่วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะเมื่อมีการฝึกในสนาม

6.6.4 การฝึกระดับหน่วยเล็ก, หมู่, ตอน, หมวด จะต้องฝึกให้สามารถปฏิบัติการเป็นอิสระ ตามสถานการณ์ได้

6.6.5 ผู้บังคับหน่วยที่เกี่ยวข้องจะพัฒนาประสานการปฏิบัติและทำแผนการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงล่วงหน้า เพื่อดำเนินการจัดหาและจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการฝึกได้ทันที

6.6.6 ในการฝึกผสมระหว่างทหารราบ, ทหารม้า, ทหารปืนใหญ่และหน่วยทหารอากาศ ความถี่กำลังทางอากาศ ให้พิจารณาจัดส่วนอำนวยความสะดวก, ส่วนส่งกำลังบำรุง และบริการเทคนิค อันได้แก่สาย สรรพาวุธ แพทย์ พลากิการ ฯลฯ เข้าร่วมการฝึกปัญหาทางยุทธวิธีด้วย

6.6.7 การฝึกเวลากลางคืน โดยเฉพาะการฝึกทางยุทธวิธีในสนามต้องกระทำอย่างน้อย 1 ใน 3 ของเวลาฝึกทั้งหมด

6.6.8 ให้มีการฝึกพร้อมรบตามแผน รวมทั้งการฝึกแก้ปัญหามนแผนที่ การจำลองยุทธบนแผนที่ และการฝึกการเคลื่อนย้ายจริงในสนาม ตามความเหมาะสมเพื่อให้เป็นที่มั่นใจว่าหน่วยสามารถปฏิบัติการได้ทันทีที่ได้รับคำสั่ง

6.6.9 การฝึกร่วมกับมิตรประเทศ จะได้พิจารณาจัดขึ้นตามความเหมาะสม และกำลังงบประมาณที่มีอยู่และถือว่าการฝึกในความอำนวยความสะดวกของกองทัพโดยมีกำลังภาคีร่วมด้วยเท่านั้น

6.6.10 ทบ. ไม่มีนโยบายที่จะให้หัดฝึก และตรวจสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งการฝึกเบื้องต้นทั่วไปและการฝึกเบื้องต้นเฉพาะเหล่า ไม่ว่ากรณีใด ๆ ผู้บังคับหน่วยจะต้องพิจารณา และดำเนินการแก้ไขข้อขัดข้องและดำเนินการฝึก เพื่อให้ทหารได้รับความรู้ตามลำดับขั้นตอนให้มากที่สุด

6.6.11 ให้ปรับปรุงระเบียบการตรวจสอบการฝึกให้เหมาะสมกับความจำเป็นและสถานการณ์ ทั้งต้องเป็นไปในลักษณะประหยัดด้วย

6.6.12 ในกรณีพิเศษให้ กรมยุทธศึกษาทหารบกพิจารณาดำเนินการฝึกโดยจัดตั้งหน่วยฝึก เพื่อการนี้โดยเฉพาะได้

6.6.13 สำหรับหน่วยทหารชายแดน ที่มีภารกิจทางยุทธการ ให้ดำเนินการ ดังนี้:

6.6.13.1 การฝึกและการแสดงออกซึ่งสมรรถภาพของทหาร เป็นภารกิจหลักของหน่วยซึ่งจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจทางยุทธการที่ได้รับมอบ รวมทั้งการปฏิบัติทางจิตวิทยา และการช่วยเหลือประชาชน

6.6.13.2 เมื่อหมดภารกิจทางยุทธการ หน่วยจะต้องใช้เวลาทำการฝึกในเรื่องที่ไม่ได้ฝึกตามที่ได้กำหนดไว้ให้มากที่สุด

6.6.13.3 จัดให้มีการผลัดเปลี่ยนกำลังตามระยะเวลา เพื่อหมุนเวียนให้หน่วยได้มีเวลาฝึกเต็มตามที่ได้กำหนดไว้

6.7 วงรอบการฝึกของกองทัพบก

6.7.1 กองทัพบก มีภารกิจในการฝึกทหารใหม่ที่เรียกเข้ามารับราชการ หรือฝึกกำลังทดแทน การฝึกเจ้าหน้าที่เพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยใหม่และการฝึกเพื่อพัฒนาหน่วย จะสำเร็จได้ด้วยการฝึก 2 ชั้น คือ:

6.7.1.1 ฝึกให้มีประสิทธิภาพในการรบ โดยใช้เวลาน้อยที่สุด และผ่านการฝึกตามลำดับชั้นวงรอบการฝึกปกติ

6.7.1.2 ดำรงความพร้อมรบอย่างสูงสุด โดยให้มีการฝึกทบทวน

6.7.2 วงรอบการฝึกตามลำดับชั้นปกติของ ทบ. มีดังนี้:

6.7.2.1 การฝึกบุคคลเบื้องต้น การฝึกในขั้นนี้เป็นการฝึกพลเรือนที่เพิ่งเข้ารับราชการทหาร ให้มีพื้นฐานในการเป็นทหารโดยฝึกและสอนวิชาทหาร เกี่ยวกับการปฐมพยาบาล, พลแม่ปืน การรักษาอาวุธยุทโธปกรณ์ และหลักยุทธวิธีเบื้องต้น ระยะเวลาในการฝึกขั้นนี้ใช้เวลา 8 สัปดาห์

6.7.2.2 การฝึกบุคคลเบื้องต้นสูง การฝึกบุคคลเบื้องต้นสูง เป็นการฝึกให้ทหารมีความรู้วิชาทหารเฉพาะเหล่า และเรียนรู้ความชำนาญที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งของตน เช่น หน้าที่พลขับ, พลปืนเล็ก, พนักงานวิทยุ เป็นต้น ระยะเวลาในการฝึกขั้นนี้ ใช้เวลา 8 สัปดาห์

6.7.2.3 การฝึกหน่วย การฝึกหน่วยเป็นการฝึกทหารที่มีความชำนาญ ในการฝึกบุคคลเบื้องต้นสูงมาแล้ว เพื่อร่วมกันปฏิบัติให้สำเร็จภารกิจของหน่วย และเป็นการฝึกทหารให้เรียนรู้ถึงคุณค่าของการทำงานเป็นชุด และนำเอาความชำนาญที่ได้รับในการฝึกบุคคลเบื้องต้นสูง มาใช้ในการปฏิบัติ การฝึกหน่วยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้ :

- การฝึกโดดร่ม (เฉพาะหน่วยส่งทางอากาศ) 2 สัปดาห์

- การฝึกหน่วยเบื้องต้น (หมู่, ตอน, หมวด และกองร้อย) ใช้เวลา

2 สัปดาห์

- การฝึกหน่วยเบื้องต้นสูง (กองพัน, และกรม) ใช้เวลา 6 สัปดาห์

แบ่งเป็น การฝึกกองพัน 3 สัปดาห์ และฝึกกรม 3 สัปดาห์

6.7.2.4 การฝึกแก้ปัญหาในสนาม และการประลองยุทธ การฝึกในขั้นนี้เป็นการฝึกหน่วยขนาดใหญ่ ภายใต้สภาพการรบที่คล้ายการรบจริง

6.7.2.5 การฝึกผสมเหล่า เป็นการฝึกรวมของเหล่าต่าง ๆ ให้มีความสามารถในการรบด้วยวิธีรุก

6.7.2.6 การฝึกผสมทัพบก เป็นขั้นการฝึกปฏิบัติการยุทธร่วมกับกองทัพอากาศ และทัพเรือเพื่อให้เกิดความสมดุลในทางอำนาจเท่าที่จำเป็น สำหรับความมีชัยในสงคราม

6.7.2.7 ถึงแม้การฝึกจะได้แบ่งขั้นการฝึกไว้แน่นอนแล้วก็ตามแต่มิได้หมายความว่า การฝึกจะต้องแยกกันอย่างเด็ดขาด การฝึกแต่ละขั้นอาจจะล้ำเข้าหาซึ่งกันและกันได้ เช่น การฝึกบุคคลเบื้องต้นอาจจะฝึกบุคคลเบื้องต้นสูง หรืออาจฝึกหน่วยเบื้องต้นร่วมไปด้วย กองพันทหารราบอาจฝึกร่วมกับหน่วยทหารปืนใหญ่ หรือหน่วยยานเกราะ ก่อนที่จะฝึกเป็นกรมก็ได้

6.8 การฝึกทบทวน เป็นขั้นการฝึกที่กระทำหลังจากหน่วยได้ ฝึกตามลำดับขั้น วงรอบการฝึกของกองทัพบกมาแล้ว แต่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ดังนั้นความมุ่งหมายในการฝึกนี้จึงเป็นการฝึกเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการฝึกปกติ พัฒนาและรักษาประสิทธิภาพการรบของหน่วยให้อยู่ในระดับสูง และพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยในการฝึกพิเศษ การฝึกทบทวนนี้ไม่มีขั้นการฝึกเหมือนการฝึกปกติ แต่อย่างไรก็ตามโดยธรรมดาแล้ว ผู้บังคับบัญชามักจะให้หน่วยรองฝึกเช่นเดียวกับการฝึกปกติ แต่อาจจะเพิ่ม หรือลดเวลาในการฝึกให้มากขึ้น หรือน้อยลง ส่วนเรื่องที่จะฝึกนั้น กองบังคับการหน่วยเหนือจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม

6.9 การฝึกที่เน้นผลการปฏิบัติ

6.9.1 ความมุ่งหมายของการฝึก เพื่อเสริมสร้างให้ทหารชุดและหน่วยทหารมีขีดความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ ความมุ่งหมายดังกล่าวนี้ย่อมจะนำมาใช้เป็นแนวทางแก่ผู้ฝึกเมื่อจะทำการเตรียมการฝึก ดำเนินการฝึก และประเมินผลการฝึก แต่เนื่องจากว่าความมุ่งหมายดังกล่าวนี้มีลักษณะเป็นคำกล่าวที่มองเห็นง่ายเกินไปจึงมักจะมีผู้ฝึกบางคนเห็นว่าไม่มีความสำคัญอะไร และมองข้ามความสำคัญดังกล่าวนี้ไปเสีย อันที่จริงแล้วเทคนิคการบรรยาย แผนบทเรียน และการฝึกให้ทหารปฏิบัติ ล้วนมีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น ทหารมีความจำเป็นจะต้อง

ได้รับการฝึกปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ โดยตลอดเวลาจนกว่าจะจบสิ้นการฝึก แต่ก็มีคนมองข้ามความสำคัญดังกล่าวนี้ไปเสีย แล้วหันไปใช้วิธีจัดทำ “ วัตถุประสงค์การฝึก ” ตามที่ศนะของตนเองแทน

สิ่งที่มีค่าสำคัญเป็นลำดับแรก ก็คือ จะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าความมุ่งหมายของการฝึกก็คือ การเตรียมตัวเพื่อการปฏิบัติงาน นั้นเอง แต่ถ้าจะมีคำถามว่า “ แล้วการฝึกดังกล่าวนี้จะมีผลทำให้ทหารปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้จริงหรือไม่? ” ผู้ฝึกก็ควรจะใช้คำถามนี้เป็นแนวทางในการเตรียมการฝึกของตนเองในต่อไป

การจะทำการฝึกที่เน้นผลการปฏิบัติให้บรรลุผลดีนั้น จะต้องปฏิบัติตามคำอธิบายที่จะกล่าวไว้ในบทนี้ทั้งหมด แต่จะต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ และจะต้องมีความเชื่อถืออย่างจริงใจว่า การฝึกเท่านั้นที่จะทำให้ทหารปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ ผลสำเร็จดังกล่าวนี้ย่อมจะมีผลสืบเนื่องมาจากหัวข้อและเนื้อหาของ “ วัตถุประสงค์การฝึก ”

6.9.2 วัตถุประสงค์การฝึก คงจะเป็นการกล่าวที่ไม่เกินความจริงมากนักถ้าจะกล่าวว่า ผลสำเร็จของการฝึกที่เน้นผลการปฏิบัตินั้นจะต้องเริ่มต้นและจบลงด้วย “ วัตถุประสงค์การฝึก ” เท่านั้น จึงต้องมีการกำหนด “ วัตถุประสงค์การฝึก ” ที่มีโครงสร้างอันถูกต้องและสมบูรณ์แบบไว้ในขั้นตอนของการฝึกและการตรวจสอบ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับการฝึกมีความชำนาญอยู่ในระดับที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสามารถจะนำเอา “ วัตถุประสงค์การฝึก ” ดังกล่าวนี้ไปใช้ในการประเมินผลการฝึกได้ตามที่ต้องการจะให้เกิดความชำนาญดังกล่าวนี้ด้วย ด้วยเหตุนี้เองจึงสามารถกำหนดเป็นสมการได้ว่า

$$\text{วัตถุประสงค์การฝึก} = \text{การฝึก} = \text{การตรวจสอบ} = \text{การประเมินผล}$$

ในขณะที่ท่านอ่านข้อความนี้ ท่านควรจะเก็บสมการดังกล่าวไว้ในใจก่อนแล้ว ท่านก็จะค่อย ๆ มีความเข้าใจในความหมายของสมการนี้ไปที่ละน้อยเองเมื่อท่านได้อ่านจนจบบท

“ วัตถุประสงค์การฝึก ” ที่มีโครงสร้างอันถูกต้องนั้น จะต้องประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ สามส่วน คือ (1) กิจเฉพาะที่จะกำหนดให้ผู้รับการฝึกปฏิบัติ (2) เงื่อนไขของการปฏิบัติ (3) มาตรฐานการฝึกของการปฏิบัติที่ต้องการ

“ วัตถุประสงค์การฝึก ” ที่สมบูรณ์แบบจึงต้องตอบคำถามสามข้อดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความต้องการจะฝึกทหารให้มีความชำนาญในเรื่องอะไร (กิจเฉพาะที่กำหนดให้ปฏิบัติ)
2. มีความต้องการให้ทหารแสดงให้เห็นถึงความชำนาญนั้นภายใต้เงื่อนไขอะไร
3. คาดว่าทหารเหล่านั้นจะสามารถปฏิบัติได้ดีเพียงไร (มาตรฐาน)

ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับหน่วยมีความห่วงใยในขีดความสามารถของนายทหารชั้นประทวนของตนในเรื่อง การเดินทางในภูมิประเทศโดยการใช้แผนที่และเข็มทิศ ในการฝึกที่เคยกระทำกันมาแต่กาลก่อนนั้นมักจะเขียนวัตถุประสงค์การฝึกง่าย ๆ ว่า

“เพื่อให้ นายทหารชั้นประทวนมีขีดความสามารถใช้แผนที่และเข็มทิศเดินทางในภูมิประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

แต่ในการฝึกที่เน้นผลการปฏิบัติจะเปลี่ยนการเขียน “วัตถุประสงค์การฝึก” เป็นดังนี้

กิจเฉพาะ	: ให้นายทหารประทวนเดินทางในภูมิประเทศ
เงื่อนไข	: ให้ทุกคนเดินทางด้วยเท้าในเวลากลางวันไปในภูมิประเทศที่เป็นป่าและเขา เป็นระยะทาง 5,000 เมตร โดยได้รับมอบเข็มทิศเลนเซติก 1 อัน และแผนที่มาตราส่วน 1 : 50,000 ที่แสดงให้เห็นทั้งจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง 1 ฉบับ
มาตรฐานการฝึก	: จะเดินทางจากจุดเริ่มต้นไปถึงจุดที่อยู่ห่างจากจุดหมายปลายทางไม่เกิน 250 เมตร ในเวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมง (ไม่เกิน 4 ชั่วโมงในภูมิประเทศที่มีสภาพอากาศผิดปกติ) โดยใช้แผนที่และเข็มทิศ

ตามที่ได้เคยกล่าวไว้แต่แรกแล้วว่า “วัตถุประสงค์การฝึก” จะสามารถสนองตอบการฝึกได้ทั้งสามขั้นตอน คือ การดำเนินการฝึก การตรวจสอบการฝึก และการประเมินผลการฝึก เพราะฉะนั้นจากตัวอย่างเรื่องการฝึกแผนที่และเข็มทิศตามที่ยกมาในข้างต้นนี้ จึงเป็นเครื่องยืนยันคำกล่าวนั้นได้เป็นอย่างดีแล้ว

จะดำเนินการฝึกเรื่องการใช้แผนที่และเข็มทิศให้กับนายทหารชั้นประทวนได้อย่างไร ส่วนมากแล้วมักจะทำการฝึกโดยให้มีการปฏิบัติที่ยากขึ้นไปตามลำดับ จนกว่าจะถึงระดับของเงื่อนไขและมาตรฐานการฝึกตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การฝึกของผู้บังคับบัญชา

จะทำการตรวจสอบนายทหารชั้นประทวนดังกล่าวนี้ได้อย่างไร ควรกำหนดให้นายทหารชั้นประทวนเหล่านี้ทำการเดินทางในสนามฝึกเดินทางด้วยเข็มทิศและแผนที่ตามเงื่อนไขและมาตรฐานการฝึกที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การฝึก

จะมีวิธีพิจารณาหาความต้องการในการฝึกและประเมินผลการดำเนินการฝึกได้อย่างไร มีวิธีพิจารณาหาจำนวนผู้รับการฝึกที่จำเป็นจะต้องฝึกอยู่วิธีหนึ่งคือ การจัดทำมีการทดสอบเสียก่อน การใช้ “วัตถุประสงค์การฝึก” เรื่องแผนที่และเข็มทิศมาทำการทดสอบย่อมจะชี้ให้เห็นได้ว่า นายทหารชั้นประทวนเหล่านั้นมีผู้ใดบ้างที่มีระดับความชำนาญถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นก็นายทหารประทวนเหล่านั้นเป็นผู้ช่วยในการดำเนินการฝึกวิชาการใช้แผนที่และเข็มทิศได้ หรือจะจัดให้ทหารประทวนเหล่านั้นไปทำการฝึกหรือปฏิบัติงานในเรื่องอื่น ๆ ก็ได้ นอกจากนี้การจัดให้มีการทดสอบก่อน (โดยการใช้วัตถุประสงค์การฝึก) ยังจะมีผลทำให้ได้ทราบถึงรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องกำหนดให้มีการสอนแทรกเข้าไปในการฝึกใช้แผนที่และเข็มทิศได้อย่างเหมาะสมด้วย ทั้งยังจะเป็นการช่วยให้ผู้ฝึกพิจารณาหาระยะเวลาที่ต้องการจะใช้เวลาเพื่อทำการฝึกนายทหารชั้นประทวนให้มีความชำนาญจะถึงระดับที่ต้องการได้ด้วย

การฝึกที่กำหนดโครงสร้างไว้ในรูปแบบของการฝึกปฏิบัติย่อมจะเสริมสร้างให้มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์การฝึกได้อย่างครบถ้วน และยังสามารถทำการประเมินผลการดำเนินการฝึกได้อย่างต่อเนื่องด้วย ถ้าทำการฝึกจบตามที่กำหนดไว้แล้วยังปรากฏว่ามีนายทหารชั้นประทวนอยู่จำนวนหนึ่งที่ยังไม่บรรลุถึงมาตรฐานการฝึกที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การฝึก จะประเมินค่าว่าการฝึกวิชาการใช้แผนที่และเข็มทิศประสบผลสำเร็จแล้วไม่ได้ ผู้ฝึกจะต้องทำการตรวจสอบความถูกต้องของวัตถุประสงค์การฝึก หรือพิจารณาว่าจะต้องทำการฝึกต่อไปอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุมาตรฐานการฝึกที่ต้องการได้นอกจากนี้ผู้ฝึกก็ควรจะได้มีการพิจารณาหาข้อที่จะต้องทำการปรับปรุงหรือแก้ไขเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การฝึกด้วย

6.9.3 การเรียนรู้และการจูงใจ การฝึกย่อมจะทำให้ทหารมีความรู้และความชำนาญเพิ่มมากขึ้น ถ้าหากว่าการฝึกได้บรรลุถึงซึ่งความมุ่งหมายดังกล่าวนี้ ก็ย่อมจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ทหารจะแสดงออกให้เห็น คือ

- 6.9.3.1 มีความสำนึกว่าตนต้องรับการฝึก
- 6.9.3.2 มีความเข้าใจว่าจะต้องเรียนรู้ในเรื่องอะไรบ้าง
- 6.9.3.3 มีความอยากจะฝึกหัดในสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว
- 6.9.3.4 มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรืออย่างจริงจังในสิ่งที่กำลังเรียน

6.9.3.5 มีความก้าวหน้าในการรับการฝึกไปตามลำดับขั้นตอนการฝึกอย่าง
สมเหตุสมผล

6.9.3.6 มีความตั้งใจเรียนดี

ถ้าทหารแสดงให้เห็นว่ามีสภาพการณ์ห้าประการแรกครบถ้วน ก็แสดงว่าทหารมีความ
สนใจต่อการเรียนรู้เป็นอย่างดี ซึ่งคุณลักษณะและข้อดีของการฝึกเน้นผลการปฏิบัติตามที่จะกล่าว
ในต่อไปจะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างสภาพการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้เอง

7. การควบคุม บังคับบัญชา การสื่อสาร คอมพิวเตอร์ และการข่าวกรอง (C4I)

(<http://www.taharn.net/>, ประวัติศาสตร์และสงคราม : 3 มิ.ย.48)

การศึกษาสงครามจากอดีตจนถึงปัจจุบัน นักการทหารได้สรุประบบปฏิบัติการที่เกิดขึ้นใน
สนามรบด้วยการแบ่งออกเป็น 7 ระบบ การปฏิบัติการในสนามรบที่จะทำให้มีชัยต่อข้าศึกถ้าทำ
ได้เหนือกว่าและสอดคล้องกัน ได้แก่ ระบบการข่าวกรอง (Intelligence: I) ระบบดำเนินกลยุทธ์
ระบบยิงสนับสนุน ระบบการเคลื่อนที่ ต่อต้านการเคลื่อนที่และการอยู่รอดในสนามรบ ระบบการ
ป้องกันภัยทางอากาศ ระบบการสนับสนุนการช่วยรบ และสุดท้ายคือ ระบบการควบคุมบังคับ
บัญชา (Command and Control: C2) ระบบทั้ง 7 ดังกล่าวนั้น ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อภารกิจและ
หน้าที่ของทหาร ซึ่งทหารไม่สามารถโยนความรับผิดชอบนี้ไปให้ผู้อื่นได้

C4I ก่อกำเนิดมาจากการรวมกันของสองระบบปฏิบัติการในสนามรบคือ ระบบการข่าว
กรอง(I) และระบบการควบคุมบังคับบัญชา (C2) แล้วเพิ่ม C ตัวที่สามเข้าไปคือ Communication
หรือการสื่อสารซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการผนึกระบบทั้งสองเข้าด้วยกันแล้วเรียกว่า C3I ต่อมาเมื่อ
สามสิบกว่าปีก่อน C ตัวที่สี่ คือ Computer ได้มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ จากความสามารถที่
เครื่องมืออื่นหรือแม้แต่มนุษย์ไม่สามารถทำได้ ในเรื่อง การประมวลผล ทำฐานข้อมูลและการ
แสดงผล ที่รวดเร็ว จึงทำให้ถูกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบปฏิบัติการในสนามรบทั้งสองด้วย
ซึ่งกลายเป็น C4I ดังที่เราได้ยินในปัจจุบัน และมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "C4I เป็นโครงสร้าง
พื้นฐานที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติการร่วมของกำลังรบทหารทหาร นักการทหารจะพิจารณา
C4I ในการวางแผนเพื่อให้กองบัญชาการหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมหน่วยรบของเขาได้
อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบดังกล่าวจะประกอบด้วยวิธีต่าง ๆ ในการรวบรวมและกระจายข่าวสาร
ข่าวกรอง ตลอดจนใช้ในการกำหนดและควบคุมเหตุการณ์ โดยเฉพาะในสนามรบสมัยใหม่"

ภารกิจหลักของ C4I คือ การรวบรวมข่าวอย่างเป็นระบบ การประมวลผล การแสดงผล การประเมินผล และการกระจาย ข่าวกรองและข่าวทางยุทธวิธี ไปยังส่วนต่าง ๆ ของหน่วยควบคุม บังคับบัญชา ภารกิจรอง คือ การควบคุมหรือช่วยเหลือการปฏิบัติการเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเพื่อ การตอบสนองที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น, ยุทธการร่วมต้องการการประสานงานในระดับสูงที่แน่นแฟ้น และอาวุธยุทธโธปกรณ์สมัยใหม่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นซึ่งต้องการข่าวสารข้อมูลมากยิ่งขึ้น

7.1 หน้าที่ของ C4I

7.1.1 จำลองภาพยุทธวิธี และทำให้มั่นใจได้ว่าข่าวสารทั้งหมดจะพร้อมใช้แก่ ผู้ควบคุมและผู้บังคับบัญชา

7.1.2 ทำให้มั่นใจได้ว่าระบบมีการเชื่อมต่อและสามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารได้ ตลอดเวลา

7.1.3 มีการส่งข่าวสารโดยตรงจากระบบตรวจจับไปยังผู้ควบคุมการยิง

7.1.4 สนับสนุนและใช้ประโยชน์ของสงครามอิเล็กทรอนิกส์

7.2 พันธกิจ 5 ประการ

7.2.1 การรวบรวมข่าว ด้วยแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่

7.2.2 ดำเนินการต่อข่าวสาร ได้แก่ การจัดลำดับ ตรวจสอบ ประเมินค่า ทำการ เชื่อมโยงข้อมูล

7.2.3 การแสดงผล แสดงสถานะและตำแหน่งบนกระดาน การเชื่อมต่อระบบข้อมูล ทางยุทธวิธี การแสดงผลประกอบแผนที่และตารางเปรียบเทียบ การบันทึกและลงบันทึก การ แสดงผลบนจอขนาดใหญ่

7.2.4 การประเมินผล พิจารณาและให้นำนักต่อปัจจัยต่าง ๆ และข่าวสารทุกชิ้น

7.2.5 การกระจายข่าวกรอง จัดการแจกจ่ายข่าวไปยังทุกส่วนที่เป็นหน่วยควบคุม

7.3 เป้าประสงค์ของสงครามควบคุมบังคับบัญชา

7.3.1 เอาชนะข้าศึกด้วยการทำลายระบบสงครามควบคุมบังคับบัญชา

7.3.2 ตัดขาดโครงสร้างการควบคุมบังคับบัญชาของข้าศึกและส่วนกำลังรบของข้าศึก

7.3.3 ป้องกันระบบสงครามควบคุมบังคับบัญชาของฝ่ายเรา

7.3.4 เชื่อมต่อผู้บังคับบัญชาและกำลังรบของฝ่ายเรา

7.4 เครื่องมือในการทำให้สงครามควบคุมบังคับบัญชาประสบความสำเร็จ

7.4.1 การรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติการ

7.4.2 การลวงทางทหาร

7.4.3 การปฏิบัติการจิตวิทยา

7.4.4 สงครามอิเล็กทรอนิกส์

7.4.5 การทำลายทางกายภาพ

การข่าวกรอง ผลผลิตจากการรวบรวม การขยายผล การประมวลผล การฝึก การวิเคราะห์และการตีความข่าว โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ข่าวกรองยุทธการและข่าวกรองทางยุทธวิธี

7.5 หน้าที่ของข่าวกรอง

7.5.1 การเตรียมการสนามรบ กำหนดสิ่งแวดลอม วิเคราะห์ภัยคุกคามและหนทางปฏิบัติภัยคุกคาม

7.5.2 แจ็งเตือนแต่เนิ่น

7.5.3 ประเมินค่าสถานการณ์

7.5.4 พิสูจน์ทราบและกำหนดเป้าหมายมีค่าของข้าศึก

7.5.5 ประเมินผลความเสียหายจากการรบทั้งฝ่ายเราและข้าศึก

7.5.6 จัดการข่าวสาร ข่าวกรอง

7.5.7 ป้องกันการข่าวกรองของข้าศึก

สงครามการข่าว คือ การปฏิบัติเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถของระบบการข่าวของฝ่ายเราจากการขยายผล การขัดขวาง และทำลาย ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งความสำเร็จด้วยการใช้ประโยชน์จากการข่าวเหนือข้าศึก

7.6 เครื่องมือในสงครามการข่าวได้แก่

7.6.1 ระบบการค้นหาและดักข่าว เช่น ดาวเทียม สงครามอิเล็กทรอนิกส์และข่าวกรองสื่อสาร ข่าวกรองบุคคล

7.6.2 ระบบการสื่อสาร

7.6.3 เครือข่ายยุทธวิธี ได้แก่ คอมพิวเตอร์และการจัดการฐานข้อมูล

7.6.4 การรักษาความปลอดภัยการสื่อสาร คือ มาตรการทั้งมวลเพื่อปฏิเสธไม่ให้ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงข่าวสารหรือการเข้าควบคุมระบบการสื่อสารข้อมูล ได้แก่ ระบบความปลอดภัยด้วยการเข้ารหัส ความปลอดภัยการส่งข้อมูล ความปลอดภัยการแพร่กระจาย และความปลอดภัยทางกายภาพ

8. การส่งกำลังบำรุง (นโยบายการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุงของ กองทัพบกประจำปีงบประมาณ ๕๓)

8.1 เสริมสร้างความพร้อมรบด้านยุทธโปกรณ์ให้กับหน่วยเป้าหมาย ที่มีความเร่งด่วนตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการพัฒนาเสริมสร้างหน่วยเป้าหมาย โดยให้ความเร่งด่วนกับกองพลทหารราบที่ 15 หน่วยพร้อมรบเคลื่อนที่เร็วของกองทัพบก หน่วยเป้าหมายที่รับผิดชอบภัยคุกคามด้านใต้ ด้านตะวันออก และด้านตะวันตก ตามลำดับ

8.2 การกำหนดความต้องการยุทธโปกรณ์ และการจัดหายุทธโปกรณ์ จะต้องมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยกำลังรบ โดยให้มีขีดความสามารถในการรบได้ทุกสภาพภูมิอากาศ และมีระบบป้องกันตนเองที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้

8.3 จัดหาและรักษาระดับสะสมสิ่งอุปกรณ์สำรองสงคราม เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติการกิจ และความต้องการด้านยุทธการตามขั้นตอนการให้กำลังของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องจัดให้มีสิ่งอุปกรณ์ประเภท 5 (อาวุธ/กระสุน) เพื่อฝึกศึกษาในจำนวนเพียงพอต่อการหมุนเวียน สิ่งอุปกรณ์ประเภท 5 สำรองสงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องไม่มี สิ่งอุปกรณ์ประเภท 5 เสื่อมสภาพจากการสะสมเป็นเวลานานจนหมดอายุการใช้งาน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการควบคุมการรั่วไหลของ สิ่งอุปกรณ์ประเภท 5 โดยเคร่งครัดในทุกระดับหน่วย

8.4 พัฒนาปรับปรุงระบบการซ่อมบำรุงสิ่งอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้กรมฝ่ายยุทธบริการจัดทำแผนแม่บท และแนวทางในการซ่อมบำรุงยุทธโปกรณ์ในความรับผิดชอบ ให้หน่วยที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อดำรงสภาพและยืดอายุการใช้งานของยุทธโปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่า และจะต้องมีการกำหนดอายุการใช้งาน หลังการซ่อมปรับปรุงให้ชัดเจน

8.5 เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และมิตรประเทศ เพื่อพัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ประหยัด และลดความซ้ำซ้อน ทั้งนี้ ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ทั้งในการดำเนินการภายใต้การควบคุมของกระทรวงกลาโหมและเอกชนไทย โดยเฉพาะการสนับสนุนเอกชนไทย เพื่อให้เกิดการจ้างงานในประเทศเพิ่มมากขึ้น

8.6 ดำรงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการส่งกำลังบำรุงให้เป็นผล เพื่อให้กองทัพบกมีระบบฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้สามารถบริหารจัดการยุทธโปกรณ์ สิ่งอุปกรณ์ และชิ้นส่วน

ซ่อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการใช้งานร่วมกันได้ระหว่างเหล่าทัพ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งในยามปกติ และยามสงคราม

8.7 พิจารณาการดำเนินการจัดตั้งกรมสนับสนุนให้กับกองพลดำเนินกลยุทธ์ ที่มีโครงสร้างของกรมสนับสนุนอยู่แล้วให้มีความสมบูรณ์ โดยให้ความเร่งด่วนแก่ กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ และ กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์ ตามลำดับ

8.8 ปรับปรุงมณฑลทหารบก และจังหวัดทหารบกให้สอดคล้องกับภารกิจ พื้นที่รับผิดชอบ ระบบกำลังสำรอง ระบบการต่อสู้เบ็ดเสร็จ การพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง และระบบการส่งกำลังบำรุง เป็นพื้นที่ในปัจจุบัน

8.9 พัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถของหน่วยทหารขนส่ง และพิจารณาใช้ขีดความสามารถของภาคเอกชน เพื่อสร้างระบบและเครือข่ายการขนส่งให้สามารถตอบสนองภารกิจของกองทัพภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในยามปกติและยามสงคราม

8.10 จัดทำและพัฒนาหลักนियมการส่งกำลังบำรุงให้เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริง

8.11 เฝ้าระวังและดำเนินการซ่อมปรับปรุงบ้านพักของกำลังพลชั้นผู้น้อย และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ เพื่อให้กำลังพลชั้นผู้น้อยมีมาตรฐานชีวิตที่ดีขึ้น

8.12 พัฒนาหน่วยแพทย์ของกองทัพบก ให้มีขีดความสามารถในการให้บริการทางการแพทย์ ที่ได้มาตรฐาน และบริหารจัดการหน่วยทหารเสนารักษ์ในหน่วยกำลังรบให้มีขีดความสามารถทางการแพทย์ ที่พร้อมให้การสนับสนุนหน่วยกำลังรบได้ตลอดเวลา

8.13 ให้หน่วยของกองทัพบก นำมาตรการประหยัดพลังงานมาใช้ในกองทัพบกอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือกกับยานพาหนะของกองทัพบก

8.14 ให้หน่วยต่างๆ ดูแลรักษาและใช้ประโยชน์ที่ดินในความครอบครองของกองทัพบกให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะพื้นที่การฝึกของหน่วยต้องดูแลรักษาไว้ มิให้มีการบุกรุกเพิ่มมากขึ้น สำหรับที่ดินที่ถูกบุกรุกและไม่สามารถเข้าใช้ประโยชน์ได้ ให้พิจารณาส่งคืนให้กับหน่วยเจ้าของที่ดินนั้นๆ

9. การให้สวัสดิการ การบำรุงขวัญและกำลังใจทหารของกองทัพบก (คู่มือ

ฝ่ายอำนวยการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก , 5 ธ.ค. 2545 : 17 – 23.)

กรมกำลังพลทหารบก : มีหน้าที่ในการวางแผน อำนวยการ ประสานงานและกำกับเกี่ยวกับการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลทั้งปวง ได้แก่ การเตรียมกำลังพล การกำหนดความต้องการ

และการควบคุมกำลังพล การปกครองและบำรุงขวัญกำลังพล โดยมีการแบ่งส่วนราชการ
รับผิดชอบในการบำรุงขวัญและบริการกำลังพล ดังนี้

9.1 แผนกขวัญ มีหน้าที่

9.1.1 การกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของ
ข้าราชการสัญญาบัตรนอกวาระและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

9.1.2 การพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษต่าง ๆ

9.1.3 การพิจารณาและออกคำสั่งปรับปรุงอัตราเงินเดือนค่าจ้าง

9.1.4 การพิจารณาปรับปรุงอัตราเบี้ยเลี้ยง นักเรียนทหาร ทหารกองประจำการ
เบี้ยเลี้ยงพิเศษ อื่น ๆ และอัตราค่าใช้จ่ายการเดินทางไปราชการ

9.1.5 การจัดกองเกียรติยศ

9.1.6 การกีฬา ทบ.

9.1.7 การปฏิบัติในวันสำคัญทางศาสนา และอบรมศีลธรรม

9.1.8 การขออนุญาตเข้าเป็นสมาชิกร่วมประชุมฟังบรรยาย หรือไปบรรยายไป
แสดงแก่สมาคม สโมสร องค์การตามข้อบังคับ กท.ว่าด้วยการเข้าสมาคม เข้าศึกษา หรือบอก
ความในราชการ พ.ศ.2510 และที่ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม

9.1.9 การอนุมัติประดับและมอบเครื่องหมายแสดงความสามารถพิเศษต่าง ๆ

9.1.10 งานพิธีต่าง ๆ และงานการกุศล

9.1.11 การขอพระราชทานแต่งตั้งราชองครักษ์เวร และนายทหารพิเศษ

9.1.12 การแต่งตั้งผู้แทน ทบ.ร่วมในคณะกรรมการต่าง ๆ

9.1.13 การชมเชยและการให้รางวัล

9.1.14 งานสวัสดิการอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในหน้าที่ของแผนกบริการกำลังพล

9.1.15 พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบำรุงขวัญกำลังพลของ ทบ.

9.1.16 การจัดการศพ และการจัดการฌาปนกิจของ ทบ.

9.2 แผนกบริการกำลังพล มีหน้าที่

9.2.1 การปูนบำเหน็จพิเศษในเวลาฉุกเฉิน และในเวลาปกติ

9.2.2 การลาภกิจ ลาป่วย ลาไปต่างประเทศ ลาอุปสมบท การให้ทหารไปนับถือ
ศาสนาอิสลามลาหยุดราชการในวันตรุษอีดีลฟิตรี

9.2.3 การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์กรณีพิเศษ การขอพระราชทาน
เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่คู่สมรสข้าราชการทหารชั้นผู้ใหญ่ และการขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ชาวต่างประเทศ การขออนุญาตประดับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่างประเทศ การขอพระราชทานเหรียญต่าง ๆ

9.2.4 การขอรับรองเวลาราชการทวิคูณ

9.2.5 การตรวจสอบและรับรองเวลาราชการตอนเป็นทหาร

9.2.6 การสงเคราะห์ข้าราชการด้านค่าครองชีพ, การจำหน่ายสินค้าราคาถูก

9.2.7 เงินกู้ต่าง ๆ

9.2.8 การสงเคราะห์ผู้ประสบภัยธรรมชาติ

9.2.9 เงินสินไหมค่าทดแทน

9.2.10 การขอแก้ไขราชกิจจานุเบกษา

9.2.11 การดำเนินการเกี่ยวกับเงินทุนการศึกษาบุตร ข้าราชการและลูกจ้าง

9.2.12 การดำเนินการเรื่องสิทธิกำลังพลตามรายงานอื่น ๆ นอก ทบ.

10. เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พันโท อโณทัย ชัยมงคล (2548:60) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 ค่ายกาวิละ จังหวัดเชียงใหม่ ” ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญโดยส่วนรวมของข้าราชการทหารสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 อยู่ในระดับสูง และนอกจากนี้หากแตกแยกตามปัจจัยต่าง ๆ สามารถแยกได้ ดังนี้

10.1 ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบาย และการบริหารงาน พบว่ามีระดับขวัญสูง เนื่องจากหน่วยงานมีนโยบายและกฎเกณฑ์ที่ให้ข้าราชการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง มีขั้นตอนในการทำงาน มีประสิทธิภาพเพราะการจัดองค์กรมีโครงสร้างที่ดี

10.2 ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพงาน พบว่ามีระดับขวัญสูงเนื่องจากข้าราชการทหารสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการสนับสนุนห้องทำงานและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

10.3 ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา พบว่ามีระดับขวัญสูงโดยข้าราชการทหารในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานเป็นอย่างดี และยังปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คุณธรรม

10.4 ปัจจัยเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน พบว่ามีระดับขวัญสูงข้าราชการทหารในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 มีความเห็นว่า เพื่อนร่วมงานมีความร่วมมือและมีความสามัคคีในการทำงานกัน

เป็นอย่างดี แสดงว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จึงช่วยเหลือในการทำงานกันด้วยดี

10.5 ปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า พบว่ามีระดับขวัญสูงโดยข้าราชการทหารในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อข้าราชการทหารว่าเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จด้วยดี และยังมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติในตำแหน่งปัจจุบันจะได้รับความก้าวหน้าทั้งการเลื่อนเงินเดือนหรือโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีความเจริญก้าวหน้า ไม่น้อยกว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ๆ

10.6 ปัจจัยเกี่ยวกับความยุติธรรม พบว่ามีระดับขวัญปานกลางโดยข้าราชการทหารในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 มีความไม่แน่ใจในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบว่าจะเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม ดังนั้นการสร้างเชื่อมั่นให้กับข้าราชการทหารในเรื่องความยุติธรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญ

10.7 ปัจจัยเกี่ยวกับศักดิ์ศรีของอาชีพ พบว่ามีระดับขวัญสูง โดยข้าราชการทหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องประสานงานด้วยให้เกียรติแก่ข้าราชการทหารเป็นอย่างดี

10.8 ปัจจัยเกี่ยวกับรายได้และสวัสดิการ พบว่ามีระดับขวัญสูงโดยข้าราชการทหารในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ารายได้ที่ตนได้รับเพียงพอแก่สภาพการณ์ครองชีพในปัจจุบัน มีความเห็นว่าได้รับความสะดวกเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ เป็นอย่างดี

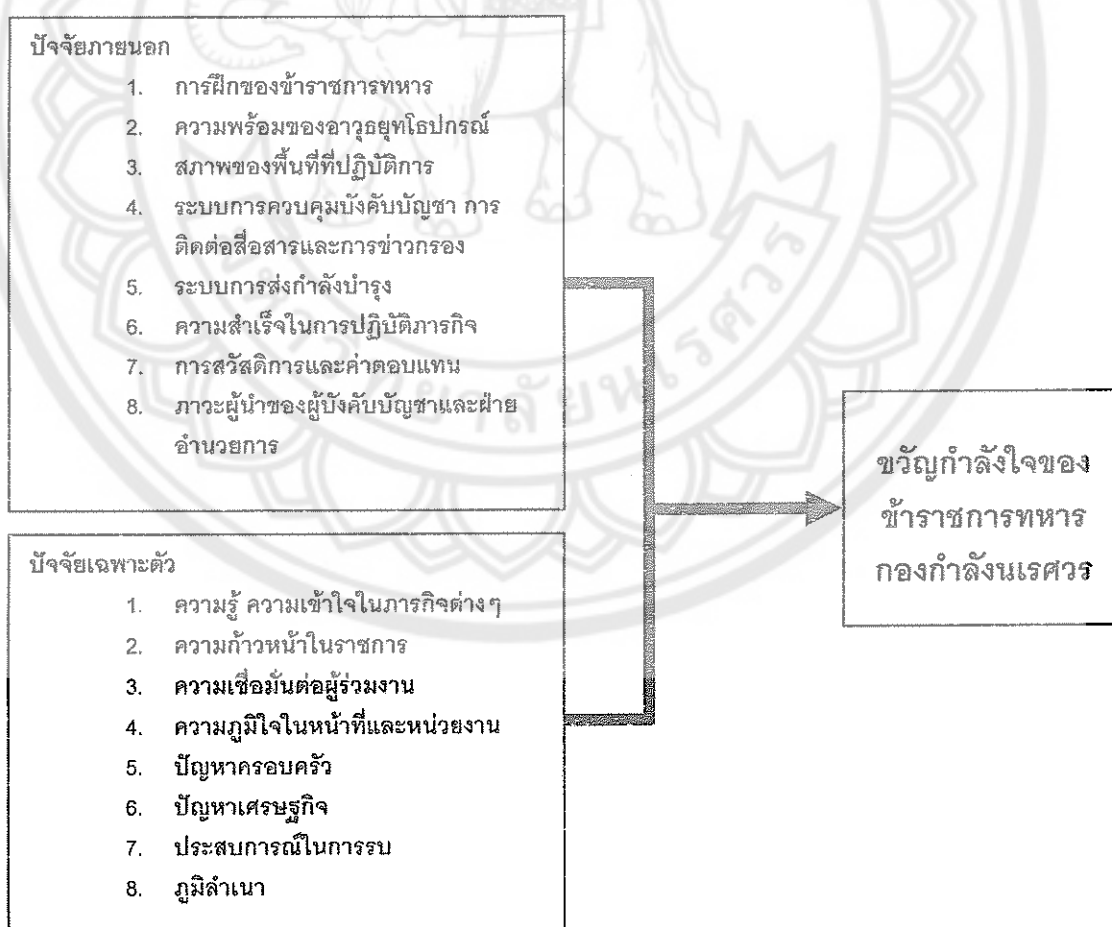
10.9 ปัจจัยเกี่ยวกับความมั่นคงในหน้าที่การงานพบว่ามีระดับขวัญสูง โดยข้าราชการทหารในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ เพราะเป็นงานที่มั่นคงไม่ต้องกลัวถูกออกจากงาน หรือ ถูกโยกย้ายได้ง่าย

10.10 ปัจจัยเกี่ยวกับสุขภาพ พบว่ามีระดับขวัญสูงโดยข้าราชการทหารในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 ส่วนใหญ่มีสุขภาพแข็งแรงสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี แสดงว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และให้ความสนใจต่อสุขภาพร่างกายทหารเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมให้ข้าราชการทหารได้เล่นกีฬาทุกบ่ายวันพุธในค่ายกาวิละ และมีการออกกำลังกายอยู่เสมอ

สรุป จากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ข้าราชการทหารมณฑลทหารบกที่ 33 มีระดับขวัญอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นได้ว่า ข้าราชการทหารมีการกลมเกลียวอบรมในสถาบันทหาร มีการปลูกฝังอุดมการณ์ มีความเสียสละ มีการปรับตัวเพื่อให้รายได้ที่น้อยเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และเป็นสิ่งที่ทำให้ทหารมีความมีเกียรติและศักดิ์ศรี ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และของเฮิร์ซเบิร์ก ในบางกรณีไม่ครอบคลุม และไม่สามารถนำมาใช้ได้

11. กรอบแนวความคิด

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพของการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอยู่ที่มนุษย์ และการที่มนุษย์จะมีแรงผลักดันให้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ด้วยองค์ประกอบหลายประการ ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ตัวบุคคล เช่นการจัดองค์กร สถานที่ทำงาน ระบบการควบคุมการบังคับบัญชา การสวัสดิการ ผลสำเร็จของหน้าที่การงาน ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ และปัจจัยเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความเครียด ภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาครอบครัว ฯลฯ ซึ่งปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้มีผลกระทบต่อสภาพของขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าสิ่งใดต้องได้รับการดูแลรักษาเช่นเดียวกับอาวุธยุทโธปกรณ์อื่น ๆ มีปัจจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานมนุษย์ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในการวิจัยนี้จะสรุปเป็นกรอบแนวความคิดเพื่อศึกษาเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติการในสนามของ กองกำลังนเรศวร กองทัพภาคที่ 3 ได้ดังนี้



แผนภูมิตี่ 4 แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย(conceptual framework)