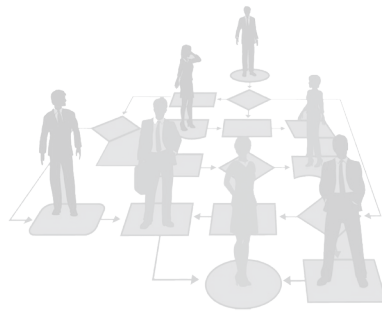




บทที่

5

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของ ข้าราชการในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม

Motivation Factors Supporting the Civil
Servants under the Military Research and
Development Center, Defense Science and
Technology Department

คำรณภพ เทียนศิริ

Kumronpop Thiensiri



ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของ ข้าราชการในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม

Motivation Factors Supporting the Civil
Servants under the Military Research and
Development Center, Defense Science and
Technology Department

คำรณภพ เทียนศิริ¹

Kumronpop Thiensiri

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของข้าราชการ ในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม 2) เพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของกำลังพลในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ กำลังพลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ชั้นนายทหารสัญญาบัตร และผู้ที่มีส่วนในการผลักดันงานวิจัย จำนวน 9 คน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของข้าราชการ ในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

กลาโหม ได้แก่ 1) การสนับสนุนและการให้ความสำคัญต่อการวิจัยของผู้บังคับบัญชา 2) กรอบปัญหาวิจัยที่หน่วยเหนือกำหนดให้ 3) การได้รับการยกย่องจากผลสำเร็จของโครงการวิจัย 4) การมีผลงานเป็นของตนเอง 5) งบประมาณในการให้การสนับสนุนงานวิจัย โดยแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจได้แก่ 1) ควรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในการเข้ามาดำรงตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับลักษณะงาน 2) จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนากำลังพลด้านงานวิจัย 3) การให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมกำลังพลด้านงานวิจัย 6) มีการจ่ายค่าตอบแทนและให้การยกย่องชมเชย และ 7) มีการติดตามประสานงานการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คำสำคัญ : แรงจูงใจ การสนับสนุน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม

Abstract

The objectives of this research were : 1) to analyze the motivation factors which help support the work of the civil servants under Military Research and Development Center, Science and Technology Department, 2) to suggest ways to motivate and support the work of the civil servants under Military Research and Development Center. The tool used for this research is in-depth interview. Key informants of this research were nine civil servants under Military Research and Development Center of the commissioned officer level and the supporters of the researches.

The study found that the factors motivated the work of the civil servants under Military Research and Development Center, Science and Technology Department were : 1) support and recognition from the commanders ; 2) specified framework from the Center ; 3) recognition for the accomplishment of the research ; 4) fulfilling their own accomplishment; and 5) budget to support conducting the research. The appropriate ways to raise motivation were :



1) proper recruitment & selection to get the right people to the right job ;
2) provide training and development ; 3) have the career path for the researchers ; 4) have the evaluation process in place ; 5) set the succession plan preparing for future vacancies ; 6) provide extra payment and rewards ; and 7) follow up and provide the proper tools to do their works.

Key words : Motivation ; Support ; Military Research and Development Center ; Defense Science and Technology Department

บทนำ

การกำหนดนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในยุคปัจจุบันมีการมุ่งเน้นเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการไทย ซึ่งถือเป็นหนึ่งในเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายฯ โดยสมรรถนะด้านบุคคลนั้น จะประกอบด้วย ทักษะ คุณลักษณะของบุคคลในการบริหารงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จัดเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นปัจจัยบ่งชี้ว่า บุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้โดดเด่นในงาน และยังเป็นแรงผลักดันในการช่วยส่งเสริมให้การทำงานของระบบราชการในภาพรวมประสบผลสำเร็จ ดังนั้นเพื่อให้กำลังพลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหมได้สามารถตอบสนองภารกิจที่ได้รับมอบให้ประสบผลสำเร็จด้วยดี จึงจำเป็นต้องหาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนกำลังพลให้มีความสนใจในการนำเสนอหัวข้องานวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีความรู้ และสามารถพัฒนาศักยภาพของกองทัพไทย

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม (ศวพท.วท.ภท.) เป็นหน่วยงานของระบบราชการหน่วยหนึ่งภายใต้สังกัดของกระทรวงกลาโหมที่มีกำลังพลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยให้สำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 กอง คือ กองกลาง กองแผนและโครงการ กองวิจัยและพัฒนาหลักการ กองวิจัยและพัฒนายุทธโธปกรณ์ และกองวิจัยและพัฒนาการสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์

ภารกิจ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาการทหารของ กระทรวงกลาโหม รวมทั้งร่วมมือการวิจัยกับส่วนราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย มี ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย และพัฒนาการทหาร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2555-2558

กระทรวงกลาโหม ได้กำหนดให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2555-2558 โดยได้กำหนดให้ส่วนราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกระทรวงกลาโหมนำแผนยุทธศาสตร์ฯ นี้ ไปบรรจุไว้ในยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและแผนปฏิบัติการราชการด้านการวิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของหน่วยงาน ซึ่งศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม เป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงกลาโหม ที่ได้นำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงกลาโหม มาบรรจุในยุทธศาสตร์ของหน่วย โดยได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทางการวิจัยออกเป็น 5 ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของกำลังพล ซึ่งในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) การวิจัยและพัฒนาที่ตอบสนองภัยคุกคามและความต้องการของกองทัพ 2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาการทหาร 3) การพัฒนาเครือข่ายความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา 4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนา และ 5) การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม ได้กำหนดแนวทางการวางแผนสู่การปฏิบัติโดยภาพรวม แต่ยังไม่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม เพื่อสามารถนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งพัฒนากำลังพล การสร้างความร่วมมือ และถ่ายทอดองค์ความรู้ ส่งผลให้หน่วยมีขอบเขตงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นในการพัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่เพิ่มขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากกำลังพลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องหาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนกำลังพลให้มีความสนใจในการนำเสนอหัวข้องานวิจัยที่จะนำมาพัฒนาองค์กรให้มีองค์ความรู้ และสามารถพัฒนาศักยภาพของกองทัพไทยเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการวิจัยในโอกาสต่อไป



แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิด

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนกำลังพลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพไทย ให้มีความสนใจในการนำเสนอหัวข้องานวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีองค์ความรู้และสามารถพัฒนาศักยภาพของกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และการสังเกตการณ์ เพื่อไปนำสู่การวิเคราะห์ถึงปัจจัย และสาเหตุต่างๆ ที่ส่งผลในการสนับสนุนกำลังพลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพไทย ให้เกิดมีความสนใจในการนำเสนอหัวข้องานวิจัยให้กับศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ สามารถกำหนดเป็นกรอบความคิดการดำเนินงานการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

บทที่ 5

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Need Hierarchy Theory) Maslow (1970) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของแรงจูงใจ (Need Hierarchy Theory) พบว่า แรงจูงใจเป็นความต้องการที่แน่นอนเจาะจง ความต้องการเป็นสัจชาตญาณและชีวภาพที่แบ่งมนุษย์โดยทั่วไป และมีพันธกรรมซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว มนุษย์จะมีความรู้สึกต้องการหากไม่ได้รับการตอบสนอง และความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีก จนกว่าความต้องการใหม่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นต่อไป โดย Maslow ได้สรุปลำดับความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานไว้ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน และแรงขับทางเพศ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความต้องการทางสังคมในด้านความรัก มิตรภาพ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความต้องการการนับถือสรรเสริญ ความชื่นชมและการยกย่องจากผู้อื่น และสุดท้ายความต้องการเข้าถึงสัจจะแห่งตน ด้วยการบรรลุความสำเร็จอย่างเต็มศักยภาพ แต่สืบเนื่องจาก Alderfer (1972) ได้พัฒนาทฤษฎี ERG (Existence – Relatedness – Growth Theory) ได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ซึ่งพบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือ การตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะลำดับขั้นของ Maslow ดังนั้น Alderfer (1972) จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ ERG ขึ้น โดยแบ่งตามความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการคือ

1.1 ความต้องการมีชีวิตรอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบ

สนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไปได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการทางวัตถุ ความหิว ความกระหาย และที่อยู่อาศัย ต้องการเงินเดือน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความต้องการความปลอดภัย

1.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย เช่น การเป็นสมาชิกของครอบครัว ผู้ควบคุมงาน ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยน การยอมรับ การรับรอง ความเข้าใจ เป็นความต้องการความรักและสังคม

1.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการจัดการปัญหาด้วยความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์หรือสิ่งที่ต้องการ เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่อง การยอมรับ และความสำเร็จในชีวิต

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1985 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2544) ได้สรุปองค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางจิตวิทยา ไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หรือความต้องการสัมฤทธิ์ผล คือ แรงจูงใจที่บุคคลต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้มีมาตรฐานดีที่สุดในตนเอง แข่งขันกับตัวเอง พยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ต้องการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ยาก ซึ่งมีลักษณะท้าทาย รวมไปถึงความต้องการความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น เพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และรักษาหน้าที่ซึ่งกันและกันมากกว่าคำนึงถึงการทำงานโดยตรง บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง และถ้าให้เลือกว่าผู้ร่วมงานก็จะเลือกเพื่อนมากกว่าที่จะเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการหรือบุคคลที่มีความรู้ ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือคนงานมีแรงจูงใจประเภทนี้สูงจะเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และสุดท้ายความต้องการมีอำนาจ บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะใช้อำนาจเผด็จการต่อบุคคลอื่น มีความต้องการอย่างรุนแรงที่จะมีอำนาจเหนือกว่าและต้องการใช้อำนาจควบคุม ถ้าหัวหน้างานมีแรงจูงใจประเภทนี้ก็จะไม่ฟังเสียงเพื่อนร่วมงานคนอื่นเลย ซึ่งการสร้างแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของกำลังพลในปัจจุบันจะเป็นการดำเนินการในรูปแบบของการอุปถัมภ์จากผู้บังคับบัญชาลงสู่ นักวิจัยผู้ปฏิบัติงาน เป็นการให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้ นักวิจัยเกิดความมั่นใจต่อการวิจัยตามโครงการที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ เพราะเนื่องจากบางครั้งด้วยคุณวุฒิและ



วิสัยทัศน์ที่ยังน้อยเลยอาจจะทำให้เกิดความไม่มั่นใจ เกิดความกลัวต่อการตัดสินใจ ดำเนินการหรือแก้ปัญหาเมื่อเกิดเหตุขัดข้อง

3. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ด (2552) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานและการติดต่อสื่อสาร และ ตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์การที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติขององค์การ หากมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การด้วย เพราะโครงสร้างองค์การต้องออกแบบมาเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และ เสนาะ ดิยาว (2546) ได้กล่าวว่าการจัดสร้างองค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรและเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งการมีองค์กรที่ผ่านการจัดระบบระเบียบ และโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไร ที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด ซึ่งความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม ให้เกิดมีความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ และมีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน ประกอบกับการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

4. หลักแนวคิดในดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) (อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, 2554) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ และ แกรีแฮมเมล และ ซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) (1994) (อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, 2554) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ใน

ระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553) ได้ให้ความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) โดยให้เริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้ซึ่งในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้มีกรอบการวิจัยในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภายใต้แนวคิดจากนโยบายและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และผลตอบแทนที่กำลังพลได้รับ เพื่อส่งผลทำให้กำลังพลที่ปฏิบัติในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ นั้นเกิดความสนใจในการนำเสนอหัวข้องานวิจัย ที่จะนำมาพัฒนาองค์กรให้มั่งคั่งความรู้ และสามารถพัฒนาศักยภาพของกองทัพไทยต่อไป

วิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กำลังพลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ชั้นนายทหารสัญญาบัตร และผู้ที่มีส่วนในการผลักดันงานวิจัย จำนวน 9 คน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการวิจัยจาก 3 กองงาน คือ กองวิจัยและพัฒนายุทธโธปกรณ์ กองวิจัยและพัฒนาการสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ และกองวิจัยและพัฒนาหลักการ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ การสัมภาษณ์จาก กำลังพลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นลักษณะการพูดคุยสอบถามข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ซึ่งเครื่องมือแบบสัมภาษณ์นี้ได้ผ่านการตรวจ



สอบคุณภาพจากอาจารย์ที่ปรึกษาและหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย คือ บัณฑิตวิทยาลัย และผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการร่างเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 5 ท่าน เพื่อเป็นการรับประกันคุณภาพแบบสัมภาษณ์ เป็นการเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาบทความทางวิชาการ เอกสารทางราชการ คู่มือต่าง ๆ วิทยุ แนวคิด และข้อมูลสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนกำลังพลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ในการนำเสนอหัวข้องานวิจัยให้กับกองทัพไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน ได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลในการสนับสนุนกำลังพลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพไทยให้มีความสนใจในการนำเสนอหัวข้องานวิจัยให้กับศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ สรุปได้ดังนี้

1. การสนับสนุนและการให้ความสำคัญต่อการวิจัยของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากในปัจจุบัน กองทัพยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับงานวิจัยของกระทรวงกลาโหมมากเท่าที่ควร โดยวิเคราะห์จากนโยบายการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ที่มุ่งเน้นในการเร่งสร้างนักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย และครูวิทยาศาสตร์ เพื่อนำพาประเทศไทยเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้แบบสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ พัฒนาสายงานการวิจัยเพื่อให้ นักวิจัยมีระบบความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาแหล่งงานด้านการวิจัยเพื่อรองรับบุคลากรการวิจัยทั้งในภาครัฐและเอกชน แต่่นโยบายดังกล่าวเป็นเพียงกรอบนโยบายกว้างๆ ขาดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) หรือแผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบงานภายในศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ที่ผ่านมายังไม่มีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อรองรับนโยบายด้านการวิจัยและการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย จึงทำให้ไม่สามารถชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามนโยบายการวิจัยที่เป็นรูปธรรมได้

2. กรอบปัญหาวิจัยที่หน่วยเหนือกำหนดให้ ยังขาดความชัดเจนในด้านต่างๆ และขาดกรอบแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน ได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า แหล่งที่มาและรูปแบบการนำเสนอหัวข้อ

การวิจัยนั้นมีที่มาเพียงแห่งเดียว คือ กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม เพราะ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ทำงานภายใต้การกำกับดูแลของกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม โดยกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหมจะดำเนินการ จัดให้มีหัวข้อวิจัยตามวงรอบ 2 ปี และลำดับความสำคัญของเรื่องวิจัยเร่งด่วน และ กำหนดหัวข้อให้แก่วิจัยต้องปฏิบัติตามหัวข้อที่ยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหมกำหนด และลำดับลงมาตามที่กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหมกำหนด อีกทั้งจากข้อ สังเกตจะพบว่า ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้วในการนำเสนอโครงการวิจัยต่าง ๆ นั้นจะ ไม่ได้มาจากการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม แต่จะเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนา การทหารฯ ที่จะทำเรื่องเสนอของทำโครงการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งในบางครั้งส่วนใหญ่ จะ ไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบเนื่องจากอาจจะยังไม่ตรงต่อ ความต้องการของกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม และในการสนับสนุนการ ทำงานของกำลังพลในปัจจุบันจะเป็นการดำเนินการในรูปแบบของการอุปถัมภ์จาก ผู้บังคับบัญชาลงสู่แก่วิจัย เป็นการให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้แก่วิจัยเกิดความ มั่นใจต่อการวิจัยตามโครงการที่ตัวเองรับผิดชอบ เพราะเนื่องจากบางครั้งด้วยคุณวุฒิ และวัยวุฒิที่ยังน้อยเลยอาจจะทำให้เกิดความไม่มั่นใจ เกิดความกลัวต่อการตัดสินใจ ดำเนินการหรือแก้ปัญหาเมื่อเกิดเหตุขัดข้อง

3. การได้รับการยกย่องจากผลสำเร็จของโครงการวิจัยเพื่อให้ผู้วิจัยเกิดมีแรง จูงใจ แรงบันดาล และความภาคภูมิใจ ซึ่งในปัจจุบันกองทัพไม่ได้ความสำคัญกับตัว บุคคลที่เป็นผู้วิจัยให้ผลงานนั้นสำเร็จ โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญทั้ง 9 คน ได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การสร้างสรรค์ผลงาน โครงการวิจัยให้ สามารถผ่านเกณฑ์เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาได้จริง คือ สิ่งที่เป็นแรง จูงใจให้แก่วิจัยอยากทำวิจัย

4. การมีผลงานเป็นของตัวเอง กล่าวคือ ลิขสิทธิ์ในการวิจัยนั้น ๆ ในปัจจุบันการ วิจัยหัวข้อเรื่องต่างๆ ของผู้ทำการวิจัย ผู้ที่เป็นเจ้าของผลงานวิจัย คือ กรมวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี กระทรวงกลาโหม ซึ่งหากมีการให้ความสำคัญ หรืออย่างน้อยควรให้ ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในการนำผลงานวิจัยนั้น ๆ หากเกิดการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน จริงในการมีส่วนร่วม จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทำให้พบว่า ความเป็นเจ้าของ ในผลงานของผู้ทำการวิจัย กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงกลาโหม ควร ให้ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในการนำผลงานวิจัยนั้น ๆ หากเกิดการนำไปใช้ในการปฏิบัติ



งานจริง โดยให้แบ่งกันตามสัดส่วนของผู้ปฏิบัติงานและในการเจริญก้าวหน้า การเติบโตของนักวิจัย การส่งเสริมเรื่องการเรียน ทักษะการศึกษา ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเคยมีทุนการศึกษาให้กับนักวิจัยที่ทำงานเต็มที่และได้รับการประเมินเพื่อไปศึกษาต่อต่างประเทศในระดับปริญญาโท จึงทำให้กำลังพลเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูงแต่ในปัจจุบันไม่มี

5. งบประมาณในการสนับสนุนงานวิจัยเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่โครงการกำหนด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญทั้ง 9 คน สามารถสรุปเป็นข้อมูลได้ว่า การเบิกจ่ายเงินในการทำงานวิจัย จะต้องรอเงินเบิกจากงบประมาณซึ่งต้องใช้เวลาานานมาก ทำให้ในบางครั้งอาจจะต้องมีการสำรองออกไปก่อนแต่ก็ไม่สามารถได้รับตอบแทนคืน และในเรื่องของสมรรถนะ และขีดความสามารถของกำลังพล เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือสาขาความต้องการของงานวิจัยนั้น ๆ หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานวิจัยอื่น ๆ เพราะเนื่องจากกำลังพลภายในศูนย์ฯ มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาหรือต่อการดำเนินการวิจัย โดยจำเป็นต้องมีการจัดสรรงบประมาณทางด้านการศึกษาให้กับหน่วยงานในกองทัพให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ถ้าเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คิดว่ายังไม่ถึง 1 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณทั้งหมด

แนวทางที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด ปัจจัย ในการปฏิบัติงานของกำลังพลภายใต้การกำกับดูแลของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ สามารถสรุปได้เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการให้การสนับสนุน การทำงานของกำลังพลในสังกัดศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ออกมาเป็นแผนในการสร้างแรงจูงใจได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) ซึ่งจะเป็นแนวทางช่วยให้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ สามารถคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ที่มีคำถามอิงตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายวิชาชีพ เพื่อเป็นการช่วยในการค้นหาว่าผู้สมัครมีความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) ที่ต้องการหรือไม่ และเป็นการช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นหากเลือกรับคนผิด และควรมี

การดำเนินการกำหนด กฎ เกณฑ์ในการคัดเลือกกำลังพลที่เข้าปฏิบัติงานให้ตรงตามสายงานและในการเลือกพรรค เหล่าอย่างจริงจัง ในทุกตำแหน่งงาน และมีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในระดับพื้นฐานของการวิจัยแก่กำลังพลที่เข้าปฏิบัติงานทุกคนให้มีพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดเป็นจุดแข็งที่ทำให้การพัฒนาการเพิ่มสมรรถนะด้านการวิจัยให้กับกำลังพลของ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ โดยตรง ทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2. การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนากำลังพลด้านงานวิจัย เพื่อให้สามารถใช้สมรรถนะค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาของกำลังพลด้านงานวิจัย หลังจากประเมินสมรรถนะของกำลังพลด้านงานวิจัยกับระดับที่คาดหวังแล้ว จะทำให้ทราบว่า กำลังพลด้านงานวิจัยแต่ละคนมีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไรบ้าง และจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใดเพิ่มเติม ทั้งนี้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ จะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะด้วย (Competency Development Roadmap) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชาในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อไป

3. การให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) สามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านงานวิจัยสู่เป้าหมายความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคต เนื่องจากศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ สามารถทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกำลังพลด้านงานวิจัยที่มีอยู่ นอกจากนี้กำลังพลด้านงานวิจัยยังเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในอนาคตเพื่อให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ในตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้น อันจะช่วยทำให้กำลังพลด้านงานวิจัยเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคณเฑาะว์และคนดีไว้กับศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ได้

4. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) สมรรถนะจะช่วยให้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ มีความแม่นยำในการประเมินผลงานของกำลังพลด้านงานวิจัยมากขึ้น และหากมีการแจ้งผลการประเมินให้กำลังพลด้านงานวิจัยได้ทราบ กำลังพลด้านงานวิจัยก็จะมีโอกาสทราบว่าตนเองยังบกพร่องต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านใดบ้าง สิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนา และยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ อีกทางหนึ่งด้วย



5. มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) สมรรถนะ เพื่อช่วยให้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ สามารถพัฒนาหรือเตรียมกำลังพลด้านงานวิจัยเป็นผู้บริหารให้มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกจากนี้จะช่วยให้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามที่ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ต้องการ ลดการขาดแคลนผู้บริหารที่มีคุณภาพ รวมทั้งจะช่วยให้ได้เปรียบในเชิงการแข่งขันผลงานวิจัยเพื่อประโยชน์ของประเทศอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

6. การจ่ายค่าตอบแทนและให้การยกย่องชมเชย (Rewarding and Recognition) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กำลังพลด้านงานวิจัยมีแรงจูงใจในการนำเสนอหัวข้อการวิจัย โดยการนำสมรรถนะมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลด้านงานวิจัย จะทำให้ทราบว่าการกำลังพลด้านงานวิจัยมีความรู้ความสามารถเพียงใดสำหรับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ สิ่งนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ว่า กำลังพลด้านงานวิจัยควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด และจัดให้มีประกาศนียบัตรมอบให้สำหรับนักวิจัยที่ผ่านโครงการแต่ละโครงการมาแล้วด้วย

7. งบประมาณในการสนับสนุนงานวิจัย การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้มีการติดตามประสานงานอุปกรณ์เครื่องมือของผู้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง และประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่โครงการกำหนด

อภิปรายผล

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาการทหารของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งร่วมมือการวิจัยกับส่วนราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมี กองวิจัยและพัฒนายุทธโศปกรณ์ กองวิจัยและพัฒนาการสื่อสาร และอิเล็กทรอนิกส์และกองวิจัยและพัฒนาหลักการ เป็น 3 กองงานหลักที่สำคัญในการดำเนินการ ประสาน รวบรวมเก็บ วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับโครงการวิจัยของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ จึงทำให้มีนักวิจัยอยู่ใน 3 กองงานเป็นจำนวนมากมากกว่ากองงานอื่นๆ สัดส่วนของนักวิจัยแบ่งออกเป็นร้อยละ 25 ของจำนวนกำลังพลทั้งหมดที่มีอยู่ 138 คน ทั้งนี้ยังไม่นับรวมกับกำลังพลที่ถูกส่งให้ไปช่วยราชการ จึงประมาณได้ว่าเหลือปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ จริงไม่ถึง

ร้อยละ 20 จึงถือได้ว่า มีจำนวนนักวิจัยเป็นปริมาณที่น้อยมากหากเทียบกับภารกิจหลักที่ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ได้รับมอบจากกระทรวงกลาโหม บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ส่วนใหญ่เข้ามารับหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา ไม่ได้มาตรงตามสายงาน ไม่ได้มีการคัดเลือก หรือกลั่นกรองบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยโดยตรง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการฯ ของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ และในเรื่องของการกลั่นกรองข้อเสนอโครงการวิจัยและพัฒนาการทหาร ซึ่งเดิมมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติ เนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาทั้งระดับหน่วยประสานการวิจัยของเหล่าทัพ และระดับ กท. นอกจากนี้ในระดับเหล่าทัพยังมีความแตกต่างของแนวทางปฏิบัติในการกลั่นกรองข้อเสนอโครงการ เนื่องจากบางเหล่าทัพมีคณะกรรมการวิจัยและพัฒนาการทหารของเหล่าทัพ เพื่อช่วยกลั่นกรองความต้องการวิจัยเฉพาะในส่วน of เหล่าทัพนั้น ๆ แต่ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องนี้ ทำให้มาตรฐานการพิจารณาโครงการวิจัยจึงมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในอนาคตเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนาการทหาร ทั้งการกลั่นกรอง ติดตามประเมินผล ปิดโครงการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และขยายผล ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี ทั้งสิ้นนั้น ทำให้หน่วยบริหารงานวิจัยของ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ อาจต้องมีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดอุปสรรคในเรื่องความซ้ำซ้อนและล่าช้าของการบริหารงานวิจัย แต่ทั้งนี้ การดำเนินงานต่าง ๆ ควรต้องมีการปรับปรุงในด้านคุณภาพและมาตรฐานของบุคลากรให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับเสียก่อน ซึ่งปัญหานี้จะสอดคล้องกับหลักแนวคิดในดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะของเดวิด แมคเคิลแลนด์ นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวเวิร์ด ซึ่งได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ และแนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ Core competency ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจ โดยจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้



บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร มีความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี โดยให้เริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการพัฒนาแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานทำให้ได้รับการยอมรับและนับถือทุกภาคส่วนงาน ควรมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญเรื่องของนโยบายและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อม และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพรับราชการที่กำลังพลจะได้รับ

บทสรุป

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของข้าราชการในสังกัด ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การได้รับการสนับสนุนในการวิจัยจากผู้บังคับบัญชา
2. กรอบปัญหาวิจัย ที่หน่วยเหนือกำหนดให้
3. ความก้าวหน้าทางสายอาชีพการรับราชการ
4. การได้รับการยกย่อง และการมีผลงานเป็นของตัวเอง เพื่อสามารถนำไปใช้งานได้จริงกับหน่วยต่าง ๆ ที่ประสบปัญหา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ
5. งบประมาณในการให้การสนับสนุนงานวิจัย

กำหนดเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการสนับสนุนการทำงานของข้าราชการในสังกัด ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ ได้ดังนี้

1. ควรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรเข้ามา

ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น

2. จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนากำลังพลด้านงานวิจัย เพื่อให้สามารถใช้สมรรถนะค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาของกำลังพลด้านงานวิจัย

3. ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้สามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านงานวิจัยสู่เป้าหมายความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคตอีกด้วย

4. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ มีความแม่นยำในการประเมินผลงานของกำลังพลด้านงานวิจัยมากขึ้น

5. มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นการช่วยให้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารฯ สามารถพัฒนาหรือเตรียมกำลังพลด้านงานวิจัยเป็นผู้บริหารให้มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ

6. จัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนและให้การยกย่องชมเชย เพื่อให้กำลังพลด้านงานวิจัย มีแรงจูงใจในการนำเสนอหัวข้อการวิจัย

7. งบประมาณในการสนับสนุนงานวิจัย การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้มีการติดตามประสานงานอุปกรณ์เครื่องมือของผู้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงกลาโหม กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558).

กระทรวงกลาโหม กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2555-2558.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2552. การจัดการเชิงกลยุทธ์. ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

เทียน ทองแก้ว. 2554. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.



ธงชัย สันติวงศ์. 2540. **องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์.**
กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549. **การค้นหาคำและวิเคราะห์เจาะลึก Competency
ภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจกับการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

พิชิต เทพวรรณ. 2554. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร
: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร :
วิสิทธิ์พัฒนา.

สมยศ นาวิการ. 2544. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

เสนาะ ดิยาว. 2546. **หลักการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.

สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.”
Productivity 9,53 (พ.ย.-ธ.ค. 2547) : 44-51.

Alderfer.C.P. 1972. **Existence : Relatedness and growth, human needs
in organizational setting.** New York : Free Press.

Boyatzis, R.E. 1982. **The Competent Manager: A model of Effective
Performance.** New York : John Wiley and Sons Inc.

Maslow, Abraham. 1970. **Motivation and Personnality.** New York :
Harper and Row Pulishers.