

# ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและ แผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

กิตติยา ชุณยศ\*

อาจารย์ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์\*\*

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และ 2) เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตาม เพศ อายุ และ ระดับการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จำนวนทั้งหมด 421 คน การหาขนาดของตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 205 คน โดยแจกแบบสอบถาม 206 ฉบับ ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาได้ 205 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.51 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติอ้างอิงคือ T-test และ F-test ทำการวิเคราะห์รายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูง 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการจากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีเพศแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีอายุแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบความแตกต่าง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 3) ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีอายุแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบความแตกต่าง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า

\* นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

\*\* ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

## 1. บทนำ

ขวัญกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจหรือมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าขวัญกำลังใจของบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี จึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์กร (อุทัย หิรัญโต, 2520, น. 181) การบริหารงานของทุกหน่วยงาน ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งก็คือปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อันจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง ดังนั้นหากหน่วยงานหรือองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ผลการปฏิบัติงานก็ย่อมที่จะบรรลุเป้าหมายและที่สำคัญที่สุด หากหน่วยงานใด ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดีก็จะแสดงออกมาในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานและพยายามสร้างผลงานออกมาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ในทางกลับกัน ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดีก็จะแสดงออกในรูปของการทำงานที่เฉื่อยชา งานมักบกพร่อง ล่าช้า พนักงานขาดการเอาใจใส่ต่องาน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรมองข้ามการบำรุงขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดีแล้วก็จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะข้าราชการนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศและในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (ลัดดา แสงเมือง, 2548, น. 12)

สำนักนโยบายและแผนกลาโหม เป็นหน่วยขึ้นตรงของกระทรวงกลาโหม เทียบเท่ากรมทหาร และในหน่วยนี้ก็จะแยกเป็นกองย่อยลงมาอีก ซึ่งแบ่งตามความรับผิดชอบแต่ละส่วน เพื่อให้การทำงานในหน่วยงานทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และในปัจจุบันทหารเข้ามา มีบทบาทกับสังคมมากขึ้น จึงทำให้ปริมาณงานที่จะต้องทำนั้นมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งมีปัญหาทางด้านกำลังพลและบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานอาจจะไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละคน บางคนอาจจะทำงานมากหรือบางคนอาจทำงานน้อย “ขวัญกำลังใจ” จึงเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงาน เพราะขวัญกำลังใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจ คือ สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น

เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน และพยายามร่วมมือกัน เพื่องานทุก ๆ ด้านที่รับผิดชอบจะมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สังกัดกระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรในการสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงพิจารณาเสนอความเห็น อำนวยการ ข้อเสนอแนะ และดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวง ประสานการปฏิบัติในงานด้านกิจการพลเรือน ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานของกระทรวงกลาโหม ในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้ประเทศชาติเกิดความมั่นคง ประชาชนมีสันติสุขยั่งยืน ขวัญกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติของข้าราชการในหน่วยงาน ซึ่งมีภารกิจงานค่อนข้างมากที่จะต้องทำให้สำเร็จลุล่วง ขวัญกำลังใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาเรื่องของขวัญกำลังใจที่จะศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางหรือปรับปรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของบุคลากร และนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตาม เพศ อายุ และ ระดับการศึกษา

## 3. ระเบียบวิธีวิจัย

### 3.1 ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ.2557 มีจำนวนทั้งหมด 421 คน (ที่มากองกลาง สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2557) กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มจำนวนตัวอย่าง จากสูตรของทาโร ยามาเน่ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างมีความคาดเคลื่อนของการสุ่มเท่ากับ 0.05 เมื่อใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ในการคำนวณจะได้ตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 205 คน ตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น และใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน

( Proportional Stratified Random Sampling) จำแนกตามหน่วยงานที่ศึกษาวิจัย และมีการเก็บจำนวนตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน

### 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย สร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูล จากตำรา งานวิจัย และการสอบถามจากผู้ที่มีประสบการณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม แบบเลือกตอบ (Checklist) เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่ต้องการทราบถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใน 6 ด้าน คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในหน่วย ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สวัสดิการจากการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงานและความรับผิดชอบในงาน รวม 32 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ ตามวิธีไลเคิร์ต (Likert )

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีดังนี้ 1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและเสนอเป็นตารางมีค่าบรรยายประกอบและ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดระดับความคิดเห็น และระดับความเชื่อมั่น โดยมีเกณฑ์ในการแปลผล คำนวณจากสูตร และนำไปสร้างเกณฑ์ในการแปลผล 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าสถิติ T-test สำหรับตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร ได้แก่ เพศ และสถิติ F -test สำหรับตัวแปรอิสระมากกว่า 2 ตัวแปร ได้แก่ อายุและระดับการศึกษา

## 4. การอภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง จากการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการจากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

1.1 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับขวัญกำลังใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณา

แต่ละข้อคำถามพบว่า ข้าราชการทหารมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงทุกข้อ ได้แก่ งานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านตรงกับความรู้ที่ท่านได้รับการศึกษามา, ในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน, ท่านมีความเข้าใจในงานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดีและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และงานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของท่าน จะเห็นได้ว่าข้าราชการยังไม่พึงพอใจในงานเท่าที่ควร โดยเฉพาะในเรื่องงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ที่มีความจำเจ น่าเบื่อ และไม่มีโอกาสในสายงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรสนี สมัยส์ (2549, น. 84) ที่พบว่า การเติบโตในสายงานของพนักงาน บมจ.เสริมสุข เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป กว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งต้องใช้เวลาพิสูจน์ผลงาน ขณะเดียวกันพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่างานที่พวกเขาทำนั้นยังไม่ท้าทายความรู้ความสามารถเท่าที่ควร เช่น เป็นงานเดิมๆ ไม่ได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับขวัญกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถามพบว่า ข้าราชการทหารมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงทุกข้อ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่านอยู่ในสภาพที่ส่งเสริมการทำงาน, อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอต่อการทำงานของท่าน, ในหน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทำให้ท่านตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ และท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และให้ความคิดเห็นและจัดสำนักงาน พื้นที่ใช้สอยในการทำงาน จะเห็นได้ว่าสถานที่ทำงานคับแคบ การตกแต่งสถานที่ให้เหมาะสมสวยงามเท่าที่ควร และในเรื่องของวันธรรมดงค์กรของความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ยังขาดการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภักษร รักสัตย์ (2546, น. 50) ที่พบว่าสถานที่ตั้งของบริษัท เดอะแตรเวลทิม จำกัด มีหลายแผนกทำงานรวมกัน เช่น แผนกบุคคลและธุรการ แผนกการต่างประเทศ ทำให้พื้นที่ในการทำงานมีความคับแคบ

1.3 ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับขวัญกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถามพบว่า ข้าราชการทหารมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงทุกข้อ ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่การงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น, ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มั่นคงและท่านสามารถทำได้ตลอด, ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างเป็นธรรม และท่านคิดว่าการปรับตำแหน่งโยกย้ายในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าข้าราชการทหารเป็นระบบที่มีลำดับขั้นของการปกครองที่อาจกว่าได้ว่า มีช่วงระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาแต่ละคนก็แตกต่างกันผู้บังคับบัญชาบางท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง มีความเป็นกันเองกับลูกน้องแต่ก็ยังมีผู้บังคับบัญชาบางส่วนที่ยังถือตนเป็นที่ตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรสนี สมัยส์ (2549, น. 86) ที่พบว่าพนักงานของ บมจ.เสริมสุข มีความเห็นในด้าน

ของบทบาทผู้บังคับบัญชาในระดับสูงส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ไม่ถือยศถาบรรดาศักดิ์

1.4 ด้านสวัสดิการจากการปฏิบัติงาน ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับขวัญกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถามพบว่า ข้าราชการทหารมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงทุกข้อ ได้แก่ ท่านคิดว่า เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับปริมาณและหน้าที่ที่ท่านทำงานอยู่, เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเพียงพอต่อการใช้จ่ายในครอบครัว, ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถและผลงานของท่าน, หน่วยงานของท่านได้จัดสวัสดิการในด้านการช่วยเหลือเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลอย่างเหมาะสม และหน่วยงานของท่านได้จัดสวัสดิการในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยข้าราชการได้เพียงพอต่อความต้องการ จะเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับต้องมีการปรับเปลี่ยนอัตราผลตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน การให้เงินสนับสนุนตามภาวะปัจจัยภายนอก เช่น อัตราการปรับขึ้นของ สินค้า บริการต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อประชาชนหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากค่าครองชีพที่สูงตามราคาสินค้า บริการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษยมาศ ล้านมา (2542) ที่พบว่าขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงาน ในงานฝ่ายอำนวยการของกองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธร ภาค 6 พบว่ากำลังขวัญในการปฏิบัติงานในฝ่ายอำนวยการของข้าราชการตำรวจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีกำลังขวัญด้านความตั้งใจในการทำงานมากที่สุดและน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

1.5 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับขวัญกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถามพบว่า ข้าราชการทหารมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงทุกข้อ ได้แก่ ท่านมีความสุขกับการที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่าน ในหน่วยงานของท่านเพื่อนร่วมงานของท่านมีความเป็นมิตรโอ้ออมอารีกับท่านเป็นอย่างดี เมื่อท่านมีปัญหาในเรื่องการทำงานหรือเรื่องส่วนตัวเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถให้คำปรึกษาเพื่อช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันในหน่วยงาน ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานของท่านไม่รังเกียจท่านและท่านเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หน่วยงานของท่านกำหนดนโยบายในการบริหารและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน หน่วยงานของท่านมีการประชุมชี้แจงและแจ้งข่าวสารที่ควรทราบให้ท่านได้รับทราบอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับท่าน และสามารถจูงใจให้คนในหน่วยร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จ และผู้บังคับบัญชาของท่านปกครองท่านด้วยความเป็นธรรมไม่เคยใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ ไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพราะทุกคนมุ่งแสวงหาแต่ผลประโยชน์เฉพาะตน ในรูปแบบค่าตอบแทนและตำแหน่งที่สูงขึ้นในหน่วยงานเกิดการทำงานในลักษณะแย่งชิงไม่มีความเอื้ออารีต่อกัน ทำให้บุคคลในองค์กรขาดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและโดดเดี่ยว

1.6 ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับขวัญกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถามพบว่า ข้าราชการทหารมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงทุกข้อ ได้แก่ ท่านรู้สึกสบายใจที่ได้ทำงานที่หน่วยนี้, ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้, ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมายงาน, ท่านมีความพึงพอใจในระบบการทำงานที่มีความชัดเจนถูกต้อง, ท่านมีความรัก จริ่งใจ และจริงจังในงานที่ท่านได้ทำอยู่และท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้ จะเห็นได้ว่าคำตอบแทนน้อยกว่าหน่วยงานอื่น ความเจริญก้าวหน้าในสายงานน้อยเพราะเปิดสอบแข่งขันในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีจำนวนจำกัด ทำให้ยากต่อการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อริชัย กุลวิมลประทีป (2542) ที่พบว่ากำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานที่ 6 พบว่าระดับกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางสูงแต่ถ้าแยกเป็นองค์ประกอบย่อยจะพบว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความพึงพอใจในความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตการอุทิศตนให้กับงาน

2. ข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง จากการวิจัยพบว่า ด้านสวัสดิการจากการปฏิบัติงาน ในส่วนของรายข้อ ซึ่งในข้อ “ เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเพียงพอต่อการใช้จ่ายในครอบครัว ” มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เงินเดือนที่ข้าราชการทหารได้รับนั้นไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สวงค์ พูลโคกหวาย (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ: ศึกษากรณีตำรวจนครบาลลำปาง พบว่า ระดับกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลลำปาง ด้านความรู้สึกต่อความเพียงพอของค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจ สายธุรการ สายสืบสวน สายสอบสวน สายปราบปราม มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสายจราจรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

## 5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

### 5.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านนี้น้อยเป็นลำดับที่ 4 ทั้งนี้ควรกำหนดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มๆ เพื่อเพิ่ม

ความพร้อมเพียงในหมู่คณะ ควรจัดให้เจ้าหน้าที่ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น จัดแข่งกีฬาภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานเพื่อความกลมเกลียวสามัคคี

2. ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านนี้น้อยเป็นลำดับที่ 5 ทั้งนี้ควรปลูกฝังความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องรับผิดชอบไม่ว่าผลการปฏิบัติงานจะออกมาในลักษณะใดก็ตาม หาแนวทางเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งทางผู้บังคับบัญชาด้วยกัน และผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาติดตามและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเหนือทราบ หากมีข้อบกพร่องก็ต้องรับผิดชอบร่วมกันและเพื่อเพิ่มความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากขึ้น

3. ด้านสวัสดิการจากการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านนี้น้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 6 ทั้งนี้ควรที่จะปรับปรุงค่าตอบแทน เช่น เงินล่วงเวลาให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ โดยอาจลดขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนที่ไม่จำเป็นออกสำหรับการปฏิบัติงานที่เสี่ยงภัยควรพิจารณาเพิ่มเติม

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการทหารสำนักนโยบายและแผนกลาโหม กับข้าราชการหน่วยอื่นๆ ในกระทรวงกลาโหม เพื่อจะได้ทราบว่า มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันหรือไม่

2. ควรศึกษาในเชิงคุณภาพร่วมด้วย โดยการศึกษาและใช้การการสัมภาษณ์ มาประกอบเพื่อจะได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในแนวลึกและชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มตัวแปรด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- บุษยมาศ ล้านมา. (2542). *กำลังขวัญในการทำงานของข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในงานฝ่าย  
อำนาจการของกองบังคับการอำนาจการตำรวจภูธรภาค 6.* (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศุภักษร รัชสัตย์. (2546). *ปัจจัยที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดย่อม  
: กรณีศึกษา บริษัท เดอะ แทรเวล ทีม จำกัด.* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- อริชัย กุลวิมลประทีป. (2542). *กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารปืนใหญ่  
ต่อสู้อากาศยานที่ 6.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ:  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.