

แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย  
กองบัญชาการกองทัพไทย<sup>1</sup>

Job Motivation Affecting Morale and Encouragement of Workforce  
in the Royal Thai Armed Forces Security Center.

กุลกานต์ ขลิบเงิน<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และศึกษาอิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 คน วิเคราะห์ผลด้วยสถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ Multiple Regression ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งงานด้านปฏิบัติการ มีชั้นยศในระดับ พันจ่าตรี-พันจ่าเอก เงินเดือนระหว่าง 15,000 – 25,000 บาท มีอายุราชการเฉลี่ย 5.49 ปี ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล พบว่า ปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยค้ำจุน มีเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจ, ขวัญและกำลังใจ, กองบัญชาการกองทัพไทย

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวีปริญญาโท หลักสูตรทวีปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstract

This study was a survey research study, with the objectives of study were the motivation factors level and the morale level of work performance, and also to study the influence of the motivation factors on the morale of work force in the Royal Thai Armed Forces Security Center. Data collection was performed by using questionnaires which samples were 120 workforces in the Royal Thai Armed Forces Security Center. The results were analyzed by statistical distributions, frequency, percentage, average, standard deviation and multiple regression analysis. The results showed that: The samples were between 30-39 years old, marital status, bachelor degree, most of them have operational positions, major sergeant-colonel, salaries between 15,000 - 25,000 baht and average service life of 5.49 years. Work – motivation factors level was at the highest level. But The support factors had a high average level of motivation. The morale of the workforce was also at the highest level. The support factors had a statistically significant influence on working morale of workforce at 0.05 level. Achievement factors, Job characteristic and relationship with people within the organization, all in influence on the morale of work force statistically significant of 0.05.

**Keywords:** Motivation, Morale and Encouragement, the Royal Thai Armed Forces Security Center

## บทนำ

ในปัจจุบันที่สังคม เศรษฐกิจและการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงาน หรือองค์การต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว จึงจำเป็นต้อง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับปัจจุบัน ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งยึดโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เช่นกัน คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คน หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างผลผลิต ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและภาพลักษณ์ขององค์การ แต่โดยธรรมชาติทั่วไปของมนุษย์จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น ความแตกต่างในด้าน ทักษะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน การดำเนินการที่จะให้มนุษย์สร้างสรรค์ผลงานได้เป็นอย่างดีนั้น ต้องอาศัย คุณภาพการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปรับปรุง ดูแลให้บุคลากรทุกคนทุกระดับได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การ (มทิตวรณ์ ชัยเพ็ชร, 2560)

ขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญและกำลังใจที่ดีจะสร้างงานที่มีคุณภาพ ให้กับองค์การ และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ขวัญยังช่วยให้เกิดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน อย่างมีระเบียบแบบแผน ตาม ข้อบังคับขององค์การ ทำให้องค์การเกิดความมั่นคง ดังนั้นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดี จะส่งผล ดีต่อการบริหารงาน กล่าวคือ เกิดความศรัทธา สร้างสรรค์ในการดำเนินงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ ในองค์การ มีความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมายที่วางไว้ และเกิดความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ (สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์, 2556)

ดังนั้น การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นความรับผิดชอบอย่างยิ่งของผู้บริหารที่ควร ปฏิบัติ ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรมองข้ามการบำรุงขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ที่เป็นข้าราชการ ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดีแล้วก็จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียและหย่อน สมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะข้าราชการนับว่าเป็น กลไกสำคัญในการบริหารประเทศและในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้การส่งเสริมให้บุคลากร ในองค์การ มีขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ หากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแล้วจะช่วยให้พวกเขาเกิดความ พึงพอใจ เกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและกำลังสติปัญญา เพื่อหาทางปรับปรุง งานนั้นๆ ให้เจริญก้าวหน้าขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยดังกล่าวมีผลออกมาในเชิงลบจะมีผลทำให้บุคลากร มีการลาออกจากงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีความสัมพันธ์ที่เย็นชาต่อกัน ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมรวมถึง

นโยบายขององค์กรหรืออาจจะทำแบบเสียไม่ได้ ไม่มีความจริงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคีหรือลาพักงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ(มทิสวรรณ์ ชัยเพชร, 2560)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถทำงานไปได้ด้วยดีเพียงใดหรือไม่ ระดับแรงจูงใจของบุคคลในการปฏิบัติงานย่อมมีผลกระทบต่องานของบุคคลในองค์กร แม้ว่าแรงจูงใจจะมีลักษณะเป็นนามธรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้แต่ก็สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร คนที่มีแรงจูงใจสูงก็จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่นเอาใจใส่ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความตั้งใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตรงกันข้ามกับบุคคลที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำหรือแรงจูงใจเสียก็จะเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมทางอารมณ์ที่ไม่ดี กระด้างกระเดื่องต่อการปกครองบังคับบัญชา เกิดความท้อแท้หรือหมดกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่การงาน และมีความรู้สึกไม่ชอบงานที่ทำ พฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การขาดความกระตือรือร้น เฉื่อยชา การมาทำงานช้า การเลิกงานก่อนเวลา การลาพัก ลาป่วยอยู่เป็นประจำ รวมทั้งการพยายามหาหนทางโยกย้ายเพื่อไปหาการทำงานในตำแหน่งอื่น อัตราการเข้าออกจากที่ทำงานเดิมน้อย ๆ ของบุคคลในองค์กรย่อมแสดงให้เห็นถึงว่าสภาพแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรอยู่ในระดับต่ำต้องการได้การแก้ไขอย่างเร่งด่วนจากผู้ใต้บังคับบัญชา (พนมวัน ชุ่มใจ, 2559: 3)

ศูนย์รักษาความปลอดภัย (ศรภ.) กองบัญชาการกองทัพไทย มีภารกิจเกี่ยวกับการข่าวกรองและการต่อต้านการข่าวกรองทางทหาร เพื่อความมั่นคงของประเทศ การรักษาความปลอดภัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินีพระรัชทายาท และพระบรมวงศานุวงศ์ ตลอดจนบุคคลสำคัญ การรักษาความปลอดภัยทางทหาร ทางข่าวกรอง และทางการสื่อสาร รวมทั้งการดำเนินการฝึกศึกษาด้านการข่าวกรอง และปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย (ศูนย์รักษาความปลอดภัย , ออนไลน์) กำลังพลผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นกำลังพลชั้นประทวน พลทหาร และอาสาสมัคร จากภารกิจในการปฏิบัติงานในระยะเวลายาวนาน ภาวะกดดันในการปฏิบัติงาน และสภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล อาจผลมีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลของศูนย์รักษาความปลอดภัย จนอาจจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ขององค์กร(กองบัญชาการกองทัพไทย) ได้

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย ว่ามีปัจจัยด้านแรงจูงใจใดที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของกำลังพลดังกล่าว อันจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้บังคับบัญชา ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดตัดสินใจ วางแผนพัฒนา หาแนวทาง ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลดังกล่าว

เพื่อที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย มีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย
2. เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

สมมติฐานข้อที่ 2 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน สภาพการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ กำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables)คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 71-79)ประกอบด้วยปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนได้แก่

1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- (1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- (2) ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- (3) การได้รับการยอมรับนับถือ
- (4) ความรับผิดชอบ
- (5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- (1) ด้านนโยบายและการบริหารงาน
- (2) ด้านค่าตอบแทน
- (3) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
- (4) ด้านสภาพการทำงาน

(5) ด้านความมั่นคงในการทำงาน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables)คือ ขวัญกำลังใจในการทำงาน 4 ด้านได้แก่

- 1) ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
- 2) ความผูกพันต่อองค์การ
- 3) ความเต็มใจปฏิบัติตามข้อบังคับกฎระเบียบ
- 4) ความพึงพอใจในการทำงาน

การดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีประชากรคือ กำลังพลชั้นประทวนภายใต้สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย ประจำปีงบประมาณ 2564 กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงจำนวน 120 คน ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลภายใต้สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยประกอบด้วยปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลภายใต้สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย ส่วนที่ 4 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปใช้ในกลุ่มตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาได้แก่ ความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิจัย

**ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปกำลังพลชั้นประทวนภายใต้สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 120 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี สถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มี

ตำแหน่งงานด้านปฏิบัติการ มีชั้นยศในระดับ พันจ่าตรี-พันจ่าเอก เงินเดือนระหว่าง 15,000 – 25,000 บาท มีอายุราชการเฉลี่ย 5.49 ปี ( S.D.=4.63 ปี ) อายุราชการน้อยที่สุด 1 เดือน และอายุราชการมากที่สุด 18 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

1. ปัจจัยจูงใจในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.21$ ) โดยปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านการยอมรับนับถือมีแรงจูงใจน้อยที่สุด ผลการวิจัยของปัจจัยจูงใจในด้านต่างๆ ดังตารางที่ 1

1) ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.60$ ) โดยหัวข้อ ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วน หัวข้อท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีมีแรงจูงใจน้อยที่สุด

2) ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.28$ ) โดย หัวข้อท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับขั้น มีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อ ท่านมีโอกาสได้รับการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้างให้สูงขึ้น มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

3) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}= 3.95$ ) โดย หัวข้อท่านได้รับคำชื่นชมยกย่องยินดีในผลงานและความสามารถของท่านจากผู้บังคับบัญชา และ ท่านได้รับคำชื่นชมยกย่องยินดีในผลงานและความสามารถของท่านจากเพื่อนร่วมงานมีแรงจูงใจเท่ากัน

4) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.12$ ) โดยหัวข้อท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วน หัวข้อท่านรู้สึกยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

5) ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.08$ ) โดยหัวข้องานที่ท่านปฏิบัติมีความท้าทายความสามารถ และตรงกับความถนัดของตนเอง มีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อ งานที่ท่านปฏิบัติมีขอบเขตหน้าที่ ชัดเจน มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย(n=120)

| แรงจูงใจ                               | $\bar{x}$ | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
|--|-----------|------|-----------|--------|
| <b>ปัจจัยจูงใจ</b>                     |           |      |           |        |
| (1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน          | 4.60      | 0.45 | มากที่สุด | 1      |
| (2) ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน   | 4.28      | 0.76 | มากที่สุด | 2      |
| (3) การได้รับการยอมรับนับถือ           | 3.95      | 0.86 | มาก       | 5      |
| (4) ความรับผิดชอบ                      | 4.12      | 0.79 | มาก       | 3      |
| (5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ                | 4.08      | 0.71 | มาก       | 4      |
| รวมระดับปัจจัยจูงใจ                    | 4.21      | 0.58 | มากที่สุด |        |
| <b>ปัจจัยค้ำจุน</b>                    |           |      |           |        |
| (1) ด้านนโยบายและการบริหารงาน          | 3.83      | 1.04 | ปานกลาง   | 4      |
| (2) ด้านค่าตอบแทน                      | 2.71      | 1.38 | ปานกลาง   | 5      |
| (3) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน | 3.96      | 0.82 | มาก       | 3      |
| (4) ด้านสภาพการทำงาน                   | 4.18      | 0.66 | มาก       | 2      |
| (5) ด้านความมั่นคงในการทำงาน           | 4.27      | 0.68 | มากที่สุด | 1      |
| รวมระดับปัจจัยค้ำจุน                   | 3.79      | 0.73 | มาก       |        |
| รวมระดับปัจจัยแรงจูงใจ                 | 3.99      | 0.63 | มาก       |        |

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
กำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย(n=120)

| ขวัญกำลังใจ                               | ระดับระดับขวัญกำลังใจ |      |           |        |
|---|-----------------------|------|-----------|--------|
|   | $\bar{x}$             | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
| 1. ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน            | 4.46                  | 0.49 | มากที่สุด | 2      |
| 2. ความผูกพันต่อองค์กร                    | 4.52                  | 0.51 | มากที่สุด | 1      |
| 3. ความเต็มใจปฏิบัติตามข้อบังคับกฎระเบียบ | 4.27                  | 0.68 | มากที่สุด | 4      |
| 3. ด้านความพึงพอใจในงาน                   | 4.45                  | 0.39 | มากที่สุด | 3      |
| รวมระดับขวัญกำลังใจทั้งหมด                | 4.60                  | 0.53 | มากที่สุด |        |



2. ปัจจัยค้ำจุนในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.79$ ) โดยปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน มีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีแรงจูงใจน้อยที่สุด ดังตารางที่ 1 ระดับแรงจูงใจในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.83$ ) โดยหัวข้อนโยบายเป็นระบบการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันมีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายมีแรงจูงใจน้อยที่สุด

2) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.71$ ) โดยหัวข้อเงินเดือนและค่าตอบแทนของท่าน มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติมีแรงจูงใจน้อยที่สุด รองลงมาคือเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.96$ ) โดยหัวข้อ เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือท่านเสมอมีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อบรรยากาศในการทำงาน เป็นไปอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

4) ปัจจัยด้านสภาพการทำงานในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.18$ ) โดยหัวข้อท่านเครื่องมืออุปกรณ์เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีความพร้อมใช้มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

5) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานในภาพรวมมีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.27$ ) โดยหัวข้อท่านรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติอาชีพนี้ มีแรงจูงใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อ งานที่ท่านปฏิบัติมีความยั่งยืนของอาชีพ มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

ในภาพรวมกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย มีขวัญกำลังใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.60$ ) และมีระดับขวัญกำลังใจมากที่สุดทุกด้าน โดยมีขวัญกำลังใจมากที่สุดในด้านความผูกพันต่อองค์กรรองลงมาคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ส่วนด้านความเต็มใจปฏิบัติตามข้อบังคับกฎระเบียบมีขวัญกำลังใจน้อยที่สุด ดังตารางที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ในภาพรวมมีขวัญกำลังใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.46$ ) โดยหัวข้อท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทั้งในและนอกเวลามีระดับขวัญกำลังใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีขวัญกำลังใจน้อยที่สุด

2. ด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมีขวัญกำลังใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.32$ ) โดยหัวข้อท่านมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจมากที่สุด เท่ากับหัวข้อท่านมาสาย ขาด ลางานโดยไม่จำเป็น

### ตารางที่ 3 การทดสอบสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนกับขวัญกำลังใจ

โดยรวมของกำลังพลศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

| ตัวแปรต้นทาง                                       | ขวัญกำลังใจโดยรวม |       | T      | p-value |
|--|-------------------|-------|--------|---------|
|  | $\beta$           | S.E.  |        |         |
| ค่าคงที่(a)  | 3.052             | 0.223 | 13.677 | 0.000*  |
| 1. ปัจจัยจิตใจ                                     | 0.147             | 0.078 | 1.883  | 0.062   |
| 2. ปัจจัยคำจูน                                     | 0.200             | 0.098 | 2.039  | 0.044*  |
| R = 0.558 $R^2 = 0.312$ F = 26.504 p-value = 0.000 |                   |       |        |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**ตารางที่ 4** การทดสอบสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างตัวแปรต้นทางแรงจูงใจกับขวัญกำลังใจ

โดยรวมของกำลังพลศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

| ตัวแปรต้นทาง  | ขวัญกำลังใจโดยรวม |       | T      | p-value |
|---|-------------------|-------|--------|---------|
|   | $\beta$           | S.E.  |        |         |
| ค่าคงที่(a)   | 1.722             | 0.344 | 5.007  | 0.000** |
| 1. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน  | 0.272             | 0.080 | 3.422  | 0.001** |
| 2. ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน                                     | -0.038            | 0.064 | -0.588 | 0.558   |
| 3. การได้รับการยอมรับนับถือ   | -0.116            | 0.069 | -1.686 | 0.095   |
| 4. ความรับผิดชอบ  | 0.058             | 0.069 | 0.843  | 0.401   |
| 5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ  | 0.230             | 0.074 | 3.126  | 0.002** |
| 6. นโยบายและการบริหารงาน  | -0.127            | 0.075 | -1.691 | 0.094   |
| 7. ค่าตอบแทน  | 0.009             | 0.026 | 0.363  | 0.718   |
| 8. ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน                                       | 0.199             | 0.084 | 2.379  | 0.019*  |
| 9. สภาพการทำงาน   | 0.063             | 0.070 | 0.903  | 0.369   |
| 10. ความมั่นคงในการทำงาน  | 0.077             | 0.068 | 1.132  | 0.260   |
| R = 0.696 <b>R<sup>2</sup></b> = 0.485    F = 10.249    p-value = 0.000 |                   |       |        |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

น้อยมาก ส่วนหัวข้อที่ท่านได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีขวัญกำลังใจน้อยที่สุด

3. ด้านความเต็มใจปฏิบัติตามข้อบังคับกฎระเบียบในภาพรวมมีขวัญกำลังใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.27$ ) โดยหัวข้อท่านเต็มใจปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา มีระดับขวัญกำลังใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อท่านเต็มใจปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรมีขวัญกำลังใจน้อยที่สุด

4. ด้านความพึงพอใจในงานในภาพรวมมีขวัญกำลังใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}=4.45$ ) โดยหัวข้อท่านรู้สึกพึงพอใจในงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายมีระดับขวัญกำลังใจมากที่สุด ส่วนหัวข้อท่านมีความสุขในการทำงานทุกครั้ง มีระดับขวัญกำลังใจน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงมามีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยผลการทดสอบ ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า ปัจจัยค่าจูงมามีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $\beta = 0.147$ , p-value = 0.044)ซึ่งเป็นไปในทิศทางเชิงบวก โดยส่งผลต่อขวัญกำลังใจร้อยละ 31.2 ( $R^2 = 0.312$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ (ตารางที่ 3)

สมมติฐานที่ 2ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน สภาพการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลศูนย์

รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยผลการทดสอบ ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของกำลังพลศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.272$ , p-value = 0.001) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ( $\beta = 0.230$ , p-value = 0.002) และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ( $\beta = 0.199$ , p-value = 0.019)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ส่งผลต่อขวัญกำลังใจร้อยละ 48.5 ( $R^2 = 0.485$ ) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4)

ข้อสังเกตจากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และนโยบายและการบริหารงาน มีทิศทางเชิงลบกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

กำลังพลศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างและพัฒนาปัจจัยดังกล่าวให้มากขึ้น

## อภิปรายผล

จากการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า ปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจเป็นรายด้านกลับพบว่า แรงจูงใจ ของปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานผลการศึกษพบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย ความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นคือ ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยสามารถใช้สติปัญญา และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดีจนเป็นที่น่าพอใจของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา จากผลการศึกษานี้จะเห็นได้ว่า หัวข้อปัจจัยความสำเร็จที่มีแรงจูงใจมากที่สุดของกำลังพลศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย คือท่านสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากแนวคิดของ วิลส์ (Wiles. 1955 : 57-59) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานความรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลสำคัญ สอดคล้องกับ จิตรวัฒน์ อาจโยธา (2557) ได้กล่าวว่าเมื่องานสำเร็จผู้ปฏิบัติงานจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ หรือได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนในองค์การนั้น คนจะต้องมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีมีความเต็มใจในการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน รวมถึงให้คนในองค์การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความรู้สึกอยากทำงานผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญมา อัครแสงและคณะ (2552) พบว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการศึกษาของละอองดาว วิเชียรเพริศและคณะ (2557) พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนท้องถิ่นในเขตองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอเมืองชัย จังหวัดกาฬสินธุ์

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาของ จุฬาลักษณ์ เจริญสุขและคณะ (2562) พบว่าปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงที่สุด และมีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย โดยพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และหัวข้อที่มีแรงจูงใจมากที่สุดคือ ปฏิบัติงานมีความท้าทายความสามารถ และตรงกับความถนัดของตนเอง นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ ความรู้สึกที่มีต่อ งาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและเป็นงานที่ทำหาย มีความหลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ ดังที่ Herzberg (1959) กล่าวไว้ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องาน งานมีความน่าสนใจท้าทายความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงานรุ่งทิวา วิบูลพันธ์ (2562) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ ไว้ว่า งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถน่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยปฏิบัติงานมีความท้าทายความสามารถของกำลังพลเป็นอย่างมาก พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 235 – 237) ได้กล่าวถึงปัจจัยลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล ว่า การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัดไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังใจของเขาด้วย แต่ถ้ามอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญก็เกิดขึ้นตามมา ความพึงพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ ผลการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการทหารของ กิตติยา ขุนยศ และ ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ (2558) พบว่า ข้าราชการทหารมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีขวัญกำลังใจสูงที่สุดในด้าน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับการศึกษาของ ธีชนัย ทองอู่ และอนรรักษ์ เรืองรอบ (2562) พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ การสนับสนุนในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสำคัญของงาน และผลตอบกลับของงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก และปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก นอกจากนี้ยังสอดคล้อง

กับการศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มอาชีพอื่นๆ ได้แก่ การศึกษาของ ละอองดาว วิเชียรเพริศและคณะ (2557) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนท้องถิ่นในเขตองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอ ช้างชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ ยศวิจน์ พยุงผลชัยสาร และ สมชาย คุ่มพูล (2558) พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชั้นหนึ่งบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐติกร สังข์รูป (2560) พบว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดชัยนาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานจากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน มีแรงจูงใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก หัวข้อที่มีแรงจูงใจมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือท่านเสมอ จากแนวคิดของ เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and et al. 1959 : 240) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานนั้น การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนจะรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญดีขึ้นอีก เช่นเดียวกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 235 – 237) ที่กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เป็นไปได้ไม่มีปัญหาใดๆที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงาน หมั่นคนก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ดังนั้น ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานของกำลังพลศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย ความคุ้นเคย ความสนิทสนม การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ จึงส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของ จิตรวัฒน์ อัจโยธา (2557) พบว่าข้าราชการทหาร สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย มีระดับแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับสูง เช่น เกี่ยวกับการศึกษาของ กิตติยา ขุนยศ และ ชำนาญ ปิยวิฑูษณ์ (2558) พบว่าข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานในระดับสูง นอกจากนี้การศึกษาของ ยศวิจน์ พยุงผลชัยสาร และ สมชาย คุ่มพูล (2558) ยังพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐติกร สังข์รูป (2560) พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัด ชัยนาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

#### 1. ปัจจัยจูงใจ

1) ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนช่องทาง หรือวิธีการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ที่แก่กำลังพลในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2) ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรพิจารณาให้โอกาสกำลังพลได้รับการขึ้น เงินเดือน/ค่าจ้างให้สูงขึ้น อย่างเท่าเทียมและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชายอมรับและยินดีกับผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบควรเพิ่มการพิจารณามอบหมายงานให้กับกำลังพล ศูนย์รักษาความ ปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยรับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อที่ข้าราชการ กรมกำลังพล ทหารบกจะได้พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

5) ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ควรพิจารณาเปิดโอกาสให้กำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีขอบเขตหน้าที่ ชัดเจน เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

#### 2. ปัจจัยค้ำจุน

1) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานควรเปิดโอกาสให้กำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารงาน



2) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนควรพิจารณา เงินเดือนและค่าตอบแทนของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรม สันทนาการ สร้างความสมัครสมานสามัคคี เพื่อให้กำลังพลมีความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

4) ปัจจัยด้านสภาพการทำงานควรมีการตรวจสอบและจัดเตรียม รวมทั้งทำแผนเพื่อให้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีความพร้อมใช้งาน

5) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย จัดเป็นหน่วยงานที่ให้หลักประกันความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัวได้เป็นอย่างดีควรพิจารณาพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของกำลังพลให้รู้สีกว่างานที่ทำมีความแน่นอนมั่นคงจะทำให้กำลังพลเกิดความพึงพอใจ และสร้างขวัญกำลังใจสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป หากต้องการข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ควรใช้วิธีศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลการศึกษาให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

3. ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลของศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

4. ควรศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพล ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. ครรชิต ทรรตนะวิเทศ ที่ได้ให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี

## เอกสารอ้างอิง

กิตติยา ขุนยศ และ ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์.(2558) .ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักรับนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2563 จาก <https://grad.dpu.ac.th/>.

จิตรวัดน์ อัจโยธา.(2557).แรงจูงใจกับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสังกัด ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย.สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.

จุฬาลักษณ์ เจริญสุข, ศุภรักษ์ อธิคมสุวรรณและวรรณิ์ เนียมหอม.(2562). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.

สืบค้นเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2563 จาก<https://he02.tci-haijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/152807>

ณัฐติกร สังข์อุป. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้านในจังหวัด ชัยนาท. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ธัญญ์ ทองอุ้มและอนุรักษ์ เรืองรอบ. (2562). ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม,15 (1):61-73.

บุญมา อัครแสง,เรื่องยศ จันทรสามารถ,รังสรรค์สิงห์เลิศและศักดิ์พงศ์หอมหวาน.(2552). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม.วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,3 (2): 79-90

พนมวัน ชุ่มใจ.(2559). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอบางสะพานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร-มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.

พรนพ พุกกะพันธ์.(2544).ภาวะผู้นำและการจูงใจ.กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

มหิศวรรณ ชัยเพ็ชร. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ นายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัด กองบัญชาการกองทัพภาคที่3. วิทยาลัยการทัพบก.

ยศวิวัฒน์ พยุงผลชัยสาร และ สมชาย คุ่มพูล. (2558).ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). สืบค้นเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2563 จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/>

JLPRU/article/view/42476

ละอองดาว วิเชียรเพริศ.(2557).ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่นในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอเมืองชัย จังหวัดกาฬสินธุ์.วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย.(ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2563 จาก <http://conf.17ram.org/home/>.

สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์. (2556). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลชั้นประทวน พลทหารและอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

Herzberg, F., Mausner, B., &Synderman, B. (1959). The motivation to work (2<sup>nd</sup>ed.).New York: Johniley and Sons.

Wiles, K. (1955). Supervision for Better School. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.