

## ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 Morale and Job Motivation of Government Officers in the 11<sup>th</sup> Military Police Battalion

ฐิติรัตน์ ช่างเรื่อน<sup>1</sup>, เบนยาศิริ งามสอาด<sup>2</sup>

Thitirat Changrud<sup>1</sup>, Benyasiri Ngamsaad<sup>2</sup>

นักศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี<sup>1</sup>

Student, Master of Public Administration, Pathumthani University, Thailand<sup>1</sup>

อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี<sup>2</sup>

Teacher, Political Science, Pathumthani university, Thailand<sup>2</sup>

Corresponding author's e-mail: m.ngamsaad@gmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากร และ 2) เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กรอบแนวคิดใช้แนวคิดและทฤษฎีของ Herzberg ประชากรได้แก่ ข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 จำนวน 500 คน นำมาคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจจ์และมอร์แกน ได้จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งสิบสองด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านนโยบายและการบริหาร รองลงมาได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านนิเทศงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านสวัสดิการ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 ไม่แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพต่างกันมีมีขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติงาน ข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11

## Abstract

The objectives of this research were to 1) examine the level of morale and work motivation of personnel, and 2) compare the morale and work motivation of officers in the 11<sup>th</sup> Military Police Battalion classified by personal factors. This research was a quantitative research. The conceptual framework of this research was applied from the concepts and theories of Herzberg. The population consisted of 500 government officers in the 11<sup>th</sup> Military Police Battalion. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table, resulting in a total of 217 respondents. The research instrument was a Likert type 5-rating scale questionnaire. Statistics used for data analysis were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test.

The study results revealed that 1) the level of morale and work motivation of personnel, as a whole, was at a high level. When considered each aspect, the mean scores ranged from highest to lowest, it was found that all twelve aspects were also at a high level. The aspect with the highest mean score was policy and administration, followed by working conditions aspect, job security aspect, compensation aspect, relationships with colleagues aspect, career advancement aspect, supervision aspect, recognition aspect, the nature of the work performed aspect, responsibility aspect, achievement at work aspect, and welfare aspect, respectively. 2) The results of the comparison of morale among government officers in the 11<sup>th</sup> Military Police Battalion, classified by personal factors, revealed that personnel with different genders, ages, educational levels, and salaries did not differ in their morale. However, personnel with different marital statuses showed statistically significant differences in morale at the .05 level.

**Keywords:** Morale, Job motivation, officers in the 11<sup>th</sup> Military Police Battalion

## บทนำ

กองร้อยทหารสารวัตรหญิง กองพันทหารสารวัตรที่ 11 มีบทบาทสำคัญในการรักษาระเบียบวินัย โดยเฉพาะพลวิทยุและโทรศัพท์หญิงซึ่งเป็นศูนย์กลางการสื่อสารและปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันตลอด 24 ชั่วโมง ขวัญและกำลังใจจึงส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความปลอดภัยของกำลังพล (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2564) ด้วยบริบทองค์กรที่มีโครงสร้างเข้มงวด จำเป็นต้องดูแลปัจจัยดังกล่าวอย่างเหมาะสม งานวิจัยนี้จึงมุ่งประเมินระดับขวัญกำลังใจเพื่อกำหนดนโยบายสวัสดิการและมาตรการจูงใจที่สอดคล้องกับหน่วย (สมหมาย ศรีธัญรัตน์, 2565) การบรรจุกำลังพลหญิงในหน่วยทหารสารวัตร โดยเฉพาะตำแหน่งพลวิทยุและโทรศัพท์ สะท้อนความก้าวหน้าของกองทัพไทยในการเปิดโอกาสให้สตรีมีบทบาทในภารกิจหลัก อย่างไรก็ตาม

การทำงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่มีความคาดหวังสูงอาจก่อให้เกิดแรงกดดันเฉพาะด้าน ขวัญและกำลังใจ จึงมีผลต่อทั้งประสิทธิภาพงาน ความเสมอภาคทางเพศ และความคุ้มค่าทางทรัพยากรบุคคล หากขาดแรงจูงใจ อาจเกิดความผิดพลาดที่กระทบภารกิจ ดังนั้น การบริหารขวัญกำลังใจของกำลังพลหญิงจึงเป็นยุทธศาสตร์ สำคัญในการเสริมความเข้มแข็งของหน่วยและพัฒนาการบริหารกำลังพลในอนาคต (สำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม, 2566)

แม้ว่าจะมีการศึกษาประเด็นขวัญและกำลังใจในองค์กรทหารมาแล้วจำนวนมาก แต่ยังคงงานวิจัยที่ มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มพลวิทยุและโทรศัพท์หญิงในกองร้อยทหารสื่อสารวัตรหญิง ซึ่งมีบทบาทและบริบท การปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ช่องว่างดังกล่าวทำให้ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับกำหนดนโยบายและมาตรการ บริหารที่เหมาะสมกับกำลังพลกลุ่มนี้โดยตรง โดยเฉพาะในประเด็นการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการสนับสนุนทางสังคม

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสื่อสารวัตรที่ 11 และเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน และอายุงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการธำรง รักษากำลังพลอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อความพร้อมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจของหน่วย ในระยะยาว (ประดิษฐ์ ชัยมณี, 2564)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสื่อสารวัตรที่ 11
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสื่อสารวัตรที่ 11 จำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคล เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสื่อสารวัตรที่ 11 เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg: Two-Factor Theory) ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) การศึกษา ครั้งนี้กำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้ 1) ข้าราชการในกองพันทหารสื่อสารวัตรที่ 11 มีระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา เงินเดือน และอายุงาน จะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เก็บการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลจากข้าราชการกองพันทหาร สารวัตรที่ 11 จำนวนประชากร 500 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 217 คน ตามตารางของ Krejcie and Morgan

(1970) และสุ่มอย่างง่าย เก็บข้อมูลช่วงสิงหาคม–ตุลาคม 2568 วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และสถิติอ้างอิง ได้แก่ t-test และ One-way ANOVA.

### ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 217 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรจำนวน 500 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.12 มีอายุระหว่าง 41–52 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.12 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 56.00 ในด้านการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.88 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,000–20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.70 และมีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.88

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 มี 2 ด้านประกอบด้วย ด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยก้ำจุน ผลการศึกษาด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความก้าวหน้า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ความสำเร็จในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 ด้านปัจจัยจูงใจ รวมทุกด้าน (n = 217)

ที่	ขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 ด้านปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	ความสำเร็จในการทำงาน	3.83	0.76	มาก	5
2	การได้รับการยอมรับนับถือ	3.94	0.80	มาก	2
3	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.88	0.79	มาก	3
4	ความรับผิดชอบ	3.87	0.83	มาก	4
5	ความก้าวหน้า	3.97	0.77	มาก	1
<b>รวม</b>		<b>3.90</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

ด้านด้านปัจจัยก้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านนโยบายและการบริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) และด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการใน  
กองพันทหารสรรพาวุธที่ 11 ด้านปัจจัยค้ำจุน (n = 217)

ที่	ขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหาร สรรพาวุธที่ 11 ด้านปัจจัยค้ำจุน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	ค่าตอบแทน	4.20	0.61	มาก	4
2	สวัสดิการ	3.76	1.10	มาก	7
3	ความมั่นคงในการทำงาน	4.25	0.61	มาก	3
4	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.06	0.68	มาก	5
5	การนิเทศงาน	3.97	1.22	มาก	6
6	สภาพการทำงาน	4.28	0.45	มาก	2
7	นโยบายและการบริหาร	4.45	0.43	มาก	1
<b>รวม</b>		<b>4.14</b>	<b>1.04</b>	<b>มาก</b>	

ผลการศึกษาขวัญและกำลังใจของข้าราชการในกองพันทหารสรรพาวุธที่ 11 ปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า

ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกองพันทหารสรรพาวุธที่ 11 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

เพศ ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 1.626$ ; Sig. = .102) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

อายุ ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = .171$ ; Sig. = .277) ดังนั้น ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

สถานภาพสมรส ข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 3.930$ ; Sig. = .022) ผลการทดสอบจึงเป็นไปตามสมมติฐาน

ระดับการศึกษา ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = .704$ ; Sig. = .497) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

เงินเดือน ข้าราชการที่มีเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = .998$ ; Sig. = .396) ดังนั้น ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

### อภิปรายผลและสรุปผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ขวัญและกำลังใจของข้าราชการกองพันทหารสาทรที่ 11 ด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ทั้งในประเด็นความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จโดยไม่ให้อุปสรรคส่วนตัวมากระทบงาน ความสามารถในการวางแผนและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของหน่วยงาน สะท้อนถึงความรับผิดชอบและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของกำลังพลในระดับสูง อันเป็นผลจากลักษณะองค์กรเครื่องแบบที่เน้นวินัย เป้าหมายชัดเจน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐวุฒิ จันทร์พิทักษ์ (2559) ที่พบว่ากำลังพลหน่วยงานความมั่นคงมีขวัญและกำลังใจด้านความสำเร็จในงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ *Hassan and Bin* (2018) ซึ่งชี้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความทุ่มเทต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ การได้รับมอบหมายงานสำคัญหรือท้าทาย และการได้รับการรับฟังความคิดเห็น สะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ให้เกียรติ และเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอย่างยั่งยืน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรินทร์ เจริญผล (2563) ที่พบว่า การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการรับฟังความคิดเห็นและการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีผลต่อขวัญและกำลังใจของกำลังพล และยิ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ *Herzberg, Mausner และ Snyderman* (1959) ที่ระบุว่า การได้รับการยอมรับและความสำเร็จในงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง

ผลการวิจัยพบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเด่นชัดในประเด็นงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลาย รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นหรือริเริ่มสร้างสรรค์ และงานที่ต้องอาศัยความสามารถสูงเพื่อให้สำเร็จตามกำหนดเวลา สะท้อนว่างานมีความท้าทายและเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้อยู่ในระดับสูง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ คำพรหม (2562) ที่ชี้ว่าลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ทักษะหลากหลายและส่งเสริมความคิดริเริ่มมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีลักษณะงานของ *Hackman และ Oldham* (1976) ที่ระบุว่างานที่มีความหลากหลายของทักษะและความเป็นอิสระในการทำงานจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน

ผลการวิจัยพบว่า ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการวางแผนงานล่วงหน้า ให้เสร็จตามกำหนด ความเต็มใจรับงานเพิ่มเติม และการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สะท้อนถึงวินัย ความตระหนักรูณมาศ วงศ์อภัย (2561 ในบทบาทหน้าที่ และความมุ่งมั่นต่อภารกิจของกำลังพล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ) ที่พบว่า ความรับผิดชอบมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการลาโหม และสอดคล้องกับแนวคิดของ

Tietjen and Myers (1998) ที่ชี้ว่าการสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และพฤติกรรมการเป็นพลเมืององค์กร

สำหรับด้านด้านปัจจัยค้ำจุน นำประเด็นด้านค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเพียงพอของเงินเดือนต่อการดำรงชีพของครอบครัว รองลงมาคือ โอกาสในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถและผลงาน และความเหมาะสมของเบี้ยเลี้ยงหรือเงินพิเศษ สะท้อนว่ากำลังพลรับรู้ถึงความเพียงพอและความเป็นธรรมของระบบค่าตอบแทน ทั้งนี้เป็นเพราะดังนั้น การที่กำลังพลเห็นว่าเงินเดือนเพียงพอและมีระบบพิจารณาความก้าวหน้าที่เป็นธรรม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้อยู่ในระดับสูงสอดคล้อง กับทฤษฎีความยุติธรรมของ Adams (1965) ซึ่งอธิบายว่าการรับรู้ถึงความเป็นธรรมระหว่างผลงานกับผลตอบแทนจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านสวัสดิการโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การช่วยเหลือด้านการเงินและค่ารักษาพยาบาล ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของความมั่นคงทางการเงินและสุขภาพต่อบุคลากร สวัสดิการดังกล่าวช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายและเสริมความมั่นคงในชีวิต สอดคล้องกับ นพรัตน์ ปัทมาวดี (2562) และแนวคิดของ Judge, Hulin, and Dalal (2017) ที่ชี้ว่าสวัสดิการเป็นปัจจัยพื้นฐานของความพึงพอใจและขวัญกำลังใจ ดังนั้น การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมของกองทัพทหารสวรรค์ที่ 11 จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขวัญกำลังใจของกำลังพล

ด้านความมั่นคงในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความเชื่อมั่นในความมั่นคงระยะยาว และการสนับสนุนด้านการศึกษาอบรม รองลงมาคือความเป็นธรรมในการโยกย้ายและความมั่นใจในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง สะท้อนว่าระบบงานที่ชัดเจนและการพัฒนาศักยภาพช่วยเสริมความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร ผลดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow (1943) ที่ชี้ว่าความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการพื้นฐาน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเน้นความเป็นมิตร การยอมรับ และความสุขในการทำงานร่วมกัน สะท้อนว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้ออาทรช่วยสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ลดความขัดแย้ง และเสริมความผูกพันต่อหน่วยงาน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดความสัมพันธ์มนุษย์ของ Elton Mayo (1933) ที่ชี้ว่าปัจจัยทางสังคมมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจมากกว่าปัจจัยด้านวัตถุ ดังนั้น บรรยากาศที่เป็นมิตรจึงเป็นรากฐานสำคัญของขวัญกำลังใจของกำลังพล

ด้านการนิเทศงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเน้นการให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหา การให้อิสระภายใต้การสนับสนุน และการสอนงานจนปฏิบัติได้ตามนโยบาย สะท้อนการนิเทศที่ผสมผสานทั้งการช่วยเหลือและความไว้วางใจ ซึ่งช่วยเสริมความมั่นใจและลดความกดดันในการทำงาน ผลสอดคล้องกับทริทิพ สุขอนันต์ (2562) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Paul Hersey และ Ken Blanchard (1969) ที่เน้นการปรับบทบาทผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น การนิเทศที่เหมาะสมจึงช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของกำลังพล

ด้านสภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมจัดพื้นที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น แสงสว่างและการถ่ายเทอากาศ สะท้อนว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความตั้งใจ เมื่อบุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของพื้นที่ ย่อมส่งเสริมขวัญกำลังใจ ผลสอดคล้องกับแนวคิดของ *Eric Sundstrom* และคณะ (1996) ที่ชี้ว่าสภาพแวดล้อมมีผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงาน

ด้านนโยบายและการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเน้นความเป็นกันเอง ความเป็นธรรมและการสื่อสารที่สม่ำเสมอ สะท้อนการบริหารที่สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความสามัคคีและขวัญกำลังใจ ผลสอดคล้องกับอรรถพล แก้วประดิษฐ์ (2560) และทฤษฎี Y ของ *Douglas McGregor* (1960) ที่เน้นการบริหารบนพื้นฐานของความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม ดังนั้น แนวทางดังกล่าวจึงช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และเงินเดือน ไม่มีผลต่อความแตกต่างของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองพันทหารสารวัตรที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าระบบการบริหารงาน สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะค่อนข้างเป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำด้านขวัญกำลังใจตามลักษณะส่วนบุคคล อย่างไรก็ตาม สถานภาพสมรสพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ *Herzberg* (1959) ที่ชี้ว่าปัจจัยด้านงานและการบริหารมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจมากกว่าลักษณะส่วนบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพล แก้วประดิษฐ์ (2560) ที่พบว่าภาวะผู้นำและการบริหารที่เป็นธรรมช่วยลดความแตกต่างด้านขวัญกำลังใจระหว่างบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญ

### สรุปผล

ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 217 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-52 ปี สถานภาพสมรสแล้ว สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือน 15,000-20,000 บาท และมีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกองพันทหารสารวัตรที่ 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุนโดยด้านปัจจัยจูงใจมีความก้าวหน้าเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุนพบว่านโยบายและการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือสภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และเงินเดือนที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันส่งผลให้ขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอในการนำผลวิจัยไปปรับใช้

1. ควรส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากเป็นปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด หน่วยงานควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ที่ชัดเจน สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ และเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาระดับขวัญและกำลังใจให้อยู่ในระดับสูง
2. ควรพัฒนานโยบายและการบริหาร รวมถึงสภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในระดับสูง การบริหารงานที่เป็นธรรม การสื่อสารภายในที่ชัดเจน และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างด้านสถานภาพสมรส ซึ่งพบว่า มีผลต่อขวัญและกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญ โดยอาจกำหนดมาตรการหรือสวัสดิการที่เหมาะสมกับบริบทชีวิตของบุคลากร เช่น การจัดสวัสดิการด้านครอบครัว หรือการสร้างสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

### เสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยในขั้นต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกองพันหรือหน่วยงานในสังกัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย และเพิ่มความครอบคลุมของข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปที่สามารถอธิบายภาพรวมของขวัญและกำลังใจในระดับหน่วยงานหรือระดับองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ควรใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เข้าใจปัจจัยเชิงลึกที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณได้อย่างรอบด้านมากขึ้น
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือความผูกพันต่อองค์กร เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุที่สามารถอธิบายและพยากรณ์ระดับขวัญและกำลังใจได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2564). *คู่มือการปฏิบัติงานของพลวิทยุและโทรศัพท์ทางทหาร*. กรมยุทธศึกษาทหารบก.
- ตรีทิพ สุขอนันต์. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพบก* [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ณัฐวุฒิ จันทรพิทักษ์. (2559). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน* [วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรม, มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นพรัตน์ ปัทมาวดี. (2562). *ความพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นรินทร์ เจริญผล. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดกองทัพบก. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 14(3), 101–112.
- ประดิษฐ์ ชัยมณี. (2564). *การบริหารแรงจูงใจในองค์กรภาครัฐและเอกชน*. สำนักพิมพ์แสงดาว.
- ประดิษฐ์ คำพรม. (2562). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด* (สาขาบางป่อ) [สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์]. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. (2566). *รายงานประจำปีว่าด้วยนโยบายและแผนการบริหารกำลังพล*. กระทรวงกลาโหม.
- สมหมาย ศรีธีรรัตน์. (2565). *จิตวิทยาในองค์กรทางทหาร: การสร้างขวัญและกำลังใจ*. โรงพิมพ์โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- อรรถพล แก้วประดิษฐ์. (2560). *การบริหารกำลังพลที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองบัญชาการทหารบก* [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณมาศ วงศ์อภัย. (2561). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลาโหมพลเรือน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม* [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Hassan, M., & Bin, S. (2018). Relationship between achievement motivation and job satisfaction among employees in public sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 488–500.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(2), 26–34.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2017). Job satisfaction and work attitudes. In N. R. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 317–374). SAGE Publications.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Sundstrom, E., Bell, P. A., & Busby, P. (1996). Environmental design and workplace well-being: A review of the research. *Journal of Environmental Psychology*, 16(1), 1–28.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231.