

# แนวทางสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2

## GUIDELINE OF MORALE AND SPIRIT ON WORK PERFORMANCE OF THE ARMY OFFICER IN INFANTRY BATTALION, 21<sup>st</sup> MILITARY CIRCLE, 2<sup>nd</sup> ARMY AREA

วุทธิพงษ์ อรรถคำ  
WUTTHIPHONG AKKHAKHAM  
เศรษฐวัฒน์ โชควรกุล  
SETTAWAT CHOKWORAKUL  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
NAKHON RATCHASIMA RAJABHAT UNIVERSITY  
จังหวัดนครราชสีมา  
NAKHON RATCHASIMA

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารและเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารจำแนกตามชั้นยศกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 จำนวน 3 ชั้นยศ จำนวน 433 นาย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (T-Test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-Test) หากพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ในภาพรวมมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจเท่ากับ 3.44 เมื่อทำการเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร จำแนกตามชั้นยศ พบว่า ข้าราชการทหารทั้ง 3 ชั้นยศ มีระดับขวัญและกำลังใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนขั้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21

### ABSTRACT

This research had objectives to study the level of moral and spirit on work performance of the army officer in Infantry Battalion, 21st Military Circle, 2nd Army Area and compared the level of moral and spirit on work performance by ranks level. The sample in this study were the army officers in Infantry Battalion, 21st Military Circle, 2nd Army Area total 433 officers. The data collected by questionnaire. Statistics used in the analysis were mean, percentage, standard deviation, t-test, F-test and compared the different mean by Scheffe method. The results were showed that the army officers in Infantry Battalion, 21<sup>st</sup> Military Circle, 2<sup>nd</sup> Army Area had the overall moral and spirit on work performance were moderate level and the mean were 3.44. The comparison level of moral and spirit on work performance of the army officer in Infantry Battalion,

21<sup>st</sup> Military Circle, 2<sup>nd</sup> Army Area by ranks level were showed commissioned officers, noncommissioned officers and private officers had the different level of moral and spirit on work performance in factors of salaries and benefits, progress and promote, operational environment and satisfaction of work with significant level of .05.

**Keywords :** Moral and spirit on work performance, Infantry Battalion, 21st Military Circle

## บทนำ

กองทัพภาคที่ 2 เป็นหน่วยงานหนึ่งของกองทัพบก และเป็นองค์กรหลักของกองทัพบกไทยในการพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ รวมถึงการรักษาความมั่นคงภายในของประเทศ ซึ่งได้สะสมและพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวมาอย่างยาวนาน มีการปรับเปลี่ยนวิถีคิด และวิธีการทำงานตามภาวะความกดดันจากปัจจัยภายนอกอย่างต่อเนื่อง จากการก่อกำเริบคดียาวนานของกองทัพภาคที่ 2 นี้เอง ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งบุคลากรที่อยู่ในสังกัดของกองทัพภาคที่ 2 ต่างก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานของกองทัพภาคที่ 2 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนกองทัพได้ คือ การมีสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดี และมีผู้บังคับบัญชาที่คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นอย่างดี (วุฒิสภาติเลื่อนสุคันธ์, 2542, น. 11)

ดังนั้นในการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือความสุขกาย ความสบายใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้สึกลดลงจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานดังนั้นขวัญและกำลังใจจึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานจะเป็นการช่วยรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการและส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีมักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายขององค์กรและจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีหลายประการด้วยกัน แต่สามารถสรุปปัจจัยที่

สำคัญได้ดังนี้คือ ความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ ภาวะความรับผิดชอบและความพอใจในงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานการให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารตามลำดับ (พีริศร เปรื่องเวทย์, 2549, น. 15)

จากความสำคัญของขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับในปัจจุบันกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ต้องประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น อัตราการลาและขาดราชการของข้าราชการทหารเพิ่มสูงขึ้น กำลังพลเกิดความเหนื่อยหน่ายหลังจากการปฏิบัติหน้าที่ในห้วงความไม่สงบทางการเมืองที่ผ่านมา ปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ดังนั้นผู้ศึกษาในฐานะข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร อันจะส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 จำแนกตามชั้นยศ

## ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบวาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ในแต่ละด้านเป็นอย่างไร
2. เพื่อนำข้อมูลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน มาพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ให้สูงขึ้น
3. ทำให้เกิดแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ที่เป็นรูปธรรมและมีความเหมาะสมกับบริบทของกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2
4. เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการส่งเสริมและสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 จำนวน 1,140 นาย ประกอบด้วยนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 36 นาย ชั้นประทวน จำนวน 191 นาย และพลทหาร จำนวน 913 นาย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 จำนวน 433 นาย ประกอบด้วยนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 32 นาย ชั้นประทวน จำนวน 127 นาย และพลทหาร จำนวน 274 นาย กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปเพื่อการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของ Krejcieand Morgan (1970) โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ชั้นยศเป็นชั้นภูมิแบบไม่เป็นสัดส่วน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบประกอบด้วยเพศ อายุ ชั้นยศ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในงานปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert's Scale) 5 ระดับ คือ ขวัญและกำลังใจมากที่สุด ขวัญและกำลังใจมาก ขวัญและกำลังใจปานกลาง ขวัญและกำลังใจน้อย และขวัญและกำลังใจน้อยที่สุดจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนขั้น ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความพึงพอใจในงาน

## 2. การสร้างแบบสอบถาม

2.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วร่างแบบสอบถาม

2.2 นำร่างแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับข้อเสนอแนะ แล้วดำเนินการปรับปรุงร่างแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะนั้น

2.3 นำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ .67 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ ซึ่งค่าความตรงของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 1.00

2.4 นำแบบสอบถามฉบับร่างไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับข้าราชการทหาร กองพันทหารสื่อสารที่ 22 กองทัพภาคที่ 2 จำนวน 30 คน จากนั้นคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า .89

2.5 จัดทำแบบสอบถามฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บข้อมูล

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนคั้งนี้

3.1 ตรวจสอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับกลับมา แล้วทำการลงรหัสข้อมูล

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปประกอบด้วย

3.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติพรรณนาโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 2 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีหลักการคำนวณค่าเฉลี่ยโดยการให้คะแนนคำตอบดังนี้

ขวัญและกำลังใจมากที่สุดให้	5 คะแนน
ขวัญและกำลังใจมากให้	4 คะแนน
ขวัญและกำลังใจปานกลางให้	3 คะแนน
ขวัญและกำลังใจน้อยให้	2 คะแนน
ขวัญและกำลังใจน้อยที่สุดให้	1 คะแนน

จากค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ สามารถนำมาประเมินระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานและระดับขวัญและกำลังใจ ได้ดังนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง มีขวัญและกำลังใจมากที่สุด/ระดับสูงที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง มีขวัญและกำลังใจมาก/ระดับสูง
2.51 - 3.50	หมายถึง มีขวัญและกำลังใจปานกลาง/ระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง มีขวัญและกำลังใจน้อย/ระดับต่ำ
1.00 - 1.50	หมายถึง มีขวัญและกำลังใจน้อยที่สุด/ระดับต่ำที่สุด

3.2.3 ขั้นตอนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร จำแนกตามขั้นยศใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-Test) หากพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 พบว่า ข้าราชการทหารทั้ง 3 ขั้นยศที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากมีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 349 นาย คิดเป็นร้อยละ 80.60 รองลงมา มีอายุน้อยกว่า 20 ปี จำนวน 67 นาย คิดเป็นร้อยละ 15.50 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 13 นาย คิดเป็นร้อยละ 3.00 และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 4 นาย คิดเป็นร้อยละ 0.90 ด้านอายุราชการ พบว่า ส่วนมากมีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 399 นาย คิดเป็นร้อยละ 92.10 รองลงมาคือ

มีอายุราชการระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 18 นาย คิดเป็นร้อยละ 4.20 มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 10 นาย คิดเป็นร้อยละ 2.30 มีอายุราชการระหว่าง 16-20 ปี และ 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 3 นายเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 0.70 ด้านสถานภาพครอบครัวนั้น พบว่า ส่วนมากมีสถานภาพโสด จำนวน 378 นาย คิดเป็นร้อยละ 87.30 รองลงมาคือ สมรส และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 51 คน และ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.80 และ 0.90 ตามลำดับ ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 376 นาย คิดเป็นร้อยละ 86.80 ที่เหลือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 57 นาย คิดเป็นร้อยละ 13.20 และสุดท้ายด้านรายได้ พบว่า ส่วนมากมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 266 นาย คิดเป็นร้อยละ 61.40 รองลงมาคือ มีรายได้ระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 103 นาย คิดเป็นร้อยละ 23.80 มีรายได้ระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 39 นาย คิดเป็นร้อยละ 9.00 มีรายได้ระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 19 นาย คิดเป็นร้อยละ 4.40 และมีรายได้ตั้งแต่ 25,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 6 นาย คิดเป็นร้อยละ 1.40 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2

ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 พบว่า ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การขอหรือเบิกสิทธิประโยชน์ต่างๆ มีความสะดวกรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.86) รองลงมาคือ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 3.02$ , S.D. = 0.90) และสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันเพียงพอต่อความต้องการ ( $\bar{X} = 3.01$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนขั้น พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านให้โอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.77) รองลงมา มีจำนวนเท่ากัน 2 ข้อคือ ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.80) และท่านคิดว่าทุกคนในหน่วยงานของท่านมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ท่านสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับทุกคนในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.79) และมีจำนวนเท่ากับ 2 ข้อคือ คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและท่านมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.78) และทุกคนในหน่วยงานของท่านได้รับความช่วยเหลือ ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ อาคารสถานที่ ห้องทำงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกของที่ท่านอยู่ในสภาพเรียบร้อยเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจ

เท่ากับ 3.77 (S.D. = 0.77) รองลงมาคือ มีการแบ่งฝ่ายการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสะดวกในการติดต่อประสานงาน มีค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจเท่ากับ 3.71 (S.D. = 0.77) และบรรยากาศของการทำงานในหน่วยงานมีความเป็นมิตรและเอื้ออาทรต่อกัน มีค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจเท่ากับ 3.69 (S.D. = 0.83) ตามลำดับ

ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ท่านสามารถปฏิบัติงานของท่านให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีตามกำหนดเวลา ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.76) และท่านพอใจในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.76) ตามลำดับ

**ตารางที่ 1** สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
ด้านที่ 1 เงินเดือนและค่าตอบแทน	2.97	0.78	ปานกลาง	5
ด้านที่ 2 โอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนขั้น	3.27	0.66	ปานกลาง	4
ด้านที่ 3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.70	0.62	สูง	1
ด้านที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.68	0.67	สูง	2
ด้านที่ 5 ความพึงพอใจในงาน	3.57	0.62	สูง	3
<b>รวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.48</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 1 ผลการสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจพบว่า ข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 โดยภาพรวมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.62) ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.67) ด้านความพึงพอใจในงาน ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.62) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้านคือ ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนขั้น ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D. = 0.66) และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 2.97$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร จำแนกตามชั้นยศ**

**ตารางที่ 2** ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร จำแนกตามชั้นยศ

ขวัญและกำลังใจ	พลทหาร ( $\bar{X}_1$ )	ประทวน ( $\bar{X}_2$ )	สัญญาบัตร ( $\bar{X}_3$ )	F	p
เงินเดือนและค่าตอบแทน	2.69	3.42	3.62	66.70*	.000
โอกาสที่จะก้าวหน้า / เลื่อนขั้น	3.13	3.46	3.71	19.73*	.000
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.69	3.70	3.80	.46	.631
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.64	3.65	4.08	6.61*	.001
ความพึงพอใจในงาน	3.52	3.61	3.87	5.12*	.006
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.33</b>	<b>3.57</b>	<b>3.82</b>	<b>23.52*</b>	<b>.000</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร จำแนกตามชั้นยศ พบว่า ข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ทั้ง 3 ชั้นยศมีระดับขวัญและกำลังใจ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe เพื่อวิเคราะห์ว่ามีระดับชั้นยศใดบ้างที่มีค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 3** ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ชั้นยศ	ค่าเฉลี่ย	สัญญาณ		
		สัญญาณ	ประทวน	พลทหาร
		3.62	3.42	2.69
สัญญาณ	3.62	-	0.20	0.93*
ประทวน	3.42	-	-	0.73*
พลทหาร	2.69	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่า ข้าราชการทหารชั้นยศสัญญาณ มีระดับขวัญและกำลังใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างกับชั้นยศพลทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 และข้าราชการทหารชั้นยศประทวน มีระดับขวัญและกำลังใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างกับชั้นยศพลทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4** ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้น

ชั้นยศ	ค่าเฉลี่ย	สัญญาณ		
		สัญญาณ	ประทวน	พลทหาร
		3.71	3.46	3.13
สัญญาณ	3.71	-	0.25	0.58*
ประทวน	3.46	-	-	0.33*
พลทหาร	3.13	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้นพบว่า ข้าราชการทหารชั้นยศสัญญาณ มีระดับขวัญและกำลังใจด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้นแตกต่างกับชั้นยศพลทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 และข้าราชการทหารชั้นยศประทวน มีระดับขวัญและกำลังใจด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้นแตกต่างกับชั้นยศพลทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 5** ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ชั้นยศ	ค่าเฉลี่ย	สัญญาณ		
		สัญญาณ	ประทวน	พลทหาร
		4.08	3.65	3.64
สัญญาณ	4.08	-	0.43*	0.44*
ประทวน	3.65	-	-	0.01
พลทหาร	3.64	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ข้าราชการทหารชั้นยศสัญญาบัตร มีระดับขวัญและกำลังใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกับชั้นยศประทวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 และข้าราชการทหารชั้นยศสัญญาบัตร มีระดับขวัญและกำลังใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกับชั้นยศพลทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 6** ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านความพึงพอใจในงาน

ชั้นยศ	ค่าเฉลี่ย	สัญญาบัตร		
		ประทวน	พลทหาร	
		3.87	3.61	3.52
สัญญาบัตร	3.87	-	0.26	0.35*
ประทวน	3.61	-	-	0.09
พลทหาร	3.52	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารรายคู่ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า ข้าราชการทหารชั้นยศสัญญาบัตร มีระดับขวัญและกำลังใจด้านความพึงพอใจในงานแตกต่างกับชั้นยศพลทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 พบปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจที่เป็นปัญหาสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) เงินเดือนและค่าตอบแทน 2) โอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้น 3) ความพึงพอใจในงานตามลำดับดังนี้ผู้วิจัยจึงได้นำประเด็นปัญหาดังกล่าวไปดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิภายในกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจภายในหน่วยงาน จำนวน 7 นาย เพื่อรับทราบปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร โดยสามารถสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

4.1 เงินเดือนและค่าตอบแทนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

4.1.1 ความแตกต่างของเงินเดือนข้าราชการทหารในแต่ละชั้นยศ แต่ละชั้นยศจะมีการแบ่งระดับและขั้นเงินเดือนแตกต่างกันออกไป บางระดับมีขั้นเงินเดือนสูงถึง 46 ขั้น ซึ่งไม่สามารถข้ามขั้นได้ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลระบุว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดอัตราเงินเดือนนั้น ไม่ได้เข้ามารับทราบปัญหาหรือผลกระทบที่ข้าราชการทหารได้รับจากอัตราเงินเดือนในปัจจุบัน ทำให้เงินเดือนที่ได้ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

4.1.2 ข้าราชการทหารไม่ได้รับค่าตอบแทนในลักษณะอื่น รับเพียงเงินเดือนเท่านั้น ยกเว้นในช่วงกฏอัยการศึกที่จะได้รับเบี้ยเลี้ยงในการออกปฏิบัติหน้าที่ วันละ 300 บาท นอกจากนี้ข้าราชการทหารยังไม่สามารถไปทำงานพิเศษอื่นๆ เพื่อหารายได้เสริมได้ ดังนั้นค่าตอบแทนที่ได้รับในแต่ละเดือนจึงไม่เพียงพอ

4.1.3 แนวทางการเพิ่มขวัญและกำลังใจ  
4.1.3.1 ลดความเหลื่อมล้ำ/ช่องว่างระหว่างระดับและขั้นเงินเดือนให้น้อยลง

4.1.3.2 เพิ่มค่าตอบแทนอื่นๆ ให้กับข้าราชการทหาร เช่น ค่าเวร ค่าครองชีพ โบนัส

4.1.3.3 การกำหนดอัตราเงินเดือนในแต่ละระดับและแต่ละชั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามารับทราบปัญหาและรับฟังข้อเสนอจากข้าราชการทหารเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

4.2 โอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนชั้นปัญหาที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

4.2.1 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่เอื้ออำนวยต่อการเลื่อนขั้น มีรายละเอียดและหลักเกณฑ์ที่ไม่ยืดหยุ่น เช่น ไม่สามารถข้ามขั้นได้ ต้องรออายุราชการ เป็นต้น

4.2.2 ปัญหาด้านการจัดกำลังพลและอัตรากำลัง ทั้งนี้พบปัญหา 2 ประเด็น คือ ปัญหากำลังพลลาออก ทำให้อัตรากำลังว่างลง แต่ไม่มีการบรรจุทดแทน และปัญหาด้านการขอตำแหน่งเพิ่มในหน่วยงาน ซึ่งบางตำแหน่งไม่สามารถขอเพิ่มได้

4.2.3 นายทหารชั้นประทวนไม่ได้รับการพิจารณาปรับห้วงเวลาการครองยศที่สูงขึ้นทั้งที่ได้เพิ่มเติมความรู้และปรับวุฒิการศึกษาเป็นระดับปริญญาโท ในขณะที่นายทหารชั้นสัญญาบัตรสามารถนำมาปรับห้วงเวลาในการครองยศได้เช่นนายทหารสัญญาบัตรครองยศในชั้นยศร้อยเอก หากจบการศึกษาระดับปริญญาโทสามารถปรับห้วงเวลาการครองยศร้อยเอก เพื่อเลื่อนยศขึ้นสู่ชั้นยศพันตรีได้จากที่กำหนดไว้ 4 ปี คงเหลือแค่ 3 ปีสามารถร่นห้วงระยะเวลาได้ 1 ปี เป็นต้น

4.2.4 การพิจารณาปรับเลื่อนยศสูงขึ้น ควรพิจารณาให้ความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถในตำแหน่งเป็นหลักก่อนและควรพิจารณาความสามารถพิเศษอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วยนอกจากนี้ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ความเป็นธรรมระหว่างนายทหารที่จบการศึกษา จากสถาบันหลัก และนายทหารที่จบการศึกษาในระดับปริญญาจากสถาบันอื่นๆ เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนและไม่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่นานเกินไป ทั้งนี้ไม่ควรนำเอาระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการพิจารณาให้ความดีความชอบกับคนใกล้ชิดมากเกินไปจนกว่าผลงานความเป็นจริงที่ปรากฏเป็นรูปธรรม

4.2.5 แนวทางการเพิ่มขวัญและกำลังใจ

4.2.5.1 ปรับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อโอกาสที่จะก้าวหน้าหรือควรดำเนินการพิจารณาเป็นรายกรณีตามความเหมาะสมและจำเป็น

4.2.5.2 ควรสนับสนุนด้านการศึกษา ให้กับข้าราชการทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการทหารที่มีศักยภาพสามารถเลื่อนขั้นได้

4.2.5.3 พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามระดับความสามารถ รวมทั้งให้โอกาสข้าราชการทหารทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

4.2.5.4 ส่งเสริมให้ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นได้มีโอกาสปรับวุฒิเลื่อนฐานะอย่างเหมาะสม

4.2.5.5 ควรมีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนมีประสิทธิภาพและยุติธรรม

4.2.5.6 ส่งเสริมให้ข้าราชการทหารศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตามสายงานที่รับผิดชอบและเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.3 ความพึงพอใจในงานปัญหาที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

4.3.1 ภาระงานมาก แต่ค่าตอบแทนน้อย ไม่มีการสนับสนุนสวัสดิการในด้านอื่นๆ ให้กับข้าราชการทหารผู้ปฏิบัติงาน

4.3.2 ไม่มีการจัดกำลังพลทดแทน กรณีกำลังพลไม่พอ/ลาออก กำลังพลที่เหลือจึงต้องรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น

4.3.3 บางหน่วยงานมีกำลังพลมากกว่างาน และบางตำแหน่งยังไม่มีการรองรับที่ชัดเจนการจัดสัดส่วนกำลังพลยังไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

4.3.4 กำลังพลบางส่วนยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจนยังคงทำงานแบบเดิมๆ ส่งผลกระทบต่อข้าราชการทหารที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่

4.3.5 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนงานไม่ให้ความสำคัญในการดูแลบำรุงขวัญและกำลังใจแก่กำลังพลชั้นผู้น้อย ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเพียงพอ

4.3.6 แนวทางการเพิ่มขวัญและกำลังใจ

4.3.6.1 ให้สวัสดิการหรือเงินตอบแทน เช่นค่าเบี้ยเลี้ยงพิเศษให้กับกำลังพลชั้นผู้น้อยในการปฏิบัติงานในการกิจพิเศษนอกเหนือจากงานประจำหรือเพิ่มสวัสดิการอื่นๆ แก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

4.3.6.2 จัดกำลังพลให้เพียงพอกับภาระงานที่มีในหน่วยงาน รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมของงานกับผู้ปฏิบัติงานด้วย

4.3.6.3 ควรสร้างกำลังพลให้สามารถรองรับกับการทดแทน หากไม่มีคนปฏิบัติงานหรือมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงาน

4.3.6.4 ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบถึงนโยบายของหน่วยงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้



4.3.6.5 สร้างระบบการทำงานโดยไม่ใช่คนเป็นหลัก แต่ให้เป็นไปตามสายงานโดยเน้นประสิทธิภาพการทำงานตามสายการบังคับบัญชาความสำเร็จอยู่ที่หน่วยงานไม่ใช่ตัวบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและแก้ไขจุดอ่อน

4.3.6.6 ควรเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการสร้างสรรค์ผลงานออกมาร่วมกันเพราะงานบางภารกิจไม่สามารถทำงานเร่งด่วนได้เพียงลำพังจึงควรแบ่งงานกันทำสร้างทีมงานเพื่อพัฒนางานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.3.6.7 นำเอาระบบเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น พร้อมก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นการลดภาระงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบลง

## อภิปรายผล

ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางซึ่งข้อค้นพบนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจุบันอยู่ในช่วงสถานการณ์พิเศษ ข้าราชการทหารต้องปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ มากกว่าปกติ โดยเฉพาะการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยภายในพื้นที่รับผิดชอบ ประกอบกับต้องปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งและงานที่ได้รับมอบหมายควบคู่กันไปด้วย โดยที่เงินเดือนและค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ไม่ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ข้าราชการทหารเกิดภาวะกดดันและเครียด จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยจะพบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้จะมีการปรับปรุงฐานเงินเดือนตามนโยบายของรัฐบาลเงินเดือนที่ได้รับก็ยังไม่เพียงพอไปทำให้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายเพราะเมื่อเทียบกับค่าครองชีพในปัจจุบันก็เพียงพอสำหรับการดำรงชีพเท่านั้นถึงแม้จะมีสวัสดิการต่างๆ ให้เช่น ที่พักอาศัยหรือค่ารักษาพยาบาลก็ยังไม่สามารถแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายได้หมด สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งพบว่า รายได้รายเดือนของข้าราชการทหารนั้นจะขึ้นอยู่กับขั้นยศ

ที่ดำรงตำแหน่ง และไม่มีโอกาสที่จะสร้างรายได้เสริมได้เมื่อเทียบกับการประกอบอาชีพอื่น ๆ แม้ว่ากำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนของกองบัญชาการกองทัพไทยจะมีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจนแต่ด้วยภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูงขึ้นมาก จึงทำให้เงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายสอดคล้องกับการศึกษาของพิธีกร เปรื่องเวทย์ (2549, บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นประทวนและลูกจ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ : ศึกษากรณีโรงเรียนสื่อสารทหารเรือ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการทหารชั้นประทวนและลูกจ้างสังกัดโรงเรียนสื่อสารกรมสื่อสารทหารเรือและได้ข้อค้นพบว่า ความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ ภาวะความรับผิดชอบและความพอใจในงานที่ทำการให้บำเหน็จรางวัล และการลงโทษและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของธวัชชัย พักเทพ (2551, บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษารายชื่อเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” โดยทำการศึกษาในข้าราชการสังกัดกรมเสมียนตราสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจำนวน 253 คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานความมั่นคงในการปฏิบัติงานและสวัสดิการของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังคงสอดคล้องกับข้อค้นพบของพร้อมพงษ์ คำน้อย และสมชาย คุ่มพูล (2556, บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาวินัยและกำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกองพันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์แล้วพบว่า สภาพการปฏิบัติงานความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการในหน่วยงานมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันของข้าราชการทหารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 จำแนกตามขั้นยศ พบว่า ข้าราชการทหารทั้ง 3 ขั้นยศ มีระดับขวัญและกำลังใจ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้า/เลื่อนขั้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 จากข้อค้นพบนี้สามารถอภิปรายได้ว่ายศของข้าราชการทหารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องมาจากยศเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยศของทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพไทยนั้นเป็นยศที่ต้องมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าพระราชทานจากพระมหากษัตริย์ จึงถือเป็นสิ่งมีคุณค่าทางจิตใจและมีคุณค่าในทางสังคมเป็นอย่างมาก อีกทั้งยศยังผูกติดกับตำแหน่งอีกด้วยดังนั้นความเจริญก้าวหน้าในอาชีพทหารคือการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและทำให้ได้รับยศที่สูงขึ้นด้วย ความภาคภูมิใจดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนให้ข้าราชการทหารมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนเองและมีความภาคภูมิใจในการได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัฐบาล รูปประสม และรุจาภา แพ่งเกษร (2556, บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษายกย่องส่วนบุคคลปัจจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นยศพันเอกและเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการในกรมเสนาธิการของกองบัญชาการกองทัพไทยทำการศึกษาในข้าราชการทหารระดับชั้นยศพันเอกและพันเอก (อัตราเงินเดือนพันเอกพิเศษ) ของกรมเสนาธิการในกองบัญชาการกองทัพไทยรวม 6 หน่วย ประกอบด้วยกรมกำลังพลทหาร กรมข่าวทหาร กรมยุทธการทหาร กรมส่งกำลังบำรุงทหาร กรมกิจการพลเรือนทหาร และกรมปลัดบัญชาทหารผลการศึกษพบว่า ชั้นยศ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นยศพันเอกในกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชชัยย์ พักเทพ (2551, บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษารื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมเสนาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือข้าราชการสังกัดกรมเสนาธิการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมผลการศึกษาพบว่าข้าราชการที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1.1 มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 ควรเร่งดำเนินการเพิ่มระดับขวัญและกำลังใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยการจัดสรรสวัสดิการต่างๆ เพิ่มเติมให้กับ

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบงานในส่วนนี้เป็นการเฉพาะ

1.2 ควรมีการจัดทำแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

1.3 ควรมีการจัดสรรงบประมาณในพัฒนาปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม

1.4 ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานโดยการจัดสรรภาระหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการทหารแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนสอดคล้องกับศักยภาพของข้าราชการทหารแต่ละคน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาโครงสร้างองค์กรและปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารและเพื่อเพิ่มมิติในการวิจัยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น

2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารในหน่วยงานอื่นๆ ว่ามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.เศรษฐวัฒน์ โชควรรกุล ที่ได้ให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.กิติพงษ์ ลือนาม ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษาด้านสถิติ

## เอกสารอ้างอิง

รัชชัยย์ พักเทพ. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสนาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริการรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

พร้อมพงษ์ คำน้อย และสมชาย คุ่มพูล. (2556). การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกองพันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.

พีริศร เบื้องเวทย์. (2549). *ขวัญและกำลังใจของข้าราชการ  
ชั้นประทวนและลูกจ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่:  
ศึกษากรณีโรงเรียนสื่อสารทหารเรือ*. รายงานการศึกษา  
ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
วิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

รัฐพล รูปประสม และรุจาภา แพ่งเกษร. (2556). “ปัจจัยที่  
มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นยศ  
พันเอกและเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการในกรม  
เสนาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย”. *วารสารการวิจัย  
ทางธุรกิจและการบริหาร*, 1(1), กรกฎาคม- ธันวาคม  
21-40.

วุฒิชชาติ เลื่อนสุคันธ์. (2542). *ขวัญในการปฏิบัติงานของ  
ตำรวจตระเวนชายแดนชั้นประทวนและพลตำรวจ  
กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13.  
วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
กรุงเทพมหานคร.*

Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). “Determining  
Sample Size for Research Activities”.  
*Educational and Psychological Measurement*,  
30(3), 607-610.

## ผู้เขียนบทความ

พันเอกวุทธิพงษ์ อรรถคำ

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
เลขที่ 340 ถนนสุรนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000  
E-mail: ake2940@gmail.com

อาจารย์ ดร. เศรษฐวัฒน์ โชควรรกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
เลขที่ 340 ถนนสุรนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000