



ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ  
ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ร้อยตำรวจโทหญิงเยาวเรศ จินดา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2555

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ  
ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ร้อยตำรวจโทหญิงเยาวเรศ จินดา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2555

**MORAL AND INSPIRATION IN DUTY PERFORMANCE  
OF POLICE OFFICERS IN POLICE TRAINING  
INSTITUTE, POLICE REGION 4**

**POL.LT. YAOWARAD JINDA**

**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS  
DEPARTMENT OF GOVERNMENT  
GRADUATE SCHOOL  
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY  
B.E. 2555 (2012)**

หัวข้อสารนิพนธ์	: ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกรอบรมตำรวจภูธรภาค 4
ชื่อนักศึกษา	: ร้อยตำรวจโทหญิงเยาวเรศ จินดา
สาขาวิชา	: รัฐศาสตร์การปกครอง
อาจารย์ที่ปรึกษา	: รองศาสตราจารย์สำเร็จ จันทรสวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	: พันตำรวจเอก รองศาสตราจารย์ ดร.นิธิ ศรีวัฒนา
ปีการศึกษา	: 2555

---

### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกรอบรมตำรวจภูธรภาค 4 4) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกรอบรมตำรวจภูธรภาค 4 การศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 125 คน นำมาวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้เครื่องมือโครคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ ไค-สแควร์ (Chi-Square)

#### ผลการวิจัยพบว่า

1) ข้อมูลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 79.2 มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 40.8 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.00 สถานภาพสมรส ร้อยละ 77.60 ระดับชั้นประทวน ร้อยละ 74.00 รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 13.60 รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 15,000 บาท ร้อยละ 18.40

2) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกรอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับแรกได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า

3) ปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่มีตัวแปรใดมีความสัมพันธ์ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ได้ให้ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญดังนี้ 1) มีการเรียกใช้งานตลอดเวลา ไม่มีการแบ่งงานให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพราะฉะนั้น ควรแบ่งงานและมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) ทำงานไม่ตรงกับสายงาน และตำแหน่งหน้าที่ เพราะฉะนั้น ควรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกับสายงานที่ระบุในตำแหน่ง 3) เพื่อนร่วมงานซึ่งดีซิงเด่น เห็นแก่ตัว ไม่มีความสามัคคีให้หมู่คณะ เพราะฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างให้มีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน 4) ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเฉพาะฝ่ายของตนเอง เพราะฉะนั้น ควรจัดให้ข้าราชการตำรวจในสังกัดทุกคนพบปะสังสรรค์กันบ้างเพื่อเสริมสร้างให้มีความรักความผูกพันกัน

**Thematic Title** : **Moral and Inspiration in Duty Performance of Police Officers in Police Training Centre, Police Provincial Region 4**

**Student's Name** : **Pol.Lt. Yaowarad Jinda**

**Department** : **Government**

**Advisor** : **Assoc.Prof.Samroeng Chantrasuwan**

**Co – Advisor** : **Pol.Col.Assoc.Prof. Dr.Niti Srivatana**

**Academic Year** : **B.E. 2555 (2012)**

---

### **ABSTRACT**

The objectives of this thematic paper were as follows: 1) to study personal factors, 2) to study moral and inspiration in duty performance, 3) to study a relationship between personal factors and moral and inspiration in duty performance of police officers in police training centre, police provincial region 4, and 4) to study problems and ways to strengthen moral and inspiration in duty performance of police officers in police training centre, police provincial region 4. The tool used in this research was questionnaire. The samples used in this research were 125 officers. The data were analyzed using computer packaged program. The statistics were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Chi-square test.

**The results of the research were as follows:**

1) Most of the samples were male accounting 79.2%, within 41 – 50 years old accounting 40.80%, with holding Bachelor degree accounting 64.00%, with getting married accounting 77.60%, noncommissioned officers accounting 74.00%, average salary accounting 20,000 Baht up accounting 13.60%, and average expenses within 10,001 - 15,000 Baht accounting 18.40%.

2) In all 4 aspects, moral and inspiration in duty performance of police officers in Police Training Centre 4 was at the moderate level. When considered each aspect, aspect with highest mean were first, aspect of relation with colleague, second, aspect of satisfaction in working, aspect of relationship with commander, and lastly, the aspect with lowest mean were aspect of stable and progress.

3) There was not the relationship between personal factors and moral inspiration in duty performance at a statistically significant level of .05.

4) Important suggestions on problems and ways to strengthen moral and inspiration in duty performance of police officers in police training centre, police provincial region 4 were as follows: 1) they were called to work all the time and no dividing of work to be responsible clearly hence work should be divided and assigned to responsible person clearly, 2) work was not correspond to field and working position hence staffs should work along with their field, 3) colleague competed for the better position, selfish, no harmony hence commander should support harmony within colleague using virtue in administration, and 4) police officers had relations with their own commander hence police officers should get together to create bound.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จลงได้เพราะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือและความกรุณาจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณสถาบันองค์กรและบุคคลที่ได้ให้ความช่วยเหลือดังต่อไปนี้

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสานและคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนสามารถนำความรู้มาเขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้ และกรุณาชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้า

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งมีประธานกรรมการและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ตรวจสอบสารนิพนธ์และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจนแล้วเสร็จเป็นที่เรียบร้อย

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ทุกท่านที่ได้อุทิศแรงกายแรงใจในการให้บริการที่ดีเยี่ยมสนับสนุนการทำสารนิพนธ์ให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือด้วยการเติมเต็มสิ่งที่ขาดแคลนและคอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สำเร็จ จันทรสวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา

พันตำรวจเอก รองศาสตราจารย์ ดร. นิธิ ศรีวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาแก้ไขเพิ่มเติมเนื้อหาและแนะนำเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการพิมพ์ให้ถูกต้องตามรูปแบบบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ทุกท่านที่กล่าวมาได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาแนะนำองค์ความรู้ให้บริการและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ ฉบับนี้จนแล้วเสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาครูบาอาจารย์ ตลอดจนทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามไว้ในที่นี้ แต่ได้มีส่วนช่วยส่งเสริมให้สารนิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีทุกประการ

ร้อยตำรวจโทหญิงเยาวเรศ จินดา



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภาพ	ญ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 สมมติฐานของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้เฉพาะในการวิจัย	4
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 ทฤษฎีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ	14
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	23
2.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ	29
2.5 แนวคิดปัจจัยการบริหาร	43
2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	47
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ	51
2.8 สภาพพื้นที่ที่ศึกษา	55
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60

2.10	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	64
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>65</b>
3.1	ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	65
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
3.3	การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	66
3.4	การวัดค่าตัวแปร	68
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล	71
3.7	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	72
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>73</b>
4.1	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
4.2	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	74
4.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
ตอนที่ 1	ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	74
ตอนที่ 2	การวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	78
ตอนที่ 3	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	84
ตอนที่ 4	ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรม ตำรวจภูธรภาค 4	92
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>100</b>
5.1	สรุปผลการวิจัย	100
5.2	อภิปรายผลการวิจัย	103
5.3	ข้อเสนอแนะ	106

บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	112
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	113
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม	120
ภาคผนวก ค หนังสือขออนุญาตแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ	122
ภาคผนวก ง แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม	126
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	133
ภาคผนวก ฉ คำสัมประสิทธิ์แอลฟา	135
ประวัติผู้วิจัย	137

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวน และร้อยละ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำแนกตามเพศ 74
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำแนกตามอายุ 75
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำแนกตามระดับการศึกษา 75
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวน และร้อยละ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำแนกตามสถานภาพ 76
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวน และร้อยละ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำแนกตามระดับชั้นยศ 76
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวน และร้อยละ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำแนกรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 77
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวน และร้อยละ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำแนกตามรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 77
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวม และ รายด้าน 78
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า เป็นรายชื่อ 79
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความพึงพอใจ เป็นรายชื่อ 80
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นรายชื่อ 81

ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึก อบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นรายชื่อ	82
ตารางที่ 4.13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	84
ตารางที่ 4.14	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	85
ตารางที่ 4.15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	86
ตารางที่ 4.16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพสมรส กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	87
ตารางที่ 4.17	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	88
ตารางที่ 4.18	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ ภูธรภาค 4	89
ตารางที่ 4.19	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	90
ตารางที่ 4.20	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ข้อมูลส่วนบุคคลกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4	91
ตารางที่ 4.21	แสดงควมดี ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า	92
ตารางที่ 4.22	แสดงควมดี ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความพึงพอใจในงาน	94
ตารางที่ 4.23	แสดงควมดี ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	96

ตารางที่ 4.24	แสดงความถี่ ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา	98
---------------	--	----

## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 2.1	แสดงลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ	35
แผนภาพที่ 2.2	แสดงการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน	36
แผนภาพที่ 2.3	โครงสร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ	40
แผนภาพที่ 2.4	แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	64

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในบังคับบัญชาของ นายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายหน่วยงานแรกในกระบวนการยุติธรรม มีอำนาจหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม รักษากฎหมาย ป้องกันและปราบปรามการกระทำ ความผิดกฎหมาย ดูแลทุกข์สุขของประชาชน รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจจึงมีเป้าหมายเพื่อรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนความสงบเรียบร้อยของสังคม ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจในปัจจุบันต้องเผชิญกับ สภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตามความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความซับซ้อน รุนแรง เหล่านี้ที่มีการเป็นปัจจัยที่ทำให้คนในสังคมต้อง คืบคลาน มีการเรียกร้อง การเอาตัวรอด เกิดการเอาใจเอาเปรียบ ก้าวร้าว ขาดความยั้งคิด มีการกระทำผิดกฎหมาย ก่ออาชญากรรม รวมตลอดถึงการก่อการร้ายมากขึ้นทำให้การปฏิบัติงานของตำรวจต้องเผชิญกับความท้าทาย ความยากลำบาก ตรายคร่า และเสี่ยงภัยเพิ่มมากขึ้น<sup>1</sup>

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ เพื่อพัฒนาข้าราชการตำรวจให้สามารถรักษาและส่งเสริมให้สังคมได้รับความสงบสุข ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินปลอดภัย จากอาชญากรรม เพื่อสร้างเสริมความมั่นใจความอุ่นใจในการดำเนินชีวิตประจำวันให้แก่ประชาชนในด้านสวัสดิภาพความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนความสงบเรียบร้อยของประชาชน และความปลอดภัยในตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจเอง ก็สำคัญเพราะมีข่าวการเสียชีวิตในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่บ่อยครั้ง ซึ่งอาจเกิดจากการขาดความรู้ในด้านยุทธวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค ต่างๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ต้องฝึกอบรมพัฒนาให้ ข้าราชการตำรวจ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ มีประสิทธิภาพอย่างคล่องตัว เรียนรู้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้ยุทธวิธีตำรวจแบบใหม่ทันสมัย การเรียนรู้

---

<sup>1</sup>พลตำรวจตรีเอก อังสนานนท์, พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2547), หน้า 3.



กฎหมาย การมีคุณธรรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสุขของประชาชน ให้สมกับคำว่า “ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์”<sup>2</sup> การฝึกอบรมทั้งหมด เป็นความรับผิดชอบของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ทั้งหมด เพื่อให้การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจได้ผลตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค 4 ยังขาดการปรับปรุงในการปฏิบัติงาน งานขาดประสิทธิภาพ ล่าช้า ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเกิดจากขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากในการทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จทำให้นักบุคลากรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีคุณภาพดี ในปัจจุบันการที่การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ ต้องมาจากขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ซึ่งภาวะเศรษฐกิจค่าครองชีพสูง ภาระหนี้สินทำให้มีความกังวลใจกับปัญหาดังกล่าว ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ปัญหาความมั่นคงในงานที่จะเจริญก้าวหน้า ขาดงบประมาณในการปฏิบัติงาน ถูกผู้บังคับบัญชากดดันแก่งแย่ง เพื่อนร่วมงานไม่ให้ความจริงใจต่อกัน อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

การส่งเสริมให้นักบุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามบทบาทและความรับผิดชอบ หากบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแล้ว จะช่วยให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจเกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละ พุ่มเทกำลังใจ กำลังใจ และเกิดกำลังสติปัญญาเพื่อหาทางปรับปรุงให้งานนั้นๆ เจริญก้าวหน้าขึ้นไป การสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ข้าราชการตำรวจ สนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายของทางราชการที่วางไว้

ด้วยความจำเป็นดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ขวัญกำลังใจกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพปัญหาและแนวทางการส่งเสริมขวัญกำลังใจ ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เพื่อจะได้เป็นแนวทางการศึกษาปรับปรุงพัฒนาในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ต่อไป

<sup>2</sup>ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4, “หน้าหลัก”, 25 สิงหาคม 2552, <<http://school4.education>.

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.2.2 เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

## 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

- 1.3.1 เพศของข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.3.2 อายุของข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.3.3 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.3.4 สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.3.5 ระดับชั้นยศมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.3.6 รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
- 1.3.7 รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ได้แก่ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 จำนวน 125 นาย

### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้แก่ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน 1) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

### 1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ที่ตั้ง ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคล ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

1.5.2 ทราบถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

1.5.3 ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

1.5.4 ทราบข้อปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

1.5.5 เป็นข้อมูลให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 นำผลของการวิจัยไปประกอบการพิจารณาวางแผนปรับปรุงพัฒนาด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกที่มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายตามภาระหน้าที่ต่าง ๆ ทุกส่วนงานด้วยความตั้งใจตามกรอบการปฏิบัติงานและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานเกิดความร่วมมือประสานงานกัน

ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ 1) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

**ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า** หมายถึง ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่อาจจะอยู่ในรูปของการได้รับความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

**ด้านความพึงพอใจในการทำงาน** หมายถึง การมีความสุขความสบายใจที่ได้จากสถานที่ทำงานซึ่งเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานรวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน โดยไม่คิดที่จะลาออกหรือโยกย้ายไปไหน

**ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** หมายถึง เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานหรือภารกิจร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความร่วมมือ ความเป็นอยู่ ความสามัคคี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และพบปะสังสรรค์กันเมื่อมีกิจกรรม

**ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา** หมายถึง ลักษณะความเป็นอยู่ซึ่งต้องปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความเป็นอยู่ ความใกล้ชิด ความรัก ความสามัคคี โดยผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเป็นธรรม การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้า การดูแลเอาใจใส่ การรับฟังความคิดเห็น และการเป็นแบบอย่างที่ดี

**ข้าราชการตำรวจ** หมายถึง ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวนในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

**การฝึกอบรม** หมายถึงการพัฒนาข้าราชการตำรวจให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ มีประสิทธิภาพอย่างคล่องตัว เรียนรู้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้ทฤษฎีตำรวจแบบใหม่ทันสมัย การเรียนรู้กฎหมาย การมีคุณธรรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

**ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4** ที่ตั้งถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

**ระดับชั้นยศ** หมายถึงยศของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ชั้นประทวน 2) ชั้นสัญญาบัตร

**ระดับการศึกษา** หมายถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับสารนิพนธ์นี้ แบ่งเป็น 3 ระดับ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาตรีขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ผู้วิจัย ได้ทำการค้นคว้าศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.5 แนวคิดปัจจัยการบริหาร
- 2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ
- 2.8 สภาพพื้นที่ที่ศึกษา
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.10 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.1 ทฤษฎีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้  
กิลล์เมอร์ (Gilmer) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในอาชีพการงาน การได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่การมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานจริง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน รวมทั้งชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายเดือน ค่าล่วงเวลา

5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic aspects of job) หมายถึงการได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการ ความรู้ความสามารถและความถนัด ก็จะก่อให้เกิดขวัญดีขึ้น

6. การนิเทศงาน (Supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการลาออกจางานหรือขอรับการโยกย้ายไปยังหน่วยงานที่ระบบการนิเทศงานที่ดีกว่าได้

7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the job) กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น ๆ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนแต่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการปฏิบัติงาน (Work condition) ได้แก่ความเหมาะสมของเสียง สี แสงสว่าง และระบบการถ่ายเทอากาศที่ถูกลักษณะ

10. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ (Benefits) เช่นเงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น<sup>1</sup>

**เฮอรัซเบอร์ก** ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจ โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) เป็นตัวประกอบที่จะช่วยสร้างให้เกิดแรงจูงใจหรือเกิดความพึงพอใจ ปัจจัยนี้ถือได้ว่าเป็นเครื่องก่อให้เกิดแรงจูงใจจากภายในที่จะช่วยให้มุ่งไปยังการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีขึ้น องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้น ได้แก่

1.1 โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ เมื่อทำได้สำเร็จก็จะเกิดความพึงพอใจ และเป็น การกระตุ้นที่จะทำงานอย่างอื่นต่อไป องค์ประกอบนี้มีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างมาก

1.2 การได้รับการยอมรับนับถืออันเนื่องมาจากการทำงาน เช่น เป็นงานที่ต้องใช้ ความสามารถเป็นพิเศษได้สำเร็จ

---

<sup>1</sup> วิสา โรจรุ่งสัจย์, “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสภา สถาบันราชภัฏ”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ, 2545, หน้า 21,

1.3 ลักษณะของงานเหมาะสมกับความสามารถ น่าสนใจ มีลักษณะท้าทายความสามารถที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง เป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ หรือเป็นงานประเภทประจำที่บางที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายจำเจ

1.4 ความรับผิดชอบ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มีการควบคุมน้อยที่สุด เพราะความเชื่อในความสามารถ หรือเกิดขึ้นจากการที่ได้รับหน้าที่เป็นผู้นำปฏิบัติการอื่น

1.5 มีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง เป็นการกระตุ้นให้คนพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถหรือเพิ่มสมรรถภาพของตนเองเพื่อความสำเร็จในงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance หรือ Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่หากขาดไปก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ถึงหากมีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่แน่ว่าจะเป็นตัวที่สร้างแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง ปัจจัยเหล่านี้คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ซึ่งย่อมจะเป็นเครื่องมือก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี หรือ ความรู้สึกอึดอัดใจในการทำงาน

2.2 ความสัมพันธ์ภาพกับหัวหน้าหน่วยงานและวิธีการควบคุมงาน บางทีงานเป็นสิ่งที่ถูกกับนิสัยหรือความสามารถ แต่การปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงาน ทำให้เกิดความไม่พอใจต่อตัวบุคคลแล้วกลายเป็นความไม่พอใจต่องานนั้นเป็นส่วนรวม

2.3 สภาวะหรือเงื่อนไขในการทำงาน เช่น ความสะดวกในการทำงานก็จะทำให้งานเดินไปด้วยความราบรื่น แต่ถ้าต้องมีหลายขั้นตอนที่ไม่ชอบความจำเจก็จะเกิดความเบื่อหน่ายในทำนองเดียวกัน สถานที่ทำงานก็มีส่วนช่วยให้เกิดความรู้สึกต่องานได้ เช่น ที่ทำงานในบริเวณที่คับแคบแทบจะไม่มีทางเดิน ความรู้สึกไม่โปร่งใส ที่จะทำงานก็เกิดขึ้นได้ง่าย แต่ในบางกรณีที่งานนั้นจะต้องมีการติดต่อกันใกล้ชิด หากที่ทำงานห่างกันเกินไป ความเบื่อหน่ายที่จะต้องเดินทางก็เกิดขึ้นแล้วกลายเป็นความเบื่องาน

2.4 เงินเดือนและรายได้ เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาคคนให้อยู่กับองค์กรแต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักต่อการสร้างแรงจูงใจ ถึงแม้เงินเดือนจะสูงกว่าที่อื่น แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้สึกที่ได้รับเงินเดือนสูงกว่าที่อื่นก็จะกลายเป็นของธรรมดาไป ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริมเงินเดือนที่สูงกว่านั้นก็สร้างแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในงานนั้น ไม่ได้เท่าที่ควร

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดีมีความกลมเกลียวกันดีก็จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานดีขึ้น ถ้าเกิดความไม่ลงรอยกันที่ทำงานก็จะเป็นที่ที่น่าเบื่อ แรงจูงใจในการทำงานก็จะลดลง และหากการแตกแยกมีมากจนเป็นเสมือนศัตรูกัน

ความตั้งใจในการทำงานก็ลดลง เพราะคอยระแวงบรรดาเพื่อนร่วมงาน กำลังงานที่น่าจะใช้การทำงานกลับถูกบั่นทอนให้ลดลงไป ด้วยกับเพื่อนร่วมงาน

2.6 ชีวิตส่วนตัว เรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวนั้นน่าจะแยกออกจากกัน แต่ก็แทบจะเป็นไปไม่ได้ที่คนไม่มีความสุขส่วนตัวจะไม่นำความไม่สบายใจนั้นมาสู่ที่ทำงานด้วย ผลที่ได้ก็คือ การขาดความกระตือรือร้น และขาดความตั้งใจที่จะทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาที่บ้านก็อดไม่ได้ที่จะมาปล่อยอารมณ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเห็นการทำงานกับบุคคลเหล่านั้นเป็นเรื่องน่าเบื่อ

2.7 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเป็นไปในทางดีความร่วมมือกันทำงานก็เกิดขึ้นถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็ก่อให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

2.8 สถานภาพในหน่วยงาน เช่น ตำแหน่งหน้าที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ หรือความภูมิใจอันก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานตัวอย่างจะเห็นได้จากการได้เป็นหัวหน้างาน ถึงแม้จะมีความรับผิดชอบสูงขึ้นแม้เงินเดือนจะไม่สูงขึ้นตามส่วนของความรับผิดชอบแต่คนก็มักจะพอใจอย่างน้อยก็มีอำนาจเหนือคนอื่นในหน่วยงาน ทั้งนี้อาจจะเป็นไปตามคำพังเพยที่ว่า ” เป็นหัวหน้าซัดดีกว่าเป็นหางราชสีห์”

2.9 ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและพึงพอใจที่จะทำงาน เป็นความรู้สึกที่ก่อให้เกิดความพยายามที่จะทำงานให้ดีขึ้น เพราะมีพื้นฐานที่น่าไว้วางใจเป็นเครื่องรองรับ ขจัดความหวาดกลัวที่จะคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้นมา ก่อให้เกิดความสุขที่ได้ทำงานดังนั้นจึงเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป<sup>2</sup>

สรุป ปัจจัยที่เป็นตัวประกอบที่จะช่วยสร้างให้เกิดแรงจูงใจหรือเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาจจะอยู่ในรูปของการได้รับความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

**อาร์โนลด์ และ เฟลด์แมน (Arnold & Feldman)** กล่าวถึงความพอใจในงานเป็นผลบวกในสภาพรวม ๆ ที่เอกัตบุคคลมีต่องานของพวกเขาและเมื่อพูดว่า เอกัตบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะหมายความว่า โดยทั่ว ๆ ไปแล้วเอกัตบุคคลจะมีความชื่นชอบ และชื่นชม เห็นคุณค่าของงานของพวกเขาสูง และมีความรู้สึกด้านบวกต่องาน นอกจากนี้ Arnold และ Feldman ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลรู้สึกทางบวก และทางลบเกี่ยวกับงานของพวกเขา ซึ่งได้แก่ รายได้ (pay) ลักษณะงานที่ทำ (work itself) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การบังคับบัญชา

<sup>2</sup>วิเชียร วิทญูคม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2548), หน้า 107-108.



(supervision) ผู้ร่วมงาน(work group) และสภาพเงื่อนไขของการทำงาน (working condition) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รายได้ (pay) ค่าจ้างหรือรายได้มีบทบาทสำคัญต่อความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ เพราะเป็นเครื่องมือที่จะใช้ให้ได้มาซึ่งความต้องการต่าง ๆ เช่น อาหาร เครื่องแต่งกาย

2. ลักษณะงานที่ทำ (workitself) ลักษณะงานที่ทำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความพึงพอใจที่ลูกจ้างที่มีต่องานของพวกเขา คนทำงานต้องการงานที่ท้าทายและน่าสนใจ คือความหลากหลายและการควบคุมวิธีการทำงาน และความสอดคล้องของงาน โดยลักษณะงานที่น่าพอใจต้องมีปริมาณความหลากหลายไม่น้อยเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ส่วนงานที่มากเกินไปก็จะทำให้เกิดความเครียดทางอารมณ์ งานโดยทั่วไปจะให้อำนาจลูกจ้างในการทำงานเอง ถ้านายจ้างเข้ามาควบคุมวิธีการทำงานต่าง ๆ ทุกอย่างจะทำให้เกิดความไม่พอใจ

3. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ท้าทายมากขึ้น มีอิสระมากขึ้น การเลื่อนตำแหน่งมีความแตกต่างกันแต่ละแห่ง เงินเพิ่มมากขึ้นต่างกัน ซึ่งเรื่องนี้มีความสำคัญต่อระดับบริหารมากกว่าคนงานทั่วไป

4. การบังคับบัญชา (Supervision) ลักษณะของผู้บังคับบัญชามีสองแบบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน คือ แบบแรกการให้ลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง หรือให้สิทธิลูกจ้างมีส่วนร่วมพิจารณา ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการสนับสนุนให้ความสนใจส่วนบุคคล ในแบบที่สอง ลักษณะการบังคับบัญชาต้องให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในงานระดับที่สูงขึ้นต่อผู้บังคับบัญชา และสภาพการทำงานและสภาพรวมทั้งหมด

5. ผู้ร่วมงาน (work group) การมีมิตรภาพสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน มีผลต่อความพึงพอใจในงานต่อลูกจ้างแต่ละคน บุคคลชอบที่จะมีโอกาสที่ได้พบปะสนทนากับคนอื่น ๆ ที่เขาต้องทำงานด้วย ไม่ชอบทำงานที่เขาต้องแยกออกจากคนอื่น ๆ กลุ่มทำงานเป็นกลุ่มทางสังคมของลูกจ้างบุคคล มักจะใช้ผู้ร่วมงานเป็นที่ปรึกษาปัญหาของเขา และเป็นที่มาของความพอใจ

6. สภาพเงื่อนไขของการทำงาน (Working condition) เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง เสียง ตารางการทำงาน ความสะอาดของที่ทำงาน และความพอเพียงของอุปกรณ์เครื่องมือ ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลต่อความพึงพอใจในงานทั้งสิ้น<sup>3</sup>

สรุป ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกที่มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายตามภาระหน้าที่ต่าง ๆ ทุกส่วนงานด้วยความตั้งใจตามกรอบการปฏิบัติงานและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานเกิดความร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยได้นำความหมายขวัญกำลังใจนี้ไปใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

**ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ Maslow** ทฤษฎีนี้มีประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า มนุษย์จะมีความพอใจในการทำงาน ถ้าการทำงานนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ โดยแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ และตั้งสมมติฐานความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้จะมียู่อิ่มไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน ซึ่งจะเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Maslow แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ 1 เกี่ยวกับการดำเนินชีวิต ตอบสนองโดยให้ค่าจ้างด้านสวัสดิการ ตอบสนองโดยให้ชุดแต่งกาย จักรรถรับส่ง ให้คำรักษาพยาบาล และอื่น ๆ

ขั้นที่ 2 เกี่ยวกับความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงาน ตอบสนองโดยการทำสัญญาจ้าง ทำข้อตกลงกับสหภาพแรงงาน การประกันการว่างงาน การประกันสุขภาพ

ขั้นที่ 3 และ ขั้นที่ 4 เกี่ยวกับการสมาคมและการได้รับยกย่อง ตอบสนองโดยถามความเห็นผู้ที่ ทำงานมาก่อน ในเรื่องการบรรจุคนเข้าทำงานใหม่ ให้อำนาจการตัดสินใจในบางส่วน สร้างบรรยากาศให้รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนในการเป็นเจ้าของ องค์กรยกย่องชมเชย มอบงานที่สำคัญให้กระทำ

---

<sup>3</sup>ดร.ณี พร้อมทวีสิทธิ์, “ความพึงพอใจของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม เครื่องปรับอากาศต่อสวัสดิการที่ได้รับ: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา), 2545, หน้า 6.

ขั้นที่ 5 เกี่ยวกับการบรรลุความสำเร็จที่ตนเองต้องการ ตอบสนองโดยเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานตามที่ปรารถนาบ้าง

ทฤษฎีของ Maslow นี้สามารถอธิบายถึงคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานได้กล่าวคือ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรแต่ละระดับ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหาร จะมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่แตกต่างกัน เพราะเนื่องจากระดับความต้องการของทั้งสองแตกต่างกัน

3. ทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ซึ่งให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

**ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า**

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์มนุษย์จึงถูกควบคุมบังคับหรือข่มขู่ให้ทำงานชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุดผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่และลงโทษเพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

**ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า**

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงานบุคคล ที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลและผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
4. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานเป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้

สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

**ทฤษฎี x (Theory X)** คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

**ทฤษฎี y (Theory Y)** คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

สรุป Douglas Mc Gregor เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน<sup>4</sup>

นอกจากนี้ยังมีนักคิดนักเขียนคนอื่นๆอีกที่ได้จำแนกปัจจัยการจูงใจโดยเฉพาะพิจารณาจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานว่า ต้องการอะไรจากงานที่ทำดังนี้

**สุรพงษ์ ด้วยตั้งใจ ผู้แปลและเรียบเรียง**

1. การได้ทำงานกับหัวหน้าหรือผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. การได้คิดได้ทำด้วยตนเอง
3. การได้เห็นผลสำเร็จของงานที่ทำ
4. การได้งานทำที่น่าสนใจ
5. การได้รับรู้เรื่องราว ข้อมูลข่าวสารต่างๆ
6. การได้รับการยอมรับฟัง
7. การได้รับการนับถือ
8. การได้รับการรับรู้ถึงความพยายาม
9. การได้ทำงานที่มีความท้าทาย
10. การได้มีโอกาสการพัฒนาทักษะในการทำงาน<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, การบริหารงานบุคคลภาครัฐ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540), หน้า 940-943.

สรุป จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจและการจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจดังที่ได้กล่าวมานักวิชาการแต่ละท่านต่างก็ได้แยกแยะสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือสิ่งที่ใช้ในการจูงใจในการปฏิบัติงานออกเป็นองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับว่าท่านใดจะเน้นหรือให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในส่วนใดบ้างแต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะแยกออกเป็นอย่างไร หรือให้ความสำคัญหรือเน้นเฉพาะในส่วนขององค์ประกอบใดก็ตามแต่ทั้งหมดต่างก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยทั่วไปด้วยกันทั้งสิ้น

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

### 2.2.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

ในการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการทำงานซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้าม ขวัญกำลังใจที่ไม่ดีก็จะทำให้บุคคลเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน บัญญัติคำว่า ขวัญ ไว้ในความหมายที่หลากหลาย แต่ความหมายที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเรื่องที่กำลังนำเสนอบัญญัติว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริความดี สิ่งที่ไม่มีความผิด นิยมกันว่าอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง<sup>5</sup>

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ กล่าวไว้ว่า ขวัญกำลังใจของผู้ที่ได้รับการรู้สึกที่ดีทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญกำลังใจที่ดีจะรู้สึกอยากทำงาน อยากทำตน

<sup>5</sup>สุรพงษ์ คิ้วตั้งใจ และ คณะ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2535 และแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมในช่วงแผนพัฒนาที่ 8 (พ.ศ.2540-2544), (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมบัณฑิต, 2540), หน้า 289.

<sup>6</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542, พิมพ์ครั้งที่ 6. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, 2546), หน้า 23.

ให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภูมิใจในองค์กร ทำให้เป็นผลดีแก่บุคคลและหน่วยงาน<sup>7</sup>

**เฟลิกซ์ เอ.ไนโกร** (Negro, Felix A.) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่า คือ ความรู้สึกทำดีหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน<sup>8</sup>

**ไมเคิล เจ. ไนโกร** (Juclus. Michael J.) ได้ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่าขวัญในการปฏิบัติงานคืออะไรอยู่ที่ไหน กระทั่งถึงใครบ้างและผลของการกระทบกระเทือนของขวัญมีอะไรบ้าง ซึ่งสรุปได้ว่า ขวัญคือทัศนคติทางจิตใจ ความสามัคคีหรือความพร้อมเพรียง ภาวะของความเป็นอยู่ที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งจะขึ้นอยู่กับจิตใจ ทัศนคติ และอารมณ์ของแต่ละคน และแสดงออกมาเป็นปฏิกริยาของบุคคล ซึ่งนอกจากจะมีผลกระทบกระเทือนถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังมีผลต่อความตั้งใจทำงาน ความร่วมมือร่วมใจในการที่จะทำให้ผลการประกอบการมีผลประโยชน์สูงสุด และผลกระทบกระเทือนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจะมีผลกระทบต่อบุคคลแต่ละคนด้วย โดยสรุปความหมายของขวัญ ตามแนวความคิดของ ไมเคิล เจ. ไนโกร (Juclus. Michael J.) คือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ที่กระทบกระเทือนต่อความตั้งใจทำงานและผลกระทบกระเทือนนี้ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจทำงานและผลกระทบกระเทือนนี้ส่งผลต่อบุคคลแต่ละคนและวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>ทองทิพภา วิริยะพันธ์, **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : อินฟอร์มีเดีย บั๊ค, 2546), หน้า 292.

<sup>8</sup> Negro, Felix A., **Public Personnel Administration**, อ้างใน พรทิพย์ฟ้า สุนาวิน, “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทยูเนี่ยน ฟุทแวร์ จำกัด (มหาชน)”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี), 2548, หน้า 9.

<sup>9</sup>Juclus. Michael J., **personnel Management**, อ้างใน วัฒนพล สิทธิโชคสกุล, “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล สังกัดโรงเรียนเทศบาลเมืองชลบุรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตชลบุรี), 2545, หน้า 31.

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Flippo Edwin B.) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึงสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน<sup>10</sup>

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจคือสภาพทางจิตใจความรู้สึกท่าที พฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

### 2.2.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมาแต่เพียงอย่างเดียว แต่หากมีส่วนประกอบอย่างอื่นอีกด้วยที่มีผลอย่างสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันความรู้สึที่ดีต่อกัน การดำเนินงานของฝ่ายบริหารถูกต้องยุติธรรมและเห็นว่านโยบายขององค์กรและเห็นว่านโยบายขององค์กรเหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเป็นไปในทางร่วมมือร่วมใจกับฝ่ายบริหารมากขึ้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่กล่าวมานี้คือ ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้กล่าวว่า ขวัญมีความสำคัญต่อการบริหารงานและการทำงานในองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. สร้างความจงรักภักดีของพนักงานให้มีต่อองค์กรและต่อหัวหน้างาน
3. เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์กร
4. เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง
5. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์กรและปฏิบัติงานดีขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติเพื่อองค์กรมากขึ้น
7. ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Flippo Edwin B., Principles of Personnel Administration, อังในเอกวิทย์ มณีธร, “กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยรามคำแหง”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 2537, หน้า 22.

<sup>11</sup>ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 181.

**เอกรัตน์ เปาอินทร์** กล่าวว่า การบริหารงานที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นพิเศษนั้น ถือว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีในการทำงาน ร่วมกันของมวลหมู่สมาชิก ขวัญกำลังใจเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>12</sup>

**สมศักดิ์ ขาวลาภ** กล่าวว่า ขวัญเป็นเรื่องสำคัญยิ่งเพราะขวัญมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมากในการทำงานเราต้องการผู้บังคับบัญชาที่ไม่เพียงแต่ต้องการให้งานเสร็จเท่านั้น แต่เราต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีวิธีการที่จะทำให้งานแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจหรือมีความสุขจากการทำงานของเขาด้วย<sup>13</sup>

**ไมเคิล เจ.จูเซียส (Jucius, Michael J.)** กล่าวว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี จะเกิดผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพอใจ และรู้สึกใช้เวลาทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่างเปล่าหรือน่าเบื่อ ไม่รู้สึกว่าตัวเองไม่มีความสำคัญและมีความรู้สึกใช้เวลาทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่างเปล่าหรือน่าเบื่อ ไม่รู้สึกว่าตัวเองไม่มีความสำคัญและมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลที่เกิดตามมาคืองานมีคุณภาพ มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างและผลตอบแทนสูงขึ้น มีมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้น และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน<sup>14</sup>

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ถ้าขวัญของบุคคลดีทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวมย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานดีตามไปด้วย และการที่ขวัญกำลังใจของกลุ่มอยู่ในระดับสูง ก็จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานที่ดีด้วย

---

<sup>12</sup>พ.ต.ท.เอกรัตน์ เปาอินทร์, “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกำลังขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการปราบปรามยาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจนครบาล, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 2553, หน้า 9

<sup>13</sup>สมศักดิ์ ขาวลาภ, *ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544). หน้า 42

<sup>14</sup>อรรณพ บุญรัตพันธ์, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล สังกัดโรงเรียนเทศบาลเมืองชลบุรี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 2553, หน้า 33.



### 2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ซึ่งมีผลกระทบแต่ละคนแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นจึงมีผู้เสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปมากมาย เช่น

**เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Flippo, Edwin B.)** มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานคู่ได้จาก

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคงของหน่วยงาน
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. ความเข้าใจกัน ได้กับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ
9. สถานะทางสังคม
10. การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า<sup>15</sup>

**เฮอ์ซเบิร์ก เฟตเตอร์ิก, เมอร์สเนอร์ เบอ์นาคและซินเดอร์แมน บาร์บารา ( Herzberh, Frederick, Mausner, Bernard Syndeman, Barbara B.)** กล่าวถึงปัจจัยอื่นๆที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานคือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญเพราะเปรียบเหมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่ตนถูกใจและสามารถทำได้ดี เพราะทำให้มีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญาและพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง

---

<sup>15</sup>เอกวิทย์ มณีธร, “กำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยรามคำแหง, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 2537, หน้า 28-29.

3. การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนจะรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิผลขององค์กร ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่ เข้าใจ ซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาในแก่งาน มีกำลังใจและ ขวัญในการปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

5. ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและการบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วงจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญดี

6. สุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากด้านร่างกาย จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกาย และจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีปัญหาอาจทำงานได้ไม่ดี

วีระพงษ์ เกลิมจิระวัฒน์ ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรต้องมีความรู้สีกว่างานที่ตนรับผิดชอบอยู่ นั้นมีความสำคัญ ซึ่งแต่ละคนได้แสดงความสามารถและความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ตรงตามลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญที่มีอยู่พร้อมทั้งมีโอกาสก้าวหน้า มีความมั่นคงในงาน สร้าง ความชำนาญในวิชาชีพในระดับสูงขึ้น<sup>16</sup>

โดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนตัวของ บุคคลนั้นๆ ซึ่งได้แก่ สุขภาพและจิตใจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานคือลักษณะงาน ระบบงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ

#### 2.2.4 สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงสภาพขวัญกำลังใจ

สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงสภาพขวัญกำลังใจนั้น แสดงให้เห็นว่าขวัญกำลังใจมีความสำคัญใน การปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากขวัญกำลังใจเปรียบเสมือนสุขภาพร่างกายของมนุษย์มีทั้ง แข็งแรงและอ่อนแอ ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการมีขวัญกำลังใจสูงและต่ำ จึงควรมีการตรวจสอบเสมอ โดยศึกษาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์กร

1. มีความสนใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่
2. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
3. มีความร่วมมือร่วมใจต่อผู้บังคับบัญชา
4. มีความเสียสละและรับมอบหมายงานอย่างเต็มความสามารถ
5. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

<sup>16</sup>วีระพงษ์ เกลิมจิระวัฒน์, การบริหารงานแบบญี่ปุ่น, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ อิมเมจ, 2531), หน้า 128.

6. มีความซื่อตรงต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน  
 7. ลดข้อพิพาทหรือข้อเรียกร้องจากการทำงานให้น้อยลง  
 8. มีความรู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่ มีความรู้สึกมั่นใจชอบอยู่ในการปฏิบัติงานเสนอ และจากประโยชน์ดังกล่าว ก่อให้เกิดผลที่ตามซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญกำลังใจคือ

1. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
3. ช่วยให้งานมีคุณภาพและปริมาณสูง
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล<sup>17</sup>

ธีรนนท์ ทิทา ได้สรุปว่า ขวัญกำลังใจสามารถสังเกตได้จากความรู้สึกที่แสดงออกทางอารมณ์หรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรต่อลักษณะต่างๆ ดังนี้คือ

1. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบในงาน
3. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
4. ความรู้สึกพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน
6. ความรู้สึกได้รับการยอมรับจากสังคม<sup>18</sup>

จากพฤติกรรม และแนวคิดข้างต้น ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกที่มีความเชื่อมั่นกระตือรือร้น ที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายตามภาระหน้าที่ต่าง ๆ ทุกส่วนงานด้วยความตั้งใจตามกรอบการปฏิบัติงานและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานเกิดความร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงาน

---

<sup>17</sup>ยุวดี กุริโกทัย, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 2553, หน้า 23.

<sup>18</sup>ธีรนนท์ ทิทา, “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับมัธยมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น), 2538, หน้า 16.

### 2.2.4 แนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร

สำหรับแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน อุทัย หิรัญโต ได้เสนอแนะว่า

1. การที่จะสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องาน หรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริง และดำเนินการปรับปรุงได้ถูกต้อง

2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะในทุกหน่วยงาน มักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน และคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่เสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่เป็นธรรมบ้าง เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจัดให้มีทางระบายโดยวิธีที่เรียกว่า การร้องทุกข์

อนึ่ง การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจ มิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วก็กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่งหรืออันตรายไปหมดสิ้น

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน ดังที่เรียกว่า บริการการให้คำปรึกษา คือการช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง

5. การชมเชยให้รางวัล จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำความคิด ถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดอຍ ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึงใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ

6. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในอนาคตที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลง จึงให้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบมากที่สุด

7. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ฐานะของตนและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่อย่างกีดกันเป็นอันขาด

8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มิใช่วางตัวแบบผู้เรืองอำนาจ

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ เพราะขวัญคล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นร่างกายเสื่อมโทรมและอ่อนแอจิตใจ ก็ย่อมทำให้ขวัญกำลังใจตกต่อด้วย<sup>19</sup>

**อรุณ รักธรรม** ได้เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนงานมีความพึงพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะทำให้คนรักงาน ผู้นำจะต้องทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพึงพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำ หรือที่อดอยหมหดกำลังใจ ก็ไม่ควรแสดงให้คนงานเห็นเพราะคนงานส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างหัวหน้างาน

2. ยกย่องและชมเชย ให้กำลังใจแก่ผู้ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่า หมดความหมาย

3. ดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนทนสนมแก่คนงานพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวคราว และทุกข์สุขของตนในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้ จะทำให้คนงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้ามิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4. ให้โอกาสแก่คนงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควรหรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่คนงานมีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสถานภาพการทำงานที่ดี เหมาะสมแก่คนงาน อาทิ เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ และสวัสดิการ ฯลฯ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนงานใน ห้องที่มีสภาพการทำงานที่ดี จะทำให้ความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ให้โอกาสคนงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและมีส่วนในความสำเร็จของงาน คนงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ ในการปรับปรุงงานก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้หรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ

---

<sup>19</sup>อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์การพิมพ์, 2520), หน้า 182-184.

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของคนงาน คนงานบางคนมีขวัญดีตั้งอกตั้งใจทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากคนงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถร้องทุกข์กับผู้ใดได้<sup>20</sup>

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 2.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**มอร์ส (Morse)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถลดความตึงเครียดของมนุษย์ให้น้อยลง และความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกกร้อง เมื่อใดที่ความต้องการได้รับตอบสนองความตึงเครียดจะน้อยลงหรือหมดไป ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ

**วูม (Vroom)** ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ความพึงพอใจหรือทัศนคตินั้นเป็นคำที่ใช้แทนกันได้และทัศนคติในทางลบ จะแสดงให้เห็นถึง ความไม่พึงพอใจงานนั้นๆ อีกส่วนหนึ่ง

**แอปเพิลไวท์ (Applewhite)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึงความสุขความสบายใจที่ได้จากสถานที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้ขององค์กร

**โกช และกอร์เพต (Ghosh and Ghorpade)** ได้กล่าวถึงความพอใจในงานว่าเป็นผลที่เกิดจากทัศนคติของบุคคลผู้นั้นภายใต้ความสัมพันธ์ของสภาวะและสภาพแวดล้อมของงาน เมื่อบุคคลใดมีความพึงพอใจก็จะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่มีความพอใจเกิดขึ้นก็จะมีความรู้สึกต่อต้านในงานที่ตนทำ

**สุวรรณ สุวรรณผล** ได้ให้ความหมายไว้ว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นในทางบวกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆ คือ หน่วยงาน สภาพการงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และศักดิ์ศรีของอาชีพ

**ปริยาพร วงศ์ อนุตรโรจน์** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าหมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก ซึ่งเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นความพึงพอใจทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก

---

<sup>20</sup>อรุณ รักธรรม, *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2552), หน้า 205-206.

กระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจ โดยที่สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ธีรวุฒิ บุญยโสภณ** ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากทัศนคติด้านต่างๆ ของบุคคลที่มีต่องานที่เขาต้องทำซึ่งรวมทั้งองค์ประกอบอื่นที่สัมพันธ์กับงานที่ทำ เช่น มีสวัสดิการที่ดี มีความมั่นคง มีโอกาสก้าวหน้า มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี งานที่ทำท้าทายความสามารถ เป็นต้น<sup>21</sup>

### 2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างความพึงพอใจในงานจำเป็นต้องมีแรงจูงใจ (Motivation) และสิ่งจูงใจ (Incentives) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดในการสร้างความพึงพอใจในงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นไว้ต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

#### 2.3.2.1 ทฤษฎีความต้องการอีอาร์จี (ERG Theory)

**สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter)** กล่าวว่าในช่วงปี ค.ศ. 1969 เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้ทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์และพบว่า ผลการวิจัยไม่ตรงกับทฤษฎี คือ การตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่ได้เป็นไปตามลำดับขั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนั้นอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) จึงเสนอทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ (Existence Needs : E) ประกอบด้วยความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของมนุษย์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ความต้องการประเภทนี้เทียบได้กับความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยของมาสโลว์นั่นเอง

2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs : R) ความต้องการนี้ครอบคลุมถึงการที่มนุษย์มีชีวิตอยู่ในสังคมที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อน เป็นความต้องการความรักและสังคม ซึ่งเหมือนกับความต้องการสังคมและความรักของมาสโลว์

<sup>21</sup> กฤษ ซ่อคำ, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสายตำรวจสถานีตำรวจภูธรสารภี ตำบลสารภี อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 2552, หน้า 12-13.

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และศักยภาพในตนเองที่มีอยู่ในเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุด ความต้องการระดับนี้เหมือนกับความต้องการยอมรับและความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์<sup>22</sup>

### 2.3.2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

วรูม (Vroom cited in Muchinsky) ได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษารับรู้ของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ โดยคาดหวังว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น หากเขาประพฤติปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใด และการคาดการณ์ของความเป็นไปได้ของผลลัพธ์นี้จะเป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการออกมา<sup>23</sup>

ตามแนวคิดของ วรูม การจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความชอบ (Valence) ความคาดหวัง (Expectancy) และความเป็นสื่อกลาง (Instrumentality)

1. ความชอบ หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบต่อรางวัลที่ได้รับ หรืออีกนัยหนึ่งคือการที่บุคคลตีค่าผลที่ได้รับ (Outcome) นั้นว่าพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งความชอบนี้ไม่ได้เกิดมาจากรางวัลที่ได้รับแต่เกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคล จึงมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล ปัจจัยที่กล่าวถึงนี้ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพ ลักษณะงาน ตัวอย่างเช่น คนบางคนชอบทำงานราชการ เพราะมีค่านิยมเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน และความชอบที่แตกต่างกันนี้ ยังแตกต่างกันออกไปตามระยะเวลาด้วย เช่นเดียวกับความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งที่จูงใจอีกต่อไป เช่น คนบางคนอาจเปลี่ยนความชอบในรางวัลที่ได้รับ เมื่อสภาพเศรษฐกิจความเป็นอยู่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2. ความคาดหวัง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายาม (Effort) เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่ผลงาน (Performance) ที่ดีขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น หรือเป็นความเชื่อว่าการพยายามนั้นๆ จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

3. ความเป็นสื่อกลาง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่ว่าหากได้ทำงานไปในระดับหนึ่งแล้ว ความเป็นไปได้ที่ผลงาน (Performance) ที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ผลที่ต้องการได้รับ (Outcome attainment)

<sup>22</sup> กฤษ ช่อคำ, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสายตำรวจสถานีตำรวจภูธรสารภี ตำบลสารภี อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่, อ้างแล้ว, หน้า 13.

<sup>23</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 13.



ตามทฤษฎีความคาดหวังมีความเชื่อว่าบุคคลมีความคิดเกี่ยวกับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง และบุคคลนั้นก็จะเลือกกระทำตามคุณค่าของผลที่เกิดขึ้นกับโอกาสความน่าจะเป็นที่จะสำเร็จ ความคาดหวังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้คนเราพยายามทำงานเพื่อให้ได้รับความสมหวังนั่นเอง

### 2.3.2.3 ความสำคัญของความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน

**บาร์นาร์ด (Barnard)** เชื่อว่าการโน้มน้าวจิตใจคนงานเป็นหน้าที่ขององค์กรที่พยายามจะเพิ่มแรงจูงใจ หรือทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน ส่วนความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของคนงานตามคำร้องขอขององค์กรการเป็นหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร ด้วยเหตุนี้ บาร์นาร์ด จึงเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารก็คือ พยายามที่จะทำให้คนงานมีแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน

**เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)** เชื่อว่าวิธีที่จะทำให้คนงานมีความพึงพอใจต่องานจะต้องเน้นที่งานเป็นหลัก หรือที่เรียกว่า “การปรุงแต่งงาน” (Job Enrichment) ซึ่งรวมถึงการยกระดับความรับผิดชอบ ขยายขอบเขต และเพิ่มความท้าทายของงานที่คนงานปฏิบัติงานอยู่

**สมพงษ์ เกษมสิน** มีความเห็น 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับแนวทางที่จะสร้างความก้าวหน้าในงานว่า

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเพราะความก้าวหน้าในงานนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรจะได้รับเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล หน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์กร

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์ที่จะได้รับค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของคนซึ่งหมายความว่าเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจและทำให้ความก้าวหน้าในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงานเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายิ่งงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของ

ตนเองมากคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรัก นั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้นจึงควรเป็นงานที่เขาพอใจเพื่อจะได้ผลผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง<sup>24</sup>

### 2.3.3 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เจมส์ และโจนส์ (James and Jones) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานในองค์กรไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบทางด้านคุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ เป้าหมาย หลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่างๆ แหล่งวัสดุ เงินทุน หน้าที่ขององค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร คุณสมบัติเฉพาะเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึก และความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น

2. องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง มีความสำคัญต่อบุคคล ในด้านความรู้สึก เจตคติและพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ ขนาดขององค์กร อำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร การแบ่งความรับผิดชอบ ลักษณะเด่นขององค์กร มาตรฐานและการบริหารงานระบบขององค์กรความมั่นคง ความสำคัญ ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย

3. องค์ประกอบทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ เป็นต้น เช่น ลักษณะของผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมองค์กร วิธีการในการควบคุม การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างบุคคลในองค์กร วิธีการเรียนรู้และการเข้าสังคมของสมาชิก การฝึกอบรมระบบการให้รางวัล ลักษณะการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ

4. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเป็นผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ ลักษณะและสภาพของห้องทำงาน อุปกรณ์ในการป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน สถานที่ตั้งขององค์กร การคมนาคม ความกดดันจากสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของชุมชน สภาพมลภาวะบริเวณ ความร่มรื่น

5. องค์ประกอบทางด้านค่านิยม และพฤติกรรมค่านิยมของบุคคลในองค์กรย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติตามเหตุผลของบุคคลในการทำงาน ขบวนการ

<sup>24</sup>สาโรจ โสยสมบัติ, “ความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, 2552), หน้า 15.

ดำเนินงานและพฤติกรรมต่างๆ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร

**กิเซลลิ และ บราวน์ (Ghiselli and Brown)** เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบนั้นๆ
2. สภาพการทำงาน การได้ความสะดวกสบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
3. ระดับอายุ ตามความเห็นของ กิเซลลิ และ บราวน์ (Ghiselli and Brown) นั้นอายุมีทั้งส่วนสัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ
4. รายได้ ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน รวมไปถึงการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจของงาน

**ซาเลซนิค (Zaleznik)** ได้แบ่งความต้องการซึ่งเป็นสิ่งที่จูงใจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสนองตอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้ตอบแทนในการทำงาน ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน การได้ทำงานที่ถนัดเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ
2. ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต<sup>25</sup>

จากแนวความคิด ความหมาย ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ การมีความสุขความสบายใจที่ได้จากสถานที่ทำงานซึ่งเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน โดยไม่คิดที่จะลาออกหรือโยกย้ายไปไหน

---

<sup>25</sup>วันเพ็ญ พรหมลอย, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อบทบาทของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), 2551, หน้า 10 – 16.

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

### 2.4.1 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
3. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
4. ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
5. ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำคือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

#### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายประการ เช่น

1. ภาวะผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม
2. ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มีประโยชน์ร่วมกันและพฤติกรรมตนอยู่ภายใต้การอำนวยการและการกำหนดแนวทางของผู้นำ
3. ภาวะผู้นำ หมายถึงศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น

ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.4.2 บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ที่ทั่วๆ ไปของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วๆ ไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่างคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตลิ่งใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยต้องแก่คนอื่นในกลุ่ม มักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมาก นโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

3.1 มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง

3.2 มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรได้บังคับบัญชา

3.3 มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆ

ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำน้อยส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอุปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพนั้นมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไป

ติดต่อกับภายนอกทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาผ่านเข้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่ม หรือในองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเองในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่วานี้ อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือให้งานที่ยากๆ หรือง่ายๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Purveyor of Rewards and) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคติภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคนอื่นๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน นี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดย

เด็ดขาด คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไปผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูคำใครก็ตาม การดูคำนั้น ไม่มีใคร โกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดคำของค่านั้น เขามีความรักความหวังคืออยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องมารับผิดเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันหันออกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

### 2.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 2.4.3.1 ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

การแบ่งประเภทของผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำได้แบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แบ่งแยกตามลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ ดังนี้

#### 2.4.3.2 การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสมบัติพิเศษมีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น

ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์ หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

#### 2.4.3.3 การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

จอห์น ฟลานาแกน (John C. Flanagan) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้าและได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ

ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย

ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

#### 2.4.3.4 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

ลิปปีทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบายตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงาน โครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงานไปปฏิบัติตามสอบถามความสมัครใจหรือหรือขอความคิดเห็น ผู้นำแบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิใครก็ตาม จะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิโดยตัวบุคคล มิใช่โดยตำแหน่งและจะแยกตนเองออกห่างจากบุคลากรอื่น ๆ ทุกคนในหน่วยงานจะวางตนเป็นเอกเทศยากที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวกบรรดาการตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะทำไปโดยลำพัง เกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการ



เพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำหรือเป็นความต้องการเช่นนั้นของบุคลากรอื่นไม่ได้เลย ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บัญชางาน บุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียวคือปฏิบัติตามบัญชา และไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

**2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader)** เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่างๆ ก็จริง แต่บรรดาคำสั่ง นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งไปนั้นล้วนแล้วแต่กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคนร่วมกันทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้น บุคลากรมีสิทธิแม้กระทั่งจะเลือกงานอย่างใดที่เห็นว่าเหมาะสมกับความถนัดและ ความสามารถของตน หรือแม้เลือกบุคลากรอื่นที่ควรคิดว่าน่าจะร่วมกันทำงานได้ดีในขณะเดียวกันก็ได้ รวมความว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวินิจฉัยในการแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตามอำเภอใจหรือตามความพอใจส่วนตัวของตนเองและเมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ

**3. ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader)** มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดย ตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเลย ผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุน โดยการจัดหาวัสดุ ต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนตนเองจะนั่งอยู่ห่าง ๆ จะเข้าร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหาหรือเชิญให้มาเท่านั้น น้อยครั้งที่ผู้นำแบบตามสบายจะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมา ไม่ชอบตำหนิ ไม่ชอบชม การปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้ใดทั้งสิ้นและจะไม่ขัดขวางหากมีใครเสนออะไรมา มักยอมอนุมัติเรื่อยไปโดยไม่ค่อยพิจารณาเหตุผลใด ๆ

#### 2.4.3.5 แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

**เกิตเซลส์กับกูบา (Getzels กับ Guba)** แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role Behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

**1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader)** คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

**2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader)** คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นนายๆไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของ

บุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

**3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader)** คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้ว อะลุ่มอล่วยไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อม ๆ กันไป

#### 2.4.3.6 การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดดิน

**วิลเลียม เร็ดดิน (William J. Reddin)** กล่าวว่า โดยธรรมชาติมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ แบบเอาเกณฑ์ แบบเอางาน แบบสัมพันธ์ แบบประสาน

สัมพันธ์	ประสาน
เอาเกณฑ์	เอางาน

แผนภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

**1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated)** เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ยึดตัวเองเป็นที่ตั้งจึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงหรือจัดว่าเป็นคนที่ ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็น ลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

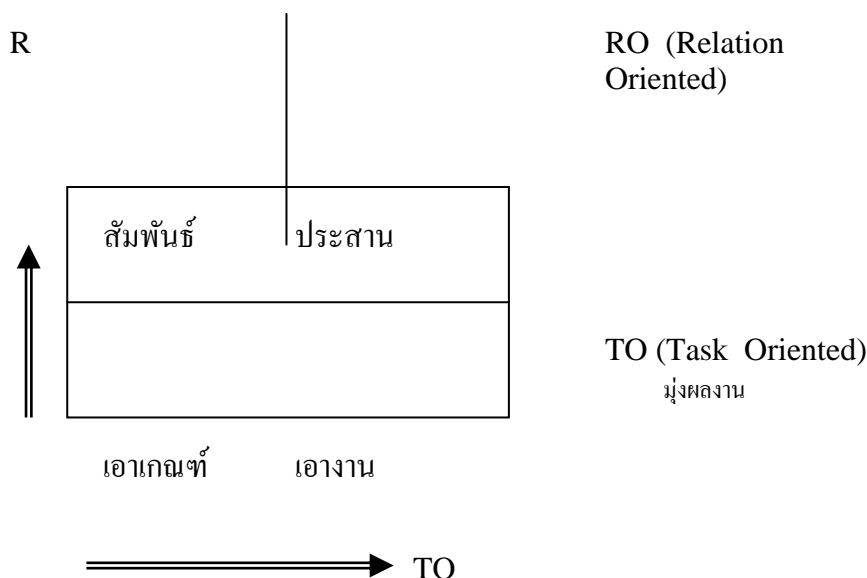
**2. แบบเอางาน (Dedicated)** เป็นแบบของคนที่เขาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ในใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่นจึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นคนเอาการเอางานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือเน้นที่งานมากกว่าคน

**3. แบบสัมพันธ์ (Related)** เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคน ยอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่นไม่เอาตัวทำอะไรไม่เอาใจให้กระทบกระเทือนใจใครให้ความสำคัญเรื่อง

สัมพันธภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องงานนั่นก็คือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างานถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อนงานมาทีหลัง

**4. แบบประสาน (Integrated)** เป็นลักษณะของคนที่ทำให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูงพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็น ผู้นำแบบอุดมคติ

ลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้จะอยู่ในตัวบุคคลทั้งที่ยังเป็นมนุษย์ดิบหรือเป็นมนุษย์ดิบ ๆ สุก ๆ ที่ไม่มีสิ่งหล่อหุ้มเลยลักษณะผู้นำพื้นฐานของแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนไปเองจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง หรือขยายไปใช้อีกแบบหนึ่งพร้อม ๆ กัน หรืออาจจะหกดกลับมาเป็นแบบเดิมของตนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบรมบ่มนิสัยสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งหล่อหุ้มร่างกายทั้ง 2 ชั้นที่กล่าวมาแล้ว และที่สำคัญที่สุดคือความตั้งใจของผู้นั้นที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำของตนเองมีมากน้อยแค่ไหน



แผนภาพที่ 2.2 แสดงการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน

เมื่อเรามองตัวเองหรือได้รับคำบอกเล่าจากผู้อื่น ทำให้รู้ว่าเราเป็นคนที่มีลักษณะประเภทใด ถ้าต้องการจะเปลี่ยนหรือขยายแบบของลักษณะผู้นำไปเป็นประเภทอื่นก็ย่อมทำได้ เช่น เรา รู้ตัวว่าเป็นคนเอาพวกพ้อง เห็นแก่พรรคพวกมากเกินไป ทำให้ไม่มีใครได้งาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเราให้เอาการเอางานให้มากขึ้น คือ เพิ่ม TO และลด RO โดยลดการเห็นแก่พรรคพวกเพื่อนฝูงลงมา

ให้เหลือน้อยลง หรือถ้าเรารู้ตัวว่าเป็นคนประเภทเอาเกณฑ์ อาจจะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นเป็นประเภทประสาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเองเพิ่มทั้ง TO และ RO คือทำตัวเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ให้มากขึ้นทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องทำตัวให้เป็นคนเอาการเอางานมากขึ้นหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้มากขึ้น

### 2.4.3.7 ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูงประสิทธิผลต่ำ

#### 1. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ คือ

**1.1 ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat)** เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแบบดีขึ้นจากแบบเอาเกณฑ์ เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถูกต้อง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนงานระยะยาว คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหารหรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ เขามักจะมีคติประจำใจว่า

- 1) จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดพลาด
- 2) จงมาดูกันเถอะว่า ครั้งก่อนเราทำอย่างไร
- 3) องค์กรที่ดี คือ องค์กรที่มีระเบียบปฏิบัติทุกอย่างพร้อมมูล

**1.2 นักพัฒนา (Developer)** เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธ์ซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาความรู้วิสัยทัศน์และพัฒนาศักยภาพวิธีสอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้าบางครั้งผู้ที่ถูกเขาพัฒนาไม่รู้ตัว เข้าทำนอง *ปิดทองหลังพระ* แต่พอเขาย้ายไปแล้วทุกคนจะรู้สึกเสียดายเขา หัวหน้าประเภทนี้บางคนถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตัวเอง รู้จักรับผิดชอบ ขยัน และมีความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นลูกน้องมักจะรักและได้ผลงานดีตลอดมา

**1.3 ผู้เผด็จการที่มีศีลปี (Benevolent Autocrat)** เปลี่ยนมาจากแบบเอางาน มีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านการสั่งงานอย่างมีศีลปี ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่นุ่มนวลมีศีลปะ มักเป็นผู้ทะเยอทะยาน พยายามจะไต่เต้าขึ้นมาจนถึงเป็นนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นคนที่ยากจะปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้กฎระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

**1.4 นักบริหาร (Executive)** เปลี่ยนมาจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งรู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดีมาก ไม่ใช่อำนาจดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ปูนบำเหน็จรางวัล ยกย่องและให้เกียรติลูกน้องไม่แย่งเอาผลงานหรือความคิดความชอบของลูกน้องมาเป็นของตนตรงกันข้ามจะต้องแสดงให้เห็นผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่า ผลงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้คุณแล้วการให้โทษลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่อารมณ์และจะต้องยุติธรรมถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกับกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

**2. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ** เปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐานในทิศทางต่ำลง มี 4 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

**2.1 ผู้หนีงาน (Deserter)** เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบเอาเกณฑ์ในทางเลวลงบริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่เน้นทั้งด้านงานและคนมักหนีงาน บางทีขัดขวางการทำงานของคนอื่นหัวหน้างานชนิดนี้มีอยู่มากมักคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมก็เลยละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดหรือไม่ทำอะไรเลย ทำให้เสียงานมักทำให้ทุกสิ่งยุ่งยาก เลยจุดให้ผู้อื่นชะงักงาน จะทำงานให้ได้ผลเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้คนอื่นมารบกวนเท่านั้น และจะไม่เกี่ยวข้องกับงานอื่นทั้งสิ้น ไม่ช่วยใคร พยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องของคนอื่นให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่าเมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกทำมันเสียเลย

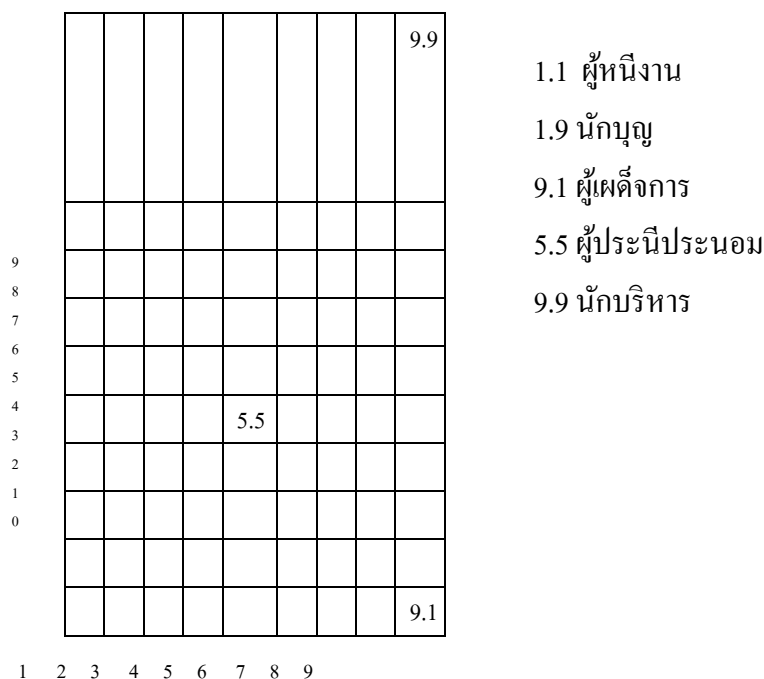
โดยธรรมชาติไม่มีหัวหน้างานคนใดจะเป็นคนเช่นนี้มาก่อนมักเกิดขึ้นเพราะองค์การหรือหัวหน้าชั้นเหนือเป็นเหตุแต่เมื่อหัวหน้าคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้นก็มักจะแก้ได้ยาก เพราะฉะนั้นในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าชั้นสูง ต้องหาทางป้องกันไม่ให้หัวหน้างานชนิดนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของเราได้นักบุญ (Missionary) เปลี่ยนมาจากแบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะหัวหน้างานที่ใจบุญ นึกถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงานเขาปรารถนาเป็น “คนดี” โดยไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำผิดใดๆ เรียกว่าเป็นคนประเภท “ขอรับกรรม” คือถือว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้วไม่สมควรจะได้เถียงกับใคร และถือว่าการโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารแบบนี้จะเป็นเหตุทำให้ผลผลิตตกต่ำเพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับคนเขาก็จะหาทางย้ายคนๆ นั้นไปเสีย เขาถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการดำรงความสงบเรียบร้อยเอาไว้

**2.2 ผู้เผด็จการ (Autocrat)** เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแบบมาจากแบบเอางาน หัวหน้างานแบบนี้มุ่งแต่งงานอย่างเดี่ยว ไม่คิดถึงสัมพันธภาพกับใคร ใ่วใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานไม่รัก มีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น หัวหน้างานชนิดนี้มักคิดว่าคนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเลียงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาและลงโทษอยู่เสมอ เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ต้องทำงานตามคำสั่งของเขาแต่อย่างเดียวโดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมอง คนอื่นเป็นแต่มือหรือเท้าไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น เขาต้องวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนไม่เห็นด้วยกับเขาแสดงว่าผู้้นพยายามโต้แย้งหรือต้องการจะทำทนายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่ายๆ หัวหน้างานแบบนี้จะทำให้เกิดปฏิกริยาในหมู่ผู้ร่วมงานอย่างรุนแรงเกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดผู้หนีงานมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวหรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงการบนอบต่อหน้าแต่จะด่าลับหลัง

**2.3 ผู้ประนีประนอม (Compromiser)** เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบประสาน หัวหน้างานแบบนี้ทราบว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจลงไปได้ว่าจะทำอะไรหรือ ไม่ก็อาจจะผสมความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม ความกดดันบางอย่างจะมีอิทธิพลทำให้เขาต้องตัดสินใจในดีที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศจากการงานเพียงต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อยๆ เช่นว่าผลงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาจะเป็นผู้เสนอแนะแต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งเรามักจะเรียกว่า ผู้ทำงานด้วยปาก เขาคิดว่าการวางแผนงานจะต้องใช้วิธีประนีประนอม เขาสนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดิน เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ยุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีการตัดสินใจไม่ดีและเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเองมากเกินไป

### 2.4.3.8 ผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

โรเบิร์ต เบลค และ เจมส์ เมอตัน (Robert Elake & James Mouton) ได้สร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ เพื่ออธิบายลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คล้ายกันที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน



- 1.1 ผู้นำนิรันดร์
- 1.9 นักบุญ
- 9.1 ผู้เผด็จการ
- 5.5 ผู้ประนีประนอม
- 9.9 นักบริหาร

แผนภาพที่ 2.3 โครงสร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

ตามภาพนี้ ลักษณะผู้นำแบ่งกว้างๆ ได้ 2 ประเภท คือ ประเภทมุ่งผลงาน อยู่ในแนวตอนบนของตาข่ายมี ดิกริจากน้อยไปหามาก ตั้งแต่ 0 ถึง 9 กับ ประเภทมุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในแนวตั้งของตาข่าย มีดิกริจากน้อยไปหามากจาก 0 ถึง 9 เช่นเดียวกัน ลักษณะผู้นำแบบต่ำสุด (1.1) คือ ผู้นำนิรันดร์ เป็นประเภทไม่เอาไหน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด (1.9) คือ นักบุญผู้นำที่มุ่งผลงานมากที่สุด (9.1) เป็นแบบ ผู้เผด็จการผู้นำที่ดีสุดคือ ผู้ที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์และผลงานสูงสุด (9.9) คือ แบบ นักบริหาร ผู้นำที่มุ่งทั้ง 2 ทางและอยู่เกณฑ์ปานกลาง (5.5) ตามทฤษฎีนี้เรียกว่า ผู้ประนีประนอม ถ้าเรารู้ตัวเองว่าเป็นคนมีลักษณะผู้นำแบบไม่ใครดี อาจจะเปลี่ยนแบบให้ดีขึ้นก็สามารถกระทำได้เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแบบลักษณะผู้นำพื้นฐานดังที่อธิบายมาแล้ว สมมุติว่าเราวิเคราะห์ตัวเองได้ว่าเป็นประเภท ผู้นำนิรันดร์ ถ้าเราปรับตัวให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น หมายความว่าเราขยับตัวขึ้นไปตามแนวตั้งของตารางขึ้นได้สูงมากน้อยแค่ไหนแล้วแต่ตัวเรา ถ้าเราคิดปรับตัวเฉพาะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์โดยไม่ปรับปรุงตัวเองด้านกรทำงาน เราก็จะเปลี่ยนลักษณะไปเป็นแบบ นักบุญ ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราปรับปรุงตัวเองได้โดยมุ่งเอาแต่การงาน ไม่มองดูผู้ร่วมงาน

หรือคิดถึงมนุษยสัมพันธ์ เราก็จะกลายเป็นผู้เผด็จการ แต่ถ้าเราเข้าใจดีว่า การกระทำงานให้ผลดีเรา ต้องคิดถึงทั้งผลงานและผู้ร่วมงาน เราก็จำเป็นต้องปรับปรุงตัวเองให้ขึ้นไปได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตาราง เราก็จะกลายเป็น ผู้ประนีประนอม หรือถ้าดีเลิศเราก็จะเป็นแบบนักรบบริหาร

นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีที่แบ่งประเภทผู้นำตามพฤติกรรมออกได้หลายแบบ เช่นแบ่งตามลักษณะอำนาจที่ได้รับ แบ่งตามพฤติกรรมการทำงาน แบ่งตามบทบาทที่แสดงออก เป็นต้น

### 2.4.3.9 ผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

#### 1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ ดังนี้

**1.1 บุคลิกภาพ (Personality)** เป็นเรื่องที่ดีมากกับตัวบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ บุคลิกภาพดังกล่าว ได้แก่

1. ความสามารถในการปรับตัว
2. ความต้องการที่จะนำ
3. ความต้องการทางอารมณ์
4. ความเป็นตัวของตัวเอง
5. ความอุตสาหพยายาม
6. ความคิดสร้างสรรค์
7. ความทะเยอทะยาน

**1.2 ความรู้ ความสามารถ (Intelligence)** สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

1. เซอร์วิปัญญา
2. ความแม่นยำในการตัดสินใจ
3. ระดับความรู้
3. ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา

**1.3 คุณลักษณะด้านสังคม (Social skill)** การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่ได้คนเดียวในโลก การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไป ตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะด้านสังคม เช่น

1. การรู้จักประนีประนอม
2. ความสามารถในการบริหาร
3. ความร่วมมือ



4. ความเป็นที่นิยมชมชอบ

5. ความเป็นนักการทูต

**1.4 คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical characteristics)** ถือเป็นเรื่องที่ดีที่ตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสามารถแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหาร หรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพ มีดังนี้

1. ส่วนสูง
2. น้ำหนัก
3. ความฟึกผน
4. ความสมบูรณ์ของร่างกาย

นอกจากนั้นแล้ว มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ทั้งต่างประเทศและประเทศไทย เช่น

**ดร.อานวย วีรวรรณ** อธิบดีรองนายกรัฐมนตรี ได้ให้ลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้บริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่ ผู้นำต้องเป็นผู้บุกเบิก ผู้นำจะต้องก้าวให้ทันโลก ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำต้องเป็นนักต่อสู้ ผู้นำจะต้องมีบทบาทร่วม พัฒนาสังคม ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในวิชาเรียน และได้บอกลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง การปฏิบัติไว้ 7 ประการคือ ผู้นำอย่ายึดถือความเป็นนายเหนือกว่า ผู้นำอย่าทำให้เป็นผู้รู้มากกว่าที่รู้จริง ผู้นำไม่ควร แทรกแซงในขณะที่ทำงาน ผู้นำอย่าตำหนิผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน ผู้นำอย่าเป็นคนใจน้อย ใจแคบ ขี้โมโห ผู้นำอย่าใช้คำสั่งที่ขัดแย้ง ผู้นำอย่าใช้คำสั่งมากเกินไปจนความจำเป็น

**นายแพทย์กิติ ตยัคคานนท์** ได้สรุปว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

มีสุขภาพแข็งแรง มีความรู้ดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้น มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ไม่โลเล ตื่นตัวเสมอ มีความแนบเนียน มีความอดทน มีสมาธิ ใจคอหนักแน่น สามารถบังคับตัวเอง มีการสื่อความหมายที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อิทธิทธิในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสงบเสงี่ยม มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีการสังคมดี มีการวางแผนงาน และการดำเนินงานตามแผน

**DR. MAY SMITH** บอกว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

มีเขาว์ปัญญาและวิจารณ์ญาณดี มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีความคิดคำนึง มีอารมณ์คงเส้นคงวา มีอารมณ์ขันเสมอ

**MR. PETER DRUCKER** บอกว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง มีความชำนาญพิเศษ มีอำนาจในตัวเอง มีความรอบรู้ทุก  
อย่างที่สามารถทำได้ แสวงหาสิ่งที่ดี ตรงต่อระเบียบ รู้จักที่ต่ำที่สูง การแสดงท่าทางไม่ขัดตา<sup>26</sup>

จากแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา สรุปว่า การทำงาน  
ของนักบริหารหรือหัวหน้างานใน การทำงานกับคนและนำคนอย่างไร ลักษณะความเป็นอยู่ ซึ่งต้อง  
ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความเป็นอยู่ ความ  
ใกล้ชิด ความรักความสามัคคีภายในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเป็นธรรม การ  
สนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้า การดูแลเอาใจใส่ การรับฟังความคิดเห็น และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2.5 แนวคิดปัจจัยการบริหาร

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยขอเอาปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมาเป็นแนวคิดที่จะศึกษาเพราะเป็น  
ปัจจัยหลักสำคัญในการศึกษาวิจัยกำลังใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรม  
ตำรวจภูธรภาค 4

อาทิมย์ ชิมโน ให้ความหมายของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4 Ms  
ได้แก่

1. บุคลากร (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ (Materials)
4. การจัดการ (Management)

### บุคลากร (Man)

อาทิมย์ ชิมโน ให้แนวคิดว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด  
หรือถือว่าเป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ คนเป็นผู้ออกแบบประดิษฐ์คิดค้น  
ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆคนควบคุมทรัพยากรเงิน และคนยังเป็นผู้  
บริหารจัดการคนในองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรด้านเทคโนโลยีเงิน และทรัพยากรคนแล้วจะ  
ประจักษ์ว่า คนเป็นทรัพยากรที่คาด การณ์หรือทำนายไม่ได้แน่นอนเหมือนทรัพยากรอื่น

<sup>26</sup>ร.ต.ท.อนุวัฒน์ จินดา, “คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรม  
ตำรวจภูธรภาค 4”, วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏ  
ราชวิทยาลัย), 2553, หน้า 89 – 113.

นอกจากนั้นยังเป็นปัจจัยที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่มากที่สุด ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพอใจแก่บุคคล (Personal Satisfaction) และความต้องการของงาน (Work Needs) ตลอดจนให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด องค์กรต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพียงพอและเหมาะสมกับงานสถานที่และเวลาคนคือจุดเริ่มต้นปัจจัยอื่นๆ<sup>27</sup>

### เงิน (Money) หรืองบประมาณ

รุ่ง แก้วแดง ให้แนวคิดว่าการบริหารงบประมาณตามแนวทางใหม่ในกระบวนการบริหารราชการจะเน้นความสัมพันธ์ ระหว่าง วงเงินงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลงานหรือผล ลัพท์ตาม ที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นสำคัญมีการมอบอำนาจในการสั่งจ่ายงบประมาณให้แก่ผู้บริหารในระดับฝ่ายปฏิบัติ (Line Manager) เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณขององค์การราชการตลอดจนมีการพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารการพัฒนาในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าด้านต้นทุนผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น (Cost-Benefit Analysis) นอกจากนี้จะต้องมีการกระจายอำนาจในการจัดการงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลาง ภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยจะครอบคลุมถึงการสร้างขีดความสามารถในกระบวนการบริหารงบประมาณตลอดทั้งระบบการรายงานผลงานที่เปรียบเทียบกับแผนงาน

1. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ มีการจัดระบบการรายงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยให้สามารถแสดงได้ถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด ทั้งนี้กิจกรรมของหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนจากเงินกู้และเงินช่วยเหลือทั้งหมดจะต้องมีการรายงานไว้ในแผนการเงินของรัฐด้วย

2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการทางการเงินในระดับ มหภาคโดยพัฒนาระบบบริหารการเงินในระดับหน่วยงานเพื่อสร้างความโปร่งใสให้แก่กระบวนการจัดสรรงบประมาณกล่าวคือ พัฒนาระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดการและทางการเงินเข้าด้วยกัน เพื่อให้การตัดสินใจของหน่วยงานอยู่บนฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน เชื่อถือได้และทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

---

<sup>27</sup> อภิกรมย์ ชินโน, “กระบวนการบริหารและความสำเร็จของการเป็นสถานที่ทำงานที่น่าอยู่น่าทำงานระดับดีมากโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), 2548, หน้า 23.

3. ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณโดยมีการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขตัวบทกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับ ระบบการงบประมาณ และการรายงานทางการเงินและการคลังซึ่งหมายรวมถึงการออกกฎหมายหรือระเบียบข้อ บังคับใหม่ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและเอื้อต่อความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ของโครงการพัฒนาด้วยจึงพอสรุปได้ว่า เงิน หรือ งบประมาณ เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการนำเงินมาใช้ต้องสอดคล้อง เหมาะสมกับกิจกรรมงานที่จะทำด้วย เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดี<sup>28</sup>

#### วัสดุสิ่งของ (Materials)

**เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง** ให้แนวคิดว่า เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีนับได้ว่าเป็น ญุณแจอดอกสำคัญที่ช่วยให้การบริหารในองค์กรได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการได้ เพราะเครื่องมือเป็นสิ่ง อำนวยความสะดวกและการได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีให้ได้มาซึ่ง ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นต่อระบบการบริหารในสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น และดูเหมือนว่าจะจะเป็นทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและ อำนวยความสะดวกรวดเร็วจนมีอาจยกเว้นได้ในกระบวนการบริหารการนำเครื่องมือและ เทคโนโลยีที่มาใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม จะช่วยให้มีการปรับปรุงกิจกรรมหลักต่างๆ ใน กระบวนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ เทคโนโลยีด้านนี้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วย ให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมาก โดยเฉพาะการกำหนด นโยบายที่มีการพัฒนาที่มีความยืดหยุ่น ต่อความแปรเปลี่ยนของภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การจัดการและการใช้ประโยชน์ทรัพยากร ภายใน และภายนอกประเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีต่างๆ ไปเข้ามาใช้ใน ระบบ การบริหารการพัฒนานั้น จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพการณ์และบทบาทภารกิจหน้าที่ ขององค์กรพัฒนานั้นๆ เป็นสำคัญ ซึ่งหมายถึงเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate technology) และต้องมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยว่าค่าใช้จ่ายที่องค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้นั้น เมื่อรวม โดยเฉลี่ยแล้วราคาต่อหน่วยเป็นจำนวนเงินเท่าใดเมื่อเปรียบ เทียบกับการใช้บุคลากรแต่หาก พบว่า ค่าใช้จ่ายเมื่อใช้แรงงานคนมีความประหยัดกว่าก็ควรให้ความสำคัญต่อแรงงานคนต่อไปคำนึงต่อ ภารกิจการพัฒนาขององค์กรและการวิเคราะห์ ควรยึดหลัก 3 ประการคือ ค่าใช้จ่าย ความรวดเร็ว และ ความถูกต้อง

<sup>28</sup> รุ่ง แก้วแดง, รีเอ็นจีเนียริงระบบราชการไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2540), หน้า 9.

ดังนั้น ในการฝึกอบรมนั้นต้องคำนึงถึงประสิทธิ ภาพ ความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ด้วย เพราะถ้าการลงทุนที่เหมาะสมจะสามารถทำให้ได้ผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนด้วย

#### **การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration)**

**เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง** ให้แนวคิด การจัดการ หมายถึง “การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัย คนอื่นเป็นผู้ทำ” จากความหมายนี้จะเข้าใจได้ว่าภายในองค์กร ทรัพยากรคน เป็นทรัพยากรหลัก เป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ และการที่องค์กรจะสามารถดำเนินกิจการไปได้โดยราบรื่นและมี ประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้นผู้บริหารย่อมจะต้องบริหาร จัดการทรัพยากรต่างๆ เหล่านั้น การจัดการ ยังหมายถึง “กระบวนการของการประสานงานและ บูรณาการกิจกรรมในงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัย บุคคลต่างๆปฏิบัติ” กระบวนการจัดการยังหมายถึง การดำเนินหน้าที่หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่เป็น ภาระผูกพันผู้บริหาร หน้าที่ดังกล่าวได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การ นำ (Leading) และการควบคุม<sup>29</sup>

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยในการการบริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ในการ ดำเนินงานทุกอย่าง เพราะการจัดการที่ดีจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากแนวคิดของ นักวิชาการหลายๆ ท่าน สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ คือ ปัจจัยทางการบริหารนั้นเป็นสิ่งจำเป็น ทางการบริหารที่สำคัญทั้ง 4 องค์ประกอบ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรคน หรือที่เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนอกจากนี้ ยังรวมถึง เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานหรือ การกิจกรรมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความร่วมมือ ความเป็นอยู่ ความสามัคคี การช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน และพบปะสังสรรค์กันเมื่อมีกิจกรรม

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ คือ 1) ด้านความ มั่นคงและความก้าวหน้า 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้นำปัจจัย 4 ด้านนี้ไปศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้

---

<sup>29</sup>เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารการพัฒนา, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543), หน้า 12.

## 2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารจัดการ

### 2.6.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า การบริหาร ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Administration และคงใช้คำว่า Management ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งการบริหารหรือการทำงานนี้ ได้มีการศึกษา และรวบรวมขึ้นเป็นระบบ มีการค้นคว้ารวบรวมขึ้นเป็นทฤษฎีได้ จึงเห็นได้ว่าการบริหารเป็นศาสตร์เป็นวิทยาศาสตร์ซึ่งเรียกว่าเป็นภาษาอังกฤษว่า Administrative Science หรือ Management Science สำหรับคำว่า การบริหารนี้ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากในความหมายทั่วไป คำว่า การบริหารหรือ Administration หมายถึง การร่วมมือดำเนินการปฏิบัติการในองค์การ และหากจะพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วย่อมจะเห็นได้ว่า องค์การในที่นี้มีได้มีความหมายเฉพาะแก่ส่วนราชการ กระทรวง ทบวง กรม กอง แผนก ฯลฯ เท่านั้น แต่มีความหมายรวมถึงองค์การในการบริหารงานอื่นๆ ด้วย เช่น ธุรกิจ สหพันธ์ สมาคมนอกจากนั้น คิงส์เบอรี (Joseph B. Kingsbury) ได้ให้ความหมายว่า กิจกรรมของกลุ่มคนในองค์การที่ทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์<sup>30</sup>

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดคนนั้นเอง และจากคำจำกัดความข้างต้นนี้จะเห็นว่า การบริหารก็คือ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้ การบริหารหรือการทำงานก็พอจะสรุปเป็นหลักการได้ว่า

1. ต้องมีองค์การ (Organization) และ องค์การนั้น ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) อันแน่ชัด
2. ต้องมีคนทำงาน คนซึ่งทำงานนี้จะต้องมีการทำงานร่วมกัน ดังนั้นคนจึงเป็นส่วนอันสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน
3. ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (Men) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่นที่สำคัญ ได้แก่ เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) ในการทำงาน
4. ต้องมีการจัดการในการบริหารหรือการทำงาน เป็นต้น ว่าการจัดการสายการบังคับบัญชาการกำหนดระเบียบ วิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์

ลักษณะทั้งสี่ประการนี้ ถือเป็นสาระสำคัญของการบริหารหรือการทำงาน

### 2.6.2 ทรัพยากรการบริหาร

โดยทั่วไปในการบริหารถือว่ามีทรัพยากร ที่เป็นปัจจัยสำคัญอยู่สี่ ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า 4

<sup>30</sup> สุวาทิต ศรีปัดดา, องค์การและการจัดการ, (มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์, 2533), หน้า 4.

Ms การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็เพราะว่า ในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการ หรือการบริหารธุรกิจก็ตาม เหตุนี้จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารมีอยู่สี่ประการดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาทรัพยากรการบริหารไปในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อยเจ็ด ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) ตลอดจนความสะอาดต่างๆ ทั้งนี้ โดยย้มาถึงความสำคัญและจำเป็นของอำนาจหน้าที่ และเวลาในการบริหารไว้ว่าในการบริหารงานนั้นไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ ถ้าหากปราศจากเสียซึ่งอำนาจหน้าที่และเช่นกันการบริหารนั้นๆ ก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดีอย่างมีคุณค่า หากมิได้กำหนดเวลาให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้นๆ ส่วนทางการบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมต่างออกไปอีกคือ มีคน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) และเรียกสั้นๆ ว่า 6 Ms การที่มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องทรัพยากรการบริหารดังกล่าวแล้วนั้น แม้ว่าจะเป็นเรื่องปลีกย่อยไปจากทรัพยากรการบริหารหลักทั้ง สี่ ประการดังกล่าวมาแล้วในตอนต้นก็ตาม แต่ก็ช่วยทำให้มองเห็นภาพรวมของทรัพยากรทางการบริหารที่กว้างมากขึ้น<sup>31</sup>

### 2.6.3 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารหรือการประกอบการในทางบริหาร หรือบางทีจัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหาร ไว้แตกต่างกัน บางท่านเห็นว่าต้องประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และลินดอล เออร์วิก (Lyndal Urwick) ได้สรุปกระบวนการบริหารย่อประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญเจ็ดประการ หรือเรียกสั้นๆ กันว่า “POSDCORB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้<sup>32</sup>

1. P = Planning หมายถึง การวางแผน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์เหตุการณณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

<sup>31</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 7.

<sup>32</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 8-9.

2. O = Organization หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่างก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบ้างก็เรียกเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานองค์การ (Auxiliary) เป็นต้น

3. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent Man for Competent Job) หรือ Put the Right Man on the Right Job ก็รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

4. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ เป็นต้น

การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมาก เหตุเพราะว่าการที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีคำสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

5. CD = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหารเพราะเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกระดับของงานการร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เมื่อก้าวถึงการประสานงานแล้ว อีกเรื่องหนึ่งที่เราได้กล่าวถึงเพราะมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่คู่กันประดุจคนกับเงาก็คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



6. R= Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้เป็นความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึง วิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

7. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน มีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไปมักมีวงจรที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission)
2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislation Authority)
3. การดำเนินการ (Executive)
4. การตรวจสอบ (Audit)

จากกรอบแนวคิดในการบริหารดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่มีวิธีการเป็นขั้นตอน ในแต่ละองค์กรจะต้องมีการบริหาร องค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่จะต้องมีการบริหารและในการบริหารให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งอย่างน้อยจะต้องประกอบด้วยคน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การบริหารจัดการ (Management) จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 2.6.4 การบริหารการจัดการองค์กรที่ดี

การบริหารจัดการองค์กรที่ดีต้องนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาให้เป็นแนวทางการบริหารจัดการในองค์กรบริหารส่วนตำบลที่ดีได้<sup>33</sup> ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Law Doctrine) เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของชุมชนและชุมชนยินยอมปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งการปฏิบัติขององค์กรบริหารส่วนตำบลสามารถดำเนินการให้สอดคล้องได้
2. หลักคุณธรรม (Virtue) เป็นการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามเป็นตัวอย่างประชาชนเพื่อเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ อุดม มีระเบียบวินัย

<sup>33</sup> อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่น, อ่างแล้ว, หน้า 80.

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) โดยเน้นการปรับกลไกและวิธีการทำงานให้มีความโปร่งใส ให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบได้

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ถือเป็นหลักการที่มีความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจทำอะไรอย่างไรขององค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการตรวจสอบและการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลและสุดท้ายประชาชนเห็นว่าปฏิบัติงานเสียหาย สัมभवหรือมีพฤติกรรมเสื่อมเสีย

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักข้อนี้ มุ่งเน้นให้องค์การบริหารส่วนตำบลให้ตระหนักในอำนาจหน้าที่ของตนที่จะต้องปฏิบัติต่อประชาชนมีความใส่ใจต่อปัญหาของชุมชนและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ให้บรรลุผลโดยไม่เลือกปฏิบัติ และมีความกล้าหาญที่จะยอมรับผลการกระทำ

6. หลักความคุ้มค่า (Worthiness) เป็นการเน้นประสิทธิภาพในการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน รวมทั้งการรักษาทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่นให้สมบูรณ์และยั่งยืน

ดังนั้นกระบวนการการทำงานหมายถึง ขั้นตอนการประกอบการในทางบริหาร ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การบรรจุแต่งตั้ง การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ

จากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ คือ 1) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

แผนพัฒนาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2550 -2554 มีความมุ่งหวังให้ข้าราชการตำรวจทุกคน และพนักงานราชการ ในทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการและแนวทางการปฏิบัติอย่างมีแผน เป็นระบบ มีระเบียบ เพื่อที่จะได้พัฒนาตนเอง ครอบคร้ว หน่วยงานและระบบงานให้มีความพร้อมสูงสุด ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจหลักที่สำคัญยิ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดคือ

ความมั่นคงของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

ความสงบสุขของสังคมและชุมชน

ประสิทธิภาพสูงสุดในการรักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของประชาชน

### 2.7.1 กิจการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มี 7 กลุ่มงาน

1. งานบริหาร รับผิดชอบวางแผน อำนาจการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ งานการบริหารงานบุคคล การศึกษา การฝึกอบรม งานวิชาการ สวัสดิการ การพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการ การพัฒนา การพลานการและสรรพาวุธ การสื่อสาร โทรคมนาคม เทคโนโลยี การส่งกำลังบำรุง อื่นๆ รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. งานป้องกันอาชญากรรม รับผิดชอบวางแผน อำนาจการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบติดตามและประเมินผลงานด้านการป้องกันอาชญากรรม และรักษาความสงบเรียบร้อย งานคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ งานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ เพื่อป้องกันมิให้อาชญากรรมเกิดขึ้น

3. งานสืบสวนปราบปรามอาชญากรรม รับผิดชอบงานแผน อำนาจการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบติดตาม และประเมินผลงานด้านการสืบสวนปราบปรามอาชญากรรมการกระทำผิดตามพระราชบัญญัติที่มีโทษทางอาญาทุกฉบับ ตลอดจนองค์กร เครือข่ายที่อยู่เบื้องหลัง รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้องหรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ เพื่อมิให้เกิดอาชญากรรมขึ้น

4. งานสืบสวนสอบสวน รับผิดชอบงานแผน อำนาจการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบติดตามและประเมินผลงานด้านการสืบสวนสอบสวนคดีอาญา การมีความเห็น การให้ความเห็นชอบหรือเห็นแย้งในคดีอาญา การอุทธรณ์ ฎีกา หรือการขอให้พิจารณาคดีใหม่ และงานด้านกฎหมายอื่นๆ รวมทั้งงานลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ในการสืบสวนสอบสวนคดีอาญาให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. งานกิจการพิเศษ รับผิดชอบงานแผน อำนาจการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลงานด้านการถวายความปลอดภัย การอารักขา การรักษาความปลอดภัย กิจการโครงการพระราชดำริ กิจการต่างประเทศ การตรวจคนเข้าเมือง การบรรเทาสาธารณภัย การบินตำรวจ รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ เพื่อให้การปฏิบัติราชการบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. งานความมั่นคง รับผิดชอบวางแผน อำนวยการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลงานด้านการข่าว การต่อต้านข่าวกรองด้านความมั่นคง การต่อต้านการก่อการร้าย การก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การรักษาความมั่นคงตามแนวชายแดน การรักษาความสงบเรียบร้อยเกี่ยวกับการชุมนุมเรียกร้อง การเลือกตั้ง รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ เพื่อให้การปฏิบัติราชการบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7. งานจเรตำรวจ รับผิดชอบวางแผน อำนวยการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลงานด้านการตรวจราชการ การปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจ กวดขันดูแลระเบียบวินัย ข้าราชการ กำนันผู้ใหญ่บ้าน ตรวจสอบข้อเท็จจริง สืบสวนข้อเท็จจริง และสอบสวนการกระทำผิดวินัยกรณีที่มีการร้องเรียนกล่าวหาข้าราชการตำรวจ ลูกจ้าง พนักงานราชการกระทำผิดวินัย ประพฤติมิชอบ หรือทุจริตต่อตำแหน่ง ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานตำรวจ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน กฎข้อกำหนด ข้อบังคับ คำสั่ง แจ้งความ ฯลฯ และควบคุมกำกับ ดูแล ตรวจสอบการให้ทรัพยากรงบประมาณ ฯลฯ ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติและคณะกรรมการนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนด รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด<sup>34</sup>

สรุปได้ว่า งานตำรวจเป็นกิจการที่มีความสำคัญต่อประชาชนและสังคมโดยส่วนรวมเป็นองค์กรที่จะบันดาคความยุติธรรมขึ้นต้นให้สังคม ตำรวจเป็นเจ้าพนักงานของรัฐที่มีอำนาจและหน้าที่ในการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ตลอดจนทำหน้าที่บริการให้กับสังคม ตำรวจเป็นทั้งผู้รับใช้บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน และดูแลรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะทั่วไป ตำรวจเป็นผู้พิทักษ์ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตำรวจเป็นผู้รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมืองและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

### 2.7.2 ความหมายในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

ตำรวจถือได้ว่าเป็นหน่วยงานแรกในกระบวนการยุติธรรม มีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในสังคมให้ปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมายและเป็นที่ยอมรับในสังคมปัจจุบันว่ามีอำนาจหน้าที่ของตำรวจนั้นมีขอบเขตกว้างขวางมากไม่อาจกำหนดให้ตายตัวลงไปได้ เพราะการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจนั้นเป็นไปตามสถานการณ์โดยให้หลักการอันสมควรแล้ว ใช้ดุลยพินิจการดำเนินการตามที่กฎหมายรองรับ ตั้งแต่การตรวจค้นจับกุม การแบ่งอำนาจหน้าที่ของตำรวจนี้แบ่งออกได้เป็น 6 ประการคือ

<sup>34</sup>สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตำรวจ, 2550), หน้า 10-37.

1. ดำรงต้องมีหน้าที่รักษากฎหมาย
2. ต้องมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย
3. มีหน้าที่ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
4. ดำรงมีหน้าที่ในการสืบสวนในคดีอาญา
5. มีหน้าที่ให้บริการประชาชน
6. หน้าที่พิเศษอื่นๆ

กระทรวงมหาดไทย ได้กล่าวถึงหน้าที่ของตำรวจตามข้อบังคับของกระทรวงมหาดไทย มี 4 ประการดังนี้

1. การรักษาความสงบเรียบร้อยทั้งภายในและภายนอก จุดมุ่งหมายก็เพื่อประโยชน์แก่ประชาชน ความสงบเป็นยอดแห่งความสุขและความสุขนั้นเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรักษาความสงบไว้เพื่อให้มีความสุขตามที่ปรารถนา การปราบปรามโจรผู้ร้ายก็ดี การตรวจป้องกันไม่ให้มีอาชญากรรมเกิดขึ้นก็ดี การจับกุมตัวผู้กระทำความผิดให้ได้ตัวมาสอบสวนลงโทษตามควรแก่ความผิดอันเป็นการป้องกันปราบปรามอย่างหนึ่งก็ดี การต่อสู้กับข้าศึกภายนอกที่มาย่ำยีอธิปไตยของประเทศร่วมกับทหารก็ดี หรือช่วยรักษาเขตพื้นที่ซึ่งทหารทำการตรวจยึดไว้ก็ดี เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการกระทำเพื่อรักษาความสงบซึ่งตำรวจต้องมีหน้าที่ปฏิบัติทั้งสิ้น

2. การรักษากฎหมายที่เกี่ยวกับการกระทำผิดในทางอาญา ซึ่งออกประกาศใช้เพื่อควบคุมความประพฤติของชุมชนที่รวมกันอยู่ภายในสังคมนั้น เมื่อออกประกาศใช้แล้วต้องมีผู้รักษาและคอยดูแลป้องกันมิให้ผู้ใดละเมิด หากผู้ใดละเมิดก็ต้องให้เจ้าหน้าที่จัดการแก่ผู้นั้นให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำรวจนั้นมีหน้าที่ทำการป้องกันมิให้มีการละเมิดกฎหมายเกิดขึ้น ถ้ามีการละเมิดเกิดขึ้นแล้วก็มีหน้าที่จัดดำเนินการแก่ผู้ที่ละเมิดกฎหมายนั้น

3. การบำบัดทุกข์และบำรุงสุขให้แก่ประชาชน ตำรวจนั้นถือกันว่าเป็นมิตรที่ดีของประชาชน ธรรมดามิตรที่ดีนั้นจำต้องดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือเกื้อกูล บำบัดทุกข์บำรุงสุขของมิตรเป็นอย่างดี ฉะนั้นตำรวจที่ดีต้องมีคุณธรรมสูง มีเมตตากรุณาต่อประชาชนเอาใจใส่ช่วยเหลือให้ความปลอดภัยแก่ประชาชนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังตามควรแก่กรณี ในกิจการที่ช่วยเหลือได้และไม่ผิดกฎหมาย

4. คู่มือรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ สาธารณะสมบัติ ซึ่งประชาชนใช้ร่วมกัน เช่น ทางน้ำ ทางอากาศ สวนสาธารณะ โทรศัพท์สาธารณะ เป็นต้น หากไม่มีผู้ใดดูแลรักษาโดยเฉพาะก็ให้เป็นหน้าที่ของตำรวจที่จะช่วยกันดูแลรักษาให้สมบัติสาธารณะนั้นๆ อยู่ในสภาพเรียบร้อยเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อไป<sup>35</sup>

สรุปได้ว่า ตำรวจยังมีหน้าที่ภารกิจอื่นๆ อีกมากมาย งานของตำรวจจึงเป็นงานที่ทำการควบคุมสังคมอย่างหนึ่งเพื่อให้การดำรงอยู่ของสังคมมีความสงบสุขปลอดภัยตรงตามความหมายของ คำว่า “ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์” การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจจึงค่อนข้างจะเป็นงานที่ควบคุมให้เป็นไปตามบรรทัดฐานทางสังคม ควบคุมอาชญากรรม ป้องกันอาชญากรรม การควบคุมความประพฤติ หรือแม้แต่หน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ของรัฐอีกด้วย

## 2.8 สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

### 2.8.1 โครงสร้างหน้าที่รับผิดชอบ

1. ฝึกอบรมวิชาการฝึก สำหรับตำรวจและด้านวิชาการตามหลักสูตรแก่นักเรียนนายสิบตำรวจ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้

2. ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ข้าราชการตำรวจ ที่ได้ออกไปปฏิบัติหน้าที่แล้วเป็นเวลานาน นำไปพัฒนาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

3. ติดตามข่าวคราวความเป็นอยู่ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ ของนักเรียนนายสิบตำรวจที่จบไปแล้ว ตลอดถึงความประพฤติที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อส่วนรวม

4. ช่วยเหลือตำรวจภูธรภาค 4 ตลอดถึงหน่วยงานอื่น ตามเหตุการณ์หรือเมื่อมีการร้องขอ โดยเน้นถึงประโยชน์ส่วนรวม

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 1 กลุ่มงาน ดังต่อไปนี้

#### 1. ฝ่ายปกครองและการฝึก

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา ดูแลนักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

1.1 งานธุรการและสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออกของฝ่ายปกครองและการฝึก

<sup>35</sup>กระทรวงมหาดไทย, หน้าที่ของตำรวจตามข้อบังคับของกระทรวงมหาดไทย, กรุงเทพมหานคร : กระทรวงมหาดไทย, 2549), หน้า 10-37.

1.2 ปกครองบังคับบัญชานักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ

1.3 ควบคุม ดูแลนักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในด้านความประพฤติให้อยู่ในระเบียบ วินัย คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ของศูนย์ฝึกอบรม

1.4 ทำการฝึกหัดนักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามหลักสูตรที่กำหนด

1.5 ควบคุม ดูแลนักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ให้เข้ารับการฝึกหัดและฝึกซ้อมกีฬา

1.6 ส่งเสริม ควบคุม ดูแลการอบรมทางด้านจิตใจนักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทำการฝึกอบรมนักเรียนนายสิบตำรวจทางด้านจิตใจ และให้มีคุณลักษณะที่ดีก่อนออกไปปฏิบัติหน้าที่

1.7 ให้ความรู้แก่นักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ

1.8 ดูแล ตรวจสอบ กวดขันให้นักเรียนนายสิบตำรวจและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เกี่ยวกับความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในการเรียน เพื่อให้การเรียนได้ผลอยู่เสมอ

1.9 ควบคุม ดูแล เก็บรักษาอาวุธปืนหรือสิ่งของหลวงต่าง ๆ

1.10 ดำเนินการวางแผนและฝึกอบรมตามหลักสูตรภาคยุทธวิธีที่กำหนดไว้หรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

1.11 จัดเตรียม บำรุงรักษา อุปกรณ์การศึกษา อุปกรณ์การฝึกพลศึกษา อุปกรณ์การฝึกยุทธวิธีตำรวจ ตลอดจนการดูแล รักษา สถานที่ศึกษาและฝึกอบรม

1.12 ให้ความรู้และพัฒนาวิชาด้านวิชาพลศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬา การฝึกการต่อสู้ป้องกันตัว

1.13 งานดำเนินการให้ความรู้และฝึกกีฬาประเภทต่าง ๆ ตลอดจนการฝึกการต่อสู้ป้องกันตัวที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

1.14 งานเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจ

1.15 งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

## 2. ฝ่ายอำนวยการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบริหารการศึกษา งานยุทธศาสตร์และแผน งานวินัย งานสวัสดิการ งาน

งบประมาณ งานการเงินและพัสดุ งานโภชนาการ งานสื่อสาร และงานรักษาการณื โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

- 2.1 งานธุรการและงานสารบรรณ
- 2.2 งานบริหารงานบุคคล
- 2.3 งานคดีและวินัย
- 2.4 งานนโยบายและแผน และงานยุทธศาสตร์
- 2.5 งานการเงินและงานบัญชี
- 2.6 งานงบประมาณ
- 2.7 งานส่งกำลังบำรุง
- 2.8 งานสวัสดิการ
- 2.9 งานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการ
- 2.10 งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 2.11 งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
- 2.12 งานศึกษาอบรม
- 2.13 งานบันทึก ตรวจสอบ ควบคุม และรายงานข้อมูลสถานภาพกำลังพลของข้าราชการตำรวจในสังกัด รวมทั้งตรวจสอบข้อมูลดังกล่าวกับฐานข้อมูลกำลังพลกลางสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และดำเนินการ เพื่อให้สถานภาพกำลังพลในความรับผิดชอบเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- 2.14 งานการพยาบาลแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ ลูกจ้างและครอบครัว
- 2.15 จัดหา เก็บรักษา และแจกจ่ายเวชภัณฑ์
- 2.16 เก็บรักษา จัดซ่อมเครื่องมือและเวชภัณฑ์ในความรับผิดชอบ
- 2.17 งานประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ในด้านสุขภาพอนามัย
- 2.18 การรักษาการณื รักษาความปลอดภัย จัดการจราจร และความสงบเรียบร้อยในศูนย์ฝึกอบรม
- 2.19 จัดให้มีสหกรณ์ กองทุนสำหรับข้าราชการตำรวจ
- 2.20 จัดซื้อ จัดหา ประกอบอาหาร และตรวจสอบอาหาร
- 2.21 งานโภชนาการ
- 2.22 งานเก็บ ควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายอุปกรณ์ประกอบอาหาร



2.23 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.24 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีได้ในหน้าที่ของฝ่ายใดโดยเฉพาะ

2.25 งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### 3. ฝ่ายบริการการศึกษา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการการศึกษาและฝึกอบรม งานทะเบียนและวัดผล งานผลิตเอกสารตำราและสื่อการเรียนการสอน งานเทคโนโลยีสารสนเทศและห้องสมุด โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

3.1 งานธุรการและงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออกของฝ่ายบริการการศึกษา

3.2 จัดการสอนและฝึกอบรม

3.3 จัดพิมพ์เอกสารคำสอนและตำรา รวมทั้งการแจกจ่ายและเก็บรักษา

3.4 งานวางแผนและกำหนดโครงการเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศและงานห้องสมุด

3.5 ปรับปรุงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและห้องสมุดให้มีความทันสมัย ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 งานจัดหาทรัพยากรห้องสมุด

3.7 งานวิเคราะห์เลขหมู่และจัดทำบัตรรายการ

3.8 งานเตรียมทรัพยากรห้องสมุดออกบริการ

3.9 งานบริการหนังสือและช่วยค้นหา

3.10 งานวารสารและเอกสารสิ่งพิมพ์

3.11 งานรักษาสถาณภาพหนังสือและสิ่งพิมพ์

3.12 งานประเมินผลการศึกษา ตลอดจนติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ หลักสูตรการฝึกอบรม

3.13 ดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน การควบคุม การประเมินผล และติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของศูนย์

3.14 ฝึกอบรมจัดทำรายงานการศึกษาตนเอง รายงานประจำปี เสนอคำตรวจราชการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือรองรับการตรวจสอบและประเมินผล รวมทั้งเผยแพร่ต่อสาธารณชน

3.15 งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

#### 4. กลุ่มงานอาจารย์

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการ การสอน งานวิจัยและพัฒนา การศึกษา และงานอาจารย์พิเศษ โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

4.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการจัดทำแผนงาน โครงการ หลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรม

4.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัย

4.3 งานพัฒนาการศึกษา

4.4 ดำเนินการเกี่ยวกับด้านวิชาการ งานสอน สร้างบทเรียน สร้างตำราหรือ เอกสารประกอบการสอน จัดทำหลักสูตร ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร จัดทำข้อสอบ วัดผลและ ประเมินผลการเรียน งานวิจัยและงานสัมมนาทางวิชาการ และทดสอบสมรรถภาพร่างกาย จิตใจ ข้ำราชการตำรวจ

4.5 งานบริหาร เป็นกรรมการประจำภาควิชา การติดต่อประสานงานใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาควิชาอื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.6 งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ซึ่งมีหน้าที่หลักในการให้การศึกษาและฝึกอบรมให้ความรู้แก่ ข้าราชการตำรวจในระดับต่างๆ ตามนโยบายของกองบัญชาการศึกษาศึกษาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในพื้นที่ ตำรวจภูธรภาค 4 มีทั้งหมด 12 จังหวัด คือ 1.ขอนแก่น 2.กาฬสินธุ์ 3.มหาสารคาม 4.หนองบัวลำภู 5.อุดรธานี 6.เลย 7.หนองคาย 8.สกลนคร 9.นครพนม 10.มุกดาหาร 11.ร้อยเอ็ด และ 12.บึงกาฬ มีบุคลากร จำนวน 21,868 คน<sup>36</sup>

#### 2.8.2 หลักสูตรการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมข้าราชการ ตำรวจในพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 โดยอบรมภาควิชาการความรู้ด้านกฎระเบียบข้อบังคับกฎหมาย มี หน้าที่ฝึกทางด้านบุคลิกลักษณะท่าทางยุทธวิธีตำรวจด้านต่างๆ ตลอดจนการสร้างเสริมระเบียบ วินัยจริยธรรม แบบธรรมเนียมตำรวจ โดยข้าราชการตำรวจทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมจาก สถานที่แห่งนี้ ก่อนได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามสถานีต่างๆ

<sup>36</sup> ตำรวจภูธรภาค 4 “งานกำลังพล” 25 สิงหาคม 2552, <<http://www.police4.go.th/add.html>>(10 March 2012)

การฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 แบ่งการฝึกอบรมเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมบุคคลภายนอก ที่ผ่านการสอบคัดเลือกเข้ารับราชการตำรวจมี 2 หลักสูตร คือ

- 1.1 หลักสูตรนักเรียนนายสิบตำรวจ (นสต.) ใช้ระยะเวลาการฝึกอบรม 1 ปี

- 1.2 หลักสูตรการฝึกอบรมบุคคลภายนอกผู้มีวุฒิปริญญาตรีที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน (กปป.) ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม 4 เดือน

2. การฝึกอบรมทบทวนสำหรับข้าราชการตำรวจที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว มี 5 หลักสูตรในรอบ 1 ปีงบประมาณ คือ

- 2.1 หลักสูตรธรรมาภิบาล

- 2.2 หลักสูตรผู้ช่วยพนักงานสอบสวน

- 2.3 หลักสูตรป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

- 2.4 หลักสูตรการสืบสวน คดีอาญา

- 2.5 หลักสูตรการจราจร

3. การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจหลักสูตรพิเศษ มีดังนี้คือ

- 3.1 หลักสูตรชัชวาลย์ขั้นพื้นฐาน

- 3.2 หลักสูตรการฝึกอบรมยิงปืน<sup>37</sup>

## 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ ได้ศึกษาขวัญและประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า มีระดับขวัญปานกลาง องค์ประกอบของขวัญทางด้านจิตใจ มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิภาพของงานจากการประเมินตนเองมากกว่าตัวแปรองค์ประกอบทางด้านชีวสังคม องค์ประกอบของขวัญทางด้านจิตใจมีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิภาพของงานจากการประเมินของผู้บังคับบัญชามากกว่าตัวแปรองค์ประกอบทางด้านชีวสังคม ประสิทธิภาพของงานจากการประเมินตนเองของข้าราชการ สาย ค ในกลุ่มที่มีองค์ประกอบของขวัญตัวแปรตัวเดียวแตกต่างกันพบว่า ภาวะผู้นำที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โอกาสก้าวหน้าสูง ความพึงพอใจในงานสูง ความมั่นคงในหน้าที่

<sup>37</sup> ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4, “หน้าหลัก” 25 สิงหาคม 2552, <

<http://school4.education.police.go.th/>>, อ้างแล้ว.

สูง สวัสดิการสูง การได้รับการยอมรับนับถือสูง มีประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองสูงกว่าภาวะผู้นำที่ไม่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี โอกาสก้าวหน้า น้อย ความพึงพอใจในงานต่ำ ความมั่นคงในหน้าที่สูง สวัสดิการต่ำ การได้รับการยอมรับนับถือต่ำ ส่วนด้านเงินเดือน อายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษา และเพศ นั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาในกลุ่มที่มีองค์ประกอบของขั้วขั้วตัวแปรตัวเดียวแต่ต่างระดับกัน พบว่า ภาวะผู้นำที่ดี ความมั่นคงในหน้าที่สูง การได้รับการยอมรับนับถือสูงกว่า มีประสิทธิผลของงานจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาสูงกว่า

ภาวะผู้นำที่ไม่ดี ความมั่นคงในหน้าที่ต่ำ การได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่า ส่วนที่เหลืออีก 9 ตัว คือ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานสูง สวัสดิการ อายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษา และเพศไม่มีความแตกต่างกัน<sup>38</sup>

**สุนทร โคตรทาน** ได้วิจัยเรื่อง ขั้วขั้วในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ขั้วขั้วในการทำงาน โดยส่วนรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4 ปัจจัย ระดับปานกลาง 5 ปัจจัย ปัจจัยที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การยอมรับนับถือและ โอกาสก้าวหน้าตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลประโยชน์ตอบแทน และสภาพการทำงานตามลำดับ และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยที่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษมีขั้วขั้วในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีขั้วขั้วในการทำงานแตกต่างกันในปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ความมั่นคง ปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีขั้วขั้วในการทำงานแตกต่างกันในปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าและการยอมรับนับถือครูอาจารย์มีขั้วขั้วในการทำงานไม่แตกต่างกัน และครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีขั้วขั้วในการทำงานไม่แตกต่างกัน รวมถึงพบว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนกับขนาดของโรงเรียนในปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานและ

<sup>38</sup> ชารทิพย์ ภาคสุวรรณ, “ขั้วขั้วและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ”, **ปริญญาานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), 2551, 103 หน้า.

โอกาสก้าวหน้า แต่ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์เงินเดือนและขนาดโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้านอื่น ๆ<sup>39</sup>

**พ.ต.ท.มงคล บุญชุม** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรสงขลา” ผลการวิจัยค้นพบว่า “1) ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญของข้าราชการตำรวจ ตามทัศนคติของข้าราชการตำรวจที่มีความแตกต่างกันด้านวุฒิการศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน 3) ขวัญของข้าราชการตำรวจตามทัศนคติของข้าราชการตำรวจ ที่มีความแตกต่างกันด้านชั้นยศ ในภาพรวมแตกต่างกันโดยมีนัยทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 4) ขวัญของข้าราชการตำรวจตามทัศนคติของข้าราชการตำรวจ ที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกันในภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่าง<sup>40</sup>

**สาริตา น้อยษา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2” โดยศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา สถานภาพสมรส ชั้นยศ ระยะเวลาในการรับราชการ และอายุ ส่วนขวัญในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในงาน ความเจริญก้าวหน้า เงินเดือน และ ผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จด้านการบริหารงาน พบว่า ขวัญในการ

<sup>39</sup>อรไทย บรรลุ, “ประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตภาษีเจริญ”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏธนบุรี), 2546, 132 หน้า.

<sup>40</sup>พ.ต.ท. มงคล บุญชุม, “ขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), 2537, 139 หน้า.

ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2 อยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจมี 3 ตัวแปร คือ ชั้นยศมีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง<sup>41</sup>

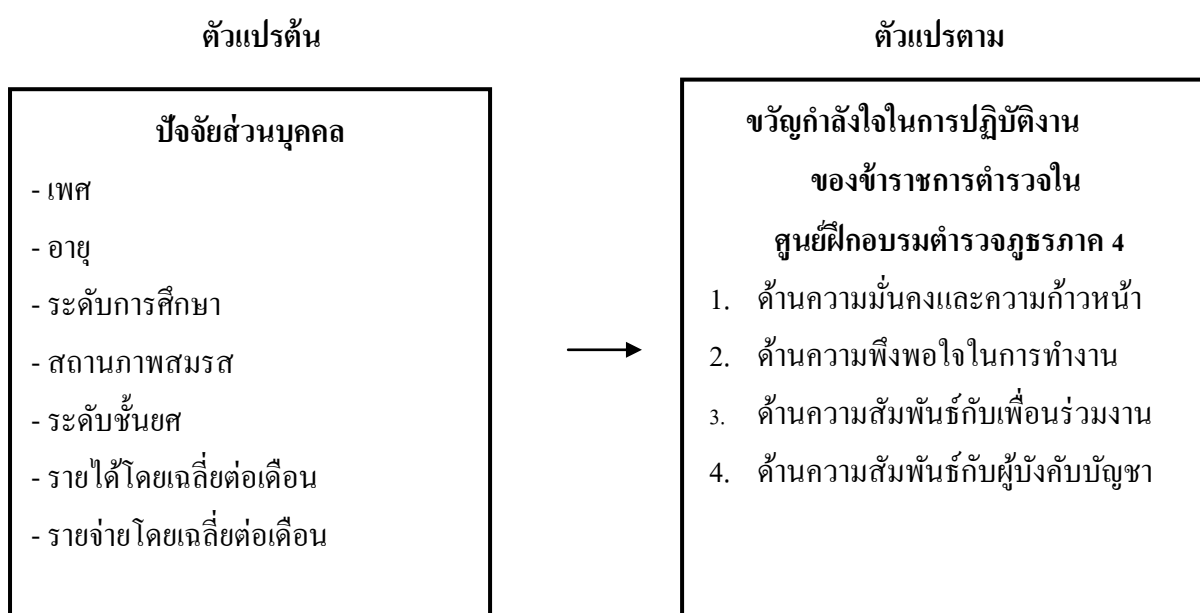
จำสืบทารวจ พิรุณ ทราบมูล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับแรกได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ทำ รองลงมา ได้แก่ ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสวัสดิการ ด้านค่าตอบแทน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ 2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการตำรวจที่มีระดับชั้นยศ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหา พบว่า การได้รับมอบหมายงานที่ทำยังไม่ชัดเจน ปัญหาในเรื่องการเทียบวุฒิการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในอาชีพนี้มีน้อยมากค่าตอบแทนในที่รับตอนนี้ยังปรับไม่เหมาะสมตามเศรษฐกิจในปัจจุบัน ด้านสวัสดิการของชั้นผู้ได้บังคับบัญชาขังน้อยเกินไป 4) ข้อเสนอแนะแนวทางส่งเสริม พบว่าควรมีการมอบหมายงานให้ชัดเจนจนกว่าปัจจุบัน ควรมีการเทียบกับวุฒิการศึกษาที่เรียนเพิ่ม สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพแก่ข้าราชการด้วย เพิ่มสวัสดิการการได้รับตำแหน่งตามความสามารถ สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรปรับให้สมกับสภาพความเป็นจริงให้มากกว่านี้ ควรปรับปรุงด้านสวัสดิการให้กับข้าราชการชั้นผู้น้อยให้มากกว่านี้<sup>42</sup>

<sup>41</sup>สาริยา น้อยษา, “ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2”, รายงานค้นคว้าแบบอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย ; มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), 2545, 60 หน้า.

<sup>42</sup>จำสืบทารวจพิรุณ ทราบมูล, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่” สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย ; มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), 2551, 86 หน้า.

## 2.10 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีของเฮอ์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีของมาสโล (Maslow) ทฤษฎีของกิลล์เมอร์ (Gilmer) อาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman) แนวคิดของธารทิพย์ ภาคสุวรรณ แนวคิดวีระพงษ์เฉลิมจิระวัฒน์ แนวคิดทองทิพภา วิริยะพันธ์ และผลงานวิจัยต่างๆ นำมาผสมผสาน ตั้งเคราะห์วิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยการศึกษาวัยกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.4 แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
- 3.4 การวัดค่าตัวแปร
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติราชการใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ทั้งหมด รวม 125 คน ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ปลายปิดและปลายเปิด เพื่อสอบถามขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ซึ่งแบบสอบถาม สร้างจากแนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยแยกเป็น ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งทฤษฎีงานวิจัยบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังนี้



**ตอนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) จำนวนนับ (Count) ค่าร้อยละ (Percentage) และอธิบายสถานะภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** เป็นคำถามให้แสดงความเห็นด้วยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยแบ่งเป็นประเด็นคำถาม ได้แก่ ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีการประเมินค่า (Rating Scale) โดยประโยคคำถามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด ระดับความคิดเห็นมาก ระดับความคิดเห็นปานกลาง ระดับความคิดเห็นน้อย ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด	คะแนนเท่ากับ	5
มาก	คะแนนเท่ากับ	4
ปานกลาง	คะแนนเท่ากับ	3
น้อย	คะแนนเท่ากับ	2
น้อยที่สุด	คะแนนเท่ากับ	1

**ตอนที่ 3** เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อทราบปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.3.1 การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับ ขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา ทฤษฎี แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบเนื้อหาของแบบสอบถาม ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. สร้างแบบสอบถาม และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน นำแบบสอบถามปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์

4. นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและผ่านการแก้ไขให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) รูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ความเหมาะสมด้านภาษา (Wording) ความสมบูรณ์ของคำชี้แจง และความเหมาะสมของการใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruency: IOC) ของแบบสอบถาม

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ<sup>1</sup>

โดยที่ +1 แน่ใจว่าสอดคล้อง

0 ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

-1 แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ .67 ขึ้นไป

6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปทดลองใช้

### 3.3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. แบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น ตำบลดในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 30 ชุด เพื่อนำข้อมูลมาหาคุณภาพแบบสอบถาม

2. นำแบบทดสอบไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าคงที่ภายในเนื้อหาเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยการใช้สูตรของ คอนบาค (Cronbach) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานวิจัย ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ซึ่งต้องมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป จึงจะยอมรับว่ามีความเที่ยง โดยใช้สูตร คือ

---

<sup>1</sup>ธีระศักดิ์ อุ่นอารมณีเลิศ, เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา: การสร้างและพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), หน้า 65.

การหาความเที่ยงของแบบสอบถาม หาความเที่ยงภายในโดยหา ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้สูตร<sup>2</sup> คือ

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  = สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

$K$  = จำนวนของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$  = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

3. การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ สามารถหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือได้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ .940 ซึ่งเป็นค่าที่เชื่อถือได้

4. นำเครื่องมือที่ทดลองแล้วพร้อมผลการทดสอบนำเสนออาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ และอาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ร่วม ก่อนนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล

5. จัดพิมพ์เครื่องมือเป็นฉบับจริง และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.4 การวัดค่าตัวแปร

#### 3.4.1 การวัดค่าตัวแปรอิสระปัจจัยส่วนบุคคล

**เพศ** พิจารณาจากเพศจริงแบ่งกลุ่มเพศ เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. เพศชาย 2. เพศหญิง ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**อายุ** พิจารณาจากอายุจริงแบ่งกลุ่มอายุ เป็น 4 กลุ่ม คือ 1. 20 – 30 ปี 2. 31 – 40 ปี 3. 41 – 50 ปี 4. 51 – 60 ปีขึ้นไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ระดับการศึกษา** พิจารณาจากระดับการศึกษาจริงแบ่งกลุ่ม เป็น 3 กลุ่ม คือ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. สูงกว่าปริญญาตรี ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**สถานภาพสมรส** พิจารณาจากสถานภาพสมรสจริงแบ่งกลุ่ม เป็น 3 กลุ่ม คือ 1. โสด 2. สมรส 3. หม้าย/หย่า/ร้าง ของผู้ตอบแบบสอบถาม

---

<sup>2</sup>บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น, 2545), หน้า 99.

**ระดับชั้นยศ** พิจารณาระดับชั้นยศจริง แบ่งกลุ่ม เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ชั้นประทวน  
2. ชั้นสัญญาบัตร ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน** พิจารณาจากเงินรายได้ที่ได้รับจริง แบ่งกลุ่ม เป็น 4 กลุ่ม คือ  
1. 5,000 - 10,000 บาท 2. 10,001-15,000 บาท 3. 15,001- 20,000 บาท 4. 20,001 บาท ขึ้นไป  
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน** พิจารณาจากรายจ่ายที่จ่ายจริง แบ่งกลุ่ม เป็น 4 กลุ่ม คือ  
1. 5,000 - 10,000 บาท 2. 10,001-15,000 บาท 3. 15,001- 20,000 บาท 4. 20,001 บาท ขึ้นไป ของ  
ผู้ตอบแบบสอบถาม

### 3.4.2 การวัดค่าตัวแปรตาม

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4  
4 ด้าน คือ 1. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า 2. ด้านความพึงพอใจในงาน 3. ด้านความสัมพันธ์  
กับเพื่อนร่วมงาน 4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยคำถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating  
Scale) การสร้างคำถามตามแนวของ Likert มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ และมีเกณฑ์การให้ค่าดังนี้  
คือ

5 คะแนน	เท่ากับ	มากที่สุด
4 คะแนน	เท่ากับ	มาก
3 คะแนน	เท่ากับ	ปานกลาง
2 คะแนน	เท่ากับ	น้อย
1 คะแนน	เท่ากับ	น้อยที่สุด

โดยแบ่งคะแนนเฉลี่ยเป็น 5 ระดับเพื่อแปลผลซึ่งได้จากการแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ย คือ มาก  
ที่สุด (5), มาก (4), ปานกลาง (3), น้อย (2), น้อยที่สุด (1) โดยนำผลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่า  
เฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยยึดตามเกณฑ์ช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ 5 ระดับ  
ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 - 5.00	มากที่สุด
3.50 - 4.49	มาก
2.50 - 3.49	ปานกลาง
1.50 - 2.49	น้อย
1.00 - 1.49	น้อยที่สุด <sup>3</sup>

### 3.4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ 2 ตัวแปรโดยใช้สถิติ ไค-สแควร์ (Chi-Square Test)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยใช้สถิติ ไค-สแควร์ (Chi-Square Test) ทดสอบความสัมพันธ์

1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน

2. ตัวแปรตาม คือ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มี 4 ด้านคือ 1. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า 2. ด้านความพึงพอใจในงาน 3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยนำคะแนนรวมของผู้ตอบแบบสอบถามมาจัดเป็นกลุ่มเพื่อให้อยู่ในอันดับสเกล มีเกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนน ดังนี้

$$\text{ขนาดชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ค่าคะแนนที่ได้สูงสุด คือ 125

ค่าคะแนนที่ได้ต่ำสุด คือ 42

จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง คือ 3 ชั้น

$$\text{ขนาดชั้น} = \frac{125-42}{3} = 27.6 = 28$$

<sup>3</sup>สำเร็จ จันทรสวรรณ และสุวรรณ บัวทวน, ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547), หน้า 243.

$$(\text{ขีดจำกัดบนของชั้นแรก} = \text{ขีดจำกัดล่างของชั้นแรก} + \text{ขนาดชั้น} - 1)^4$$

ช่วงคะแนน	แปลผล
42-69	น้อย
70-97	ปานกลาง
98-125	มาก

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ประสานงานกับศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัยวิทยาเขตอีสาน ถึงผู้บังคับการการศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ในการเข้าดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

3.5.2 ดำเนินการ โดยแจกแบบสอบถามแก่ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

3.5.3 ระยะเวลาที่แจกและเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.4 ผลการดำเนินการเก็บข้อมูลได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วจึงตรวจสอบความสมบูรณ์และจัดลำดับข้อมูล เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามครบแล้วนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมนำไปทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน

---

<sup>4</sup>ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เทพเนรมิตการพิมพ์, 2545), หน้า 247.

2. การวิเคราะห์ข้อมูลขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มี 4 ด้านคือ 1. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า 2. ด้านความพึงพอใจในงาน 3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

4. วิเคราะห์ข้อมูลคำถามปลายเปิดเพื่อทราบปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่

**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพสมรส ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) จำนวนนับ (Count) ค่าร้อยละ (Percentage) และอธิบายสถานะภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความเห็นด้วยกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) อธิบายระดับความเห็นด้วยกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อทราบปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยหาค่าร้อยละ (%) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สำหรับการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) โดยใช้นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ของข้าราชการตำรวจ ใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 พร้อมทั้งตั้งสมมุติฐานการวิจัยไว้ว่า เพศของ ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอายุของข้าราชการตำรวจมี ความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ระดับชั้นยศมี ความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจาก ประชากร จำนวน 125 ราย แล้วนำแบบสอบถามมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วย คอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณหาค่าสถิติ สำหรับตอบ วัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมทั้งนำเสนอผลการวิจัย ในรูปแบบของตารางพร้อมคำบรรยายใต้ตาราง ผู้วิจัยได้จำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

( $\bar{X}$ ) แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

DF. แทน ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( Degree of Freedom)

Sig. แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## 4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยหาค่าร้อยละ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน และรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน ดังนี้

#### ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ เพศ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	99	79.20
หญิง	26	20.80
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่าส่วนใหญ่มี เพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 79.20 รองลงมา เพศหญิง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ อายุของของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 – 30 ปี	14	11.20
31 - 40 ปี	18	14.40
41 - 50 ปี	51	40.80
51 ปี ขึ้นไป	42 □	33.60 □
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่าส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 รองลงมาอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20

ตารางที่ 4.3 จำนวนร้อยละระดับการศึกษาของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	34	27.20
ปริญญาตรี	80	64.00
สูงกว่าปริญญาตรี	11	8.80
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 34 คน คิดเป็น ร้อยละ 27.20 กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80

ตารางที่ 4.4 จำนวน ร้อยละ สถานภาพ ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	21	16.80
สมรส	97	77.60
หม้าย/หย่าร้าง	7	5.60
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ส่วนใหญ่ สถานภาพสมรส มี 97 คน คิดเป็น ร้อยละ 77.60 โสด มี 21 คน คิดเป็นร้อยละ 16.80 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ หม้าย/หย่าร้าง มีจำนวนน้อยที่สุดคือ มี 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.60

ตารางที่ 4.5 จำนวนร้อยละ ระดับชั้นยศของของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ระดับชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
ชั้นประทวน	93	74.40
ชั้นสัญญาบัตร	32	25.60
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ส่วนใหญ่ ระดับชั้นยศ ชั้นประทวน มี 93 คน คิดเป็น ร้อยละ 74.40 ชั้นสัญญาบัตร มี 32 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.60

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของข้าราชการตำรวจในศูนย์  
ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
5,000 - 10,000 บาท	7	5.60
10,001 – 15,000 บาท	18	14.40
15,001 – 20,000 บาท	17	13.60
20,001 ขึ้นไป	83	66.40
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ส่วนใหญ่รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป มี 83 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.40 รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 10,001-15,000 บาท มี 18 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.40 รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท มี 17 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.60 กลุ่มตัวอย่างที่รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 5,000 - 10,000 บาท มี 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือนของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรม  
ตำรวจภูธรภาค 4

รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
5,000 - 10,000 บาท	20	16.00
10,001 – 15,000 บาท	23	18.40
15,001 – 20,000 บาท	26	20.80
20,001 ขึ้นไป	56	44.80
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ส่วนใหญ่ มีรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาท ขึ้นไป มี 56 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80 รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท มี 26 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.80 รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 15,000 บาท มี 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 18.40 มีจำนวนน้อยที่สุดคือ รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 5,000-10,000 บาท มี 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.00

## ตอนที่ 2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร

### ภาค 4

การวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ดังนี้

**ตารางที่ 4.8** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวมและรายด้าน

ข้อความ	ระดับขวัญกำลังใจในการทำงาน		
	( $\bar{X}$ )	S.D.	การแปลผล
1. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า	2.94	0.70	ปานกลาง
2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	3.30	0.66	ปานกลาง
3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.57	0.64	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.11	0.90	ปานกลาง
<b>รวมค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.23</b>	<b>0.59</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีขวัญกำลังใจระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานมีขวัญกำลังใจระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านความมั่นคงและความก้าวหน้ามีขวัญกำลังใจระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า เป็นรายชื่อ

ข้อความ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
1. ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีโอกาสก้าวหน้าเพียงใด	3.23	0.97	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการสนับสนุนในศึกษาดูงานและฝึกอบรมเพียงใด	2.52	0.86	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการสนับสนุนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพียงใด	2.76	0.91	ปานกลาง
4. ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเพียงใด	2.76	0.88	ปานกลาง
5. ท่านมีโอกาสประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด	3.08	0.86	ปานกลาง
6. ท่านคิดว่าระบบคุณธรรมมีส่วนช่วยให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพียงใด	3.32	1.08	ปานกลาง
รวม	2.94	0.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า โดยรวมมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้แก่ ข้อที่ว่าระบบคุณธรรมมีส่วนช่วยให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพียงใดมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 รองลงมาคือท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีโอกาสก้าวหน้าเพียงใดมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ท่านมีโอกาสประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ท่านได้รับการสนับสนุนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพียงใดมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางมากโดยมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 2.76 ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเพียงใด มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านได้รับการสนับสนุนในศึกษาดูงานและฝึกอบรมเพียงใด มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความพึงพอใจในการทำงานเป็นรายข้อ

ข้อความ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
1. ท่านทำงานด้วยความปลอดภัยและมีการป้องกันอุบัติเหตุ	3.38	0.91	ปานกลาง
2. ท่านมีโอกาสดูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.40	0.90	ปานกลาง
3. ท่านสามารถทำงานอย่างมีความสุขตามระเบียบและข้อบังคับต่างๆขององค์กร	3.25	0.94	ปานกลาง
4. ท่านกับเพื่อนร่วมงานกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน	3.35	0.87	ปานกลาง
5. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ทุกครั้ง	3.37	0.82	ปานกลาง
6. วัสดุอุปกรณ์ที่ท่านใช้มีคุณภาพและไม่เป็นอันตรายต่อการทำงาน	3.08	0.94	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.30</b>	<b>0.66</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความพึงพอใจในการทำงาน เป็นรายข้อ โดยรวมมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้แก่ ข้อที่ว่ามีโอกาสดูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมาคือท่านทำงานด้วยความปลอดภัยและมีการป้องกันอุบัติเหตุมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ทุก

ครั้งมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ท่านกับเพื่อนร่วมงานกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ท่านสามารถทำงานอย่างมีความสุขตามระเบียบและข้อบังคับต่างๆขององค์กร มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ วัสดุอุปกรณ์ที่ท่านใช้มีคุณภาพและไม่เป็นอันตรายต่อการทำงาน มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นรายข้อ

ข้อความ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
1. ท่านมีปัญหาสามารถปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	3.48	0.83	ปานกลาง
2. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	3.60	0.81	มาก
3. เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองยินดีสละเวลาให้ท่านเมื่อร้องขอ	3.54	0.86	มาก
4. ท่านสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้	3.80	0.79	มาก
5. เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นท่านร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	3.53	0.73	มาก
6. ท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องตามแผนภารกิจต่างๆร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้	3.70	0.68	มาก
7. ท่านมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานในโอกาสพิเศษเพียงใด	3.33	0.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.57</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.11 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้แก่ ข้อที่ว่าสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ได้มีขวัญกำลังใจในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมาคือ ท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องตามแผนภารกิจต่างๆร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ได้มีขวัญกำลังใจในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองยินดีสละเวลาให้ท่านเมื่อร้องขอ มีขวัญกำลังใจในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นท่านร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ท่านมีปัญหาสามารถปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานในโอกาสพิเศษ เพียงใดมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นรายชื่อ

ข้อความ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมเสมอภาคกันทุกคนในหน่วยงาน	2.97	0.97	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.16	0.99	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้ความใกล้ชิดเป็นกันเอง	3.16	1.04	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลเอาใจใส่แก้ไขในการปฏิบัติงานได้ทุกครั้ง	3.18	1.00	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ท่านทำงานเต็มความสามารถในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.24	0.98	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา	2.95	1.03	ปานกลาง
รวม	3.11	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีขวัญกำลังใจอยู่ในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้แก่ ข้อที่ว่าผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ท่านทำงานเต็มความสามารถในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลเอาใจใส่แก้ไขในการปฏิบัติงานได้ทุกครั้งมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้ความใกล้ชิดเป็นกันเองมีขวัญกำลังใจในระดับ

ปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมเสมอภาคกันทุกคนในหน่วยงาน มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บังคับบัญชาขอรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ซึ่ง ปรากฏตาม ตารางดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ 4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ขวัญกำลังใจ	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
น้อย	24.20 (24)	7.70 (2)	20.80 (26)
ปานกลาง	62.60 (62)	80.80 (21)	66.40 (83)
มาก	13.20 (13)	11.50 (3)	12.80 (16)
<b>รวม</b> <b>(จำนวน)</b>	<b>100.00</b> <b>(99)</b>	<b>100.00</b> <b>(26)</b>	<b>100.00</b> <b>(125)</b>

Chi-Square =3.773

DF =2.00

Sig=0.152

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง เพศชายและ เพศหญิง ในระดับขวัญกำลังใจมาก พบว่า เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 13.10 และ เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 11.50

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ด้วย ไค-สแควร์ (Chi-Square Test) แล้วพบว่า ตัวแปรเพศ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่าตัวแปรเพศกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ขวัญกำลังใจ	อายุ				รวม
	20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป	
น้อย	7.10(1)	16.70(3)	25.50(13)	21.40(9)	20.80 (26)
ปานกลาง	78.60(11)	77.80(14)	62.70(32)	61.90(26)	66.40(83)
มาก	14.30(2)	5.60(1)	11.80(6)	16.70(7)	12.80(16)
<b>รวม</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>(จำนวน)</b>	<b>( 14 )</b>	<b>( 18 )</b>	<b>( 51 )</b>	<b>( 42 )</b>	<b>( 125 )</b>

Chi-Square =3.64

DF =6.00

Sig=0.72

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างอายุ 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปีและ 51 ปีขึ้นไป ในระดับขวัญกำลังใจ มาก พบว่า อายุ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมาคือ อายุ 20-30 ปี อายุ 41-50 ปี และ อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.70,14.30,11.80 และ 5.60 ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ด้วย ไค-สแควร์ (Chi-Square Test)แล้วพบว่า ตัวแปรอายุ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่าตัวแปรอายุกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ขวัญกำลังใจ	ระดับการศึกษา			รวม
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
น้อย	32.40(11)	18.80(15)	0.00	20.80(26)
ปานกลาง	58.80(20)	67.50(54)	81.80(9)	66.40(83)
มาก	8.80(3)	13.80(11)	18.20(2)	12.80(16)
<b>รวม</b> (จำนวน)	<b>100.00</b> <b>( 34)</b>	<b>100.00</b> <b>(80)</b>	<b>100.00</b> <b>(11)</b>	<b>100.00</b> <b>( 125)</b>

Chi-Square =6.05

DF= 4.00

Sig= 0.19

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ในระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มาก พบว่า สูงกว่าปริญญาตรี มาก ที่สุด รองลงมาคือ ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.20, 13.80 และ 8.80 ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรด้วย ไค-สแควร์ (Chi-Square Test) แล้วพบว่า ตัวแปร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่าตัวแปรระดับการศึกษา กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพสมรส กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของ ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ขวัญกำลังใจ	สถานภาพสมรส			รวม
	โสด	สมรส	หม้าย หย่า/ร้าง	
น้อย	9.50(2)	22.70(22)	28.60(2)	20.80(26)
ปานกลาง	71.40(15)	66.00(64)	57.10(4)	66.40(83)
มาก	19.00(4)	11.30(11)	14.30(1)	12.80(16)
<b>รวม (จำนวน)</b>	<b>100.00 ( 21 )</b>	<b>100.00 ( 97 )</b>	<b>100.00 ( 7 )</b>	<b>100.00 (125 )</b>

Chi-Square = 2.63

DF =4

Sig = 0.62

จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพ โสด สมรส และ หม้าย/หย่า/ร้าง ในระดับขวัญกำลังใจมาก พบว่า สถานภาพ โสด มากที่สุด รองลงมา คือ หม้าย/หย่า/ร้าง และสมรส คิดเป็นร้อยละ 19.00, 14.30 และ 11.30 ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ด้วย ไค-สแควร์ (Chi-Square Test) แล้วพบว่า ตัวแปรสถานภาพ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่าตัวแปรสถานภาพสมรส กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ขวัญกำลังใจ	ระดับชั้นยศ		รวม
	ชั้นประทวน	ชั้นสัญญาบัตร	
น้อย	23.70(22)	12.50(4)	20.80(26)
ปานกลาง	62.40(58)	78.10(25)	66.40(83)
มาก	14.00(13)	9.40(3)	12.80(16)
<b>รวม</b> <b>(จำนวน)</b>	<b>100.00</b> <b>(93)</b>	<b>100.00</b> <b>(32)</b>	<b>100.00</b> <b>(125)</b>

Chi-Square = 2.70

DF = 2

Sig = 0.25

จากตารางที่ 4.17 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับชั้นยศ ชั้นประทวน ชั้นสัญญาบัตร ในระดับ ขวัญกำลังใจ มาก พบว่าระดับชั้นยศ ชั้นประทวน มากที่สุด รองลงมา คือ ชั้นสัญญาบัตร คิดเป็นร้อยละ 14.00 และ 9.40 ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ด้วย ไค-สแควร์ (Chi-Square Test) แล้วพบว่า ตัวแปรระดับชั้นยศ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่าตัวแปรระดับชั้นยศ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.18 แสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ขวัญกำลังใจ	รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน				รวม
	5,000 – 10,000บาท	10,001 – 15,000บาท	15,001- 20,000 บาท	20,001 บาท ขึ้นไป	
น้อย	42.90(3)	5.60(1)	29.40(5)	20.50(17)	20.80(26)
ปานกลาง	57.10(4)	77.80(14)	70.60(12)	63.90(53)	66.40(83)
มาก	0.00	16.70(3)	0.00	15.70(13)	12.80(16)
<b>รวม (จำนวน)</b>	<b>100.00 (7)</b>	<b>100.00 (18)</b>	<b>100.00 (17)</b>	<b>100.00 (83)</b>	<b>100.00 (125)</b>

Chi-Square = 8.63

DF = 6

Sig = 0.19

จากตารางที่ 4.18 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 5,000 –10,000บาท, 10,001 - 15,000 บาท, 15,001 - 20,000 บาท และ 20,001 บาทขึ้นไป ในระดับขวัญกำลังใจ มาก พบว่า 10,001- 15,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001 บาทขึ้นไป 5,000 –10,000บาท, และ 15,001 - 20,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.70, 15.70, และ 0.00, 0.00 ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ด้วย ไค-สแควร์ (Chi-Square Test) แล้วพบว่า ตัวแปรรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่าตัวแปรรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ตารางที่ 4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ขวัญกำลังใจ	รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน				รวม
	5,000 – 10,000บาท	10,001 – 15,000บาท	15,001- 20,000 บาท	20,001 บาท ขึ้นไป	
น้อย	10.00(2)	21.70(5)	23.10(6)	23.20(13)	20.80(26)
ปานกลาง	70.00(14)	69.60(16)	65.40(17)	64.30(36)	66.40(63)
มาก	20.00(4)	8.70(2)	11.50(3)	12.50(7)	12.80(16)
<b>รวม (จำนวน)</b>	<b>100.00 (20)</b>	<b>100.00 (23)</b>	<b>100.00 (26)</b>	<b>100.00 (55)</b>	<b>100.00 (125)</b>

Chi-Square = 2.61

DF = 6

Sig = 0.85

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 5,000 –10,000บาท 10,001 – 15,000 บาท 15,001- 20,000 บาท และ 20,001 บาทขึ้นไป ในระดับขวัญกำลังใจมาก พบว่า 5,000 –10,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001 บาท ขึ้นไป, 15,001- 20,000 บาท, และ 10,001 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.00, 12.50, 11.50 และ 8.60 ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ด้วย ไค-สแควร์ (Chi-Square Test) แล้วพบว่า ตัวแปรระหว่างรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่าตัวแปรรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ข้อมูลส่วนบุคคลกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการ ตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ข้อมูลส่วนบุคคล	Chi-Square	Significance	ผลการทดสอบ
เพศ	3.77	0.15	ไม่มีความสัมพันธ์
อายุ	4.14	0.65	ไม่มีความสัมพันธ์
ระดับการศึกษา	6.05	0.19	ไม่มีความสัมพันธ์
สถานภาพสมรส	2.63	0.62	ไม่มีความสัมพันธ์
ระดับชั้นยศ	2.70	0.25	ไม่มีความสัมพันธ์
รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน	8.63	0.19	ไม่มีความสัมพันธ์
รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน	2.61	0.85	ไม่มีความสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.20 พบว่าเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความ  
คิดเห็นของข้าราชการ ตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวม พบว่าตัวแปร เพศ อายุ  
ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน และรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อ  
เดือน ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ดังนั้นสรุปว่า ข้อมูลส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์ กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

**ตอนที่ 4 ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
ตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4**

การวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ผลการวิจัย ดังนี้

**ตารางที่ 4.21 แสดงความถี่ ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความมั่นคงและ  
ความก้าวหน้า**

ปัญหา	ความถี่	แนวทางการเสริมสร้าง	ความถี่
1. ข้าราชการตำรวจหญิงมีโอกา สก้าวหน้าในอาชีพน้อยกว่า ข้าราชการตำรวจชาย	5	1. ควรให้สิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกัน ทั้งข้าราชการตำรวจชายและ ข้าราชการตำรวจตำรวจหญิง	4
2. ไม่มีความยุติธรรมด้านการ ปฏิบัติงาน	8	2. ควรจัดให้มีขวัญกำลังใจหรือ รางวัลอย่างทั่วถึง	9
3. ผู้บังคับบัญชามองแต่ภาพรวมของ หน่วยไม่ให้ความสำคัญกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5	3. ผู้บังคับบัญชาควรใช้ระบบคุณ ธรรมและให้ความสำคัญกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	10
4. มีการเรียกใช้งานตลอดเวลา ไม่มี การแบ่งงานที่ชัดเจน	10	4. ควรให้ความเอาใจใส่ ตรวจสอบ สอบถาม แนะนำให้งานที่ มอบหมายให้ปฏิบัติ	12
5. ขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน	4	5. จัดบุคลากรให้เพียงพอในการ ทำงาน	2
6. ไม่มีการเปิดอบรมในเรื่องการ ปฏิบัติงานในหน้าที่	9	6. ควรเปิดอบรมให้ข้าราชการ ตำรวจชั้นผู้น้อยได้แสดงความ คิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	5
7. ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงาน บุคคล	7	7. ควรแก้ไขระบบอุปถัมภ์ และนำ ระบบคุณธรรมมาใช้ในการ บริหารงานบุคคล	3

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามปลายเปิด พบว่า มีจำนวน 48 คน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา เป็นอันดับแรกคือ มีการเรียกใช้งานตลอดเวลา ไม่มีการแบ่งงานที่ชัดเจน จำนวน 10 คน อันดับที่ 2 คือ ไม่มีการเปิดอบรมในเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีจำนวน 9 คน อันดับที่ 3 ไม่มีความยุติธรรมด้านการปฏิบัติงาน มีจำนวน 8 คน อันดับที่ 4 ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล มีจำนวน 7 คน อันดับที่ 5 ข้าราชการตำรวจหญิงมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพน้อยกว่าข้าราชการตำรวจชาย มีจำนวน 5 คน อันดับที่ 6 ผู้บังคับบัญชามองแต่ภาพรวมของหน่วยไม่ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา มีจำนวน 4 คน อันดับที่ 7 ขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน มีจำนวน 3 คน ได้เสนอแนวทางการเสริมสร้าง ความคิดเห็น มีจำนวน 45 คน อันดับแรกคือ ควรให้ความสนใจใส่ ตรวจสอบ สอบถาม แนะนำให้งานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ มีจำนวน 12 คน อันดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาควรใช้ระบบคุณ ธรรมและให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา มีจำนวน 10 คน อันดับที่ 3 ควรจัดให้มีขวัญกำลังใจหรือรางวัลอย่างทั่วถึงมีจำนวน 9 คน อันดับที่ 4 ควรเปิดอบรมให้ข้าราชการตำรวจชั้นผู้น้อยได้แสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา มีจำนวน 5 คน อันดับที่ 6 ควรให้สิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกันทั้งข้าราชการตำรวจชายและข้าราชการตำรวจหญิง มีจำนวน 4 คน อันดับที่ 7 ควรแก้ไขระบบอุปถัมภ์ และนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล มีจำนวน 3 คน อันดับที่ 8 จัดบุคลากรให้เพียงพอในการทำงาน มีจำนวน 2 คน

ตารางที่ 4.22 แสดงความถี่ ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความพึงพอใจใน  
งาน

ปัญหา	ความถี่	แนวทางการเสริมสร้าง	ความถี่
1. งานบางฝ่ายให้ความสำคัญกับคนๆ เดียวทำแทนกันไม่ได้	12	1. ควรจัดระบบงานให้สามารถทำ แทนกันได้	11
2. การทำงานมีความรับผิดชอบมาก แต่ขาดการให้ขวัญกำลังใจ		2. ควรจัดสวัสดิการให้เป็นขวัญ กำลังใจอย่างทั่วถึง	17
3. ทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ มอบหมายงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่ สามารถระบุในตัวชี้วัดแบบ รายงานผลการปฏิบัติงานได้	15	3. ควรแบ่งงานและมอบหมายให้ ตรงกับตำแหน่งหน้าที่อย่าง ชัดเจน	8
4. ผู้บังคับบัญชาใช้พระเดช ใช้อำนาจ ในการทำงานตามที่ตนปรารถนา	7	4. ควรยกย่องชมเชยให้กำลังใจ ใช้ พระคุณปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา	10 5
5. ตำรวจรุ่นน้องประสานงานกับรุ่นพี่ ไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควรหรือได้แต่ อาจเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกันบ้าง	4	5. ควรให้มีการพบปะสังสรรค์กัน บ้างบางโอกาส	4
6. มีการทำงานหลายขั้นตอนแต่ไม่มี ประสิทธิภาพ	11	6. ควรลดขั้นตอนของการทำงานให้ เหลือน้อยลง	3
7. ขาดแคลนวัสดุสำนักงาน เครื่อง คอมพิวเตอร์	6	7. ควรจัดหาเครื่องเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ในเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า กลุ่ม  
ตัวอย่างที่ตอบคำถามปลายเปิดมีจำนวน 69 คน ได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา เป็น  
อันดับแรกคือ การทำงานมีความรับผิดชอบมากแต่ขาดการให้ขวัญกำลังใจ มีจำนวน 15 คน อันดับ  
ที่ 2 คือ ทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ มอบหมายงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถระบุในตัวชี้วัด  
แบบรายงานผลการปฏิบัติงานได้ มีจำนวน 14 คน อันดับที่ 3 งานบางฝ่ายให้ความสำคัญกับคนๆ  
เดียวทำแทนกันไม่ได้ มีจำนวน 12 คน อันดับที่ 4 มีการทำงานหลายขั้นตอนแต่ไม่มีประสิทธิภาพ มี

จำนวน 11 คน อันดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาใช้พระเดช ใช้อำนาจในการทำงานตามที่ตนปรารถนา มีจำนวน 7 คน อันดับที่ 6 ขาดแคลนวัสดุสำนักงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ มีจำนวน 6 คน อันดับที่ 7 ดำรวจร่น้องประสานงานกับรุ่นพี่ไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควรหรือได้แต่อาจเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกันบ้าง มีจำนวน 4 คน ได้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้าง ความคิดเห็น มีจำนวน 58 คนเป็นอันดับแรก คือ ควรจัดสวัสดิการให้เป็นขวัญกำลังใจอย่างทั่วถึง มีจำนวน 17 คน อันดับที่ 2 ควรจัดระบบงานให้สามารถทำแทนกันได้ มีจำนวน 11 คน อันดับที่ 3 ควรยกย่องชมเชยให้กำลังใจ ใช้พระคุณปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีจำนวน 10 คน อันดับที่ 4 ควรแบ่งงานและมอบหมายให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน มีจำนวน 8 คน อันดับที่ 5 ควรให้มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างบางโอกาส มีจำนวน 5 คน อันดับที่ 6 ควรลดขั้นตอนของการทำงานให้เหลือน้อยลง มีจำนวน 5 คน อันดับที่ 7 ควรจัดหาเครื่องเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 3 คน

ตารางที่ 4.23 แสดงความถี่ ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับ  
เพื่อนร่วมงาน

ปัญหา	ความถี่	แนวทางการเสริมสร้าง	ความถี่
1. ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กันเฉพาะฝ่าย ติดต่องานสื่อสารกันไม่ทั่วถึง	8	1. จัดระบบงานให้ติดต่อกันได้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน	5
2. เพื่อนร่วมงานซึ่งดีชิงเด่น เห็นแก่ตัวโดยไม่มีเหตุผล ไม่รักกันไม่ประสานสามัคคี	9	2. ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างให้มีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รับประทานอาหารร่วมกัน	13
3. มีการเอาเปรียบกับเวลาการทำงาน ทำงานไม่เต็มที่กับที่ ได้รับมอบหมาย	4	3. ข้าราชการตำรวจควรปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้	4
4. เพื่อนร่วมงานบางส่วนมีวุฒิภาวะต่ำ	3	4. ควรส่งเข้ารับการศึกษาอบรมและเรียนต่อเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น	2
5. ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กันเฉพาะฝ่าย ติดต่องานสื่อสารกันไม่ทั่วถึง	6	5. จัดระบบงานให้ติดต่อกันได้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน	6
6. เพื่อนร่วมงานซึ่งดีชิงเด่น เห็นแก่ตัวโดยไม่มีเหตุผล ไม่รักกันไม่ประสานสามัคคี	11	6. ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างให้มีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	15

ตารางที่ 4.23 แสดงความถี่ ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับ  
เพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่	แนวทางการเสริมสร้าง	ความถี่
7. ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา	7	7. ควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	8
8. ไม่เปิดโอกาสให้พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกัน	5	8. ควรเปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อจะได้พบปะสังสรรค์กันมากขึ้น	7

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามปลายเปิด มีจำนวน 53 คน ได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา เป็นอันดับแรกคือ เพื่อนร่วมงานชิงดีชิงเด่น เห็นแก่ตัวโดยไม่มีเหตุผล ไม่รักกันไม่ประสานสามัคคี มีจำนวน 11 คน อันดับที่ 2 เพื่อนร่วมงานชิงดีชิงเด่น เห็นแก่ตัวโดยไม่มีเหตุผล ไม่รักกันไม่ประสานสามัคคี มีจำนวน 9 คน อันดับที่ 3 ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กันเฉพาะฝ่าย ติดต่อสื่อสารกันไม่ทั่วถึง มีจำนวน 8 คน อันดับที่ 4 ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา มีจำนวน 7 คน อันดับที่ 5 ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กัน เฉพาะฝ่าย ติดต่อสื่อสารกันไม่ทั่วถึง มีจำนวน 6 คน อันดับที่ 6 ไม่เปิดโอกาสให้พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกัน มีจำนวน 5 คน อันดับที่ 7 มีการเอาเปรียบกับเวลาการทำงาน ทำงานไม่เต็มที่กับที่ได้รับมอบหมาย มีจำนวน 4 คน อันดับที่ 8 เพื่อนร่วมงานบางส่วนมีวุฒิภาวะต่ำ มีจำนวน 3 คน ได้เสนอแนะ แนวทางการเสริมสร้าง ความคิดเห็น มีจำนวน 60 คน อันดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างให้มีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีจำนวน 15 คน อันดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างให้มีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รับประทานอาหารร่วมกันบ้าง มีจำนวน 13 คน อันดับที่ 3 ควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน มีจำนวน 8 คน อันดับที่ 4 ควรเปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อจะได้พบปะสังสรรค์กันมากขึ้น มีจำนวน 7 คน อันดับที่ 5 จัดระบบงานให้ติดต่อกันได้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน มีจำนวน 6 คน อันดับที่ 6 จัดระบบงานให้ติดต่อกันได้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน มีจำนวน 5 คน อันดับที่ 7 ข้าราชการตำรวจควรปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้ มีจำนวน 4 คน อันดับที่ 8 ควรส่งเข้ารับการศึกษาอบรมและเรียนต่อเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น มีจำนวน 2 คน



ตารางที่ 4.24 แสดงความถี่ ปัญหา และแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ปัญหา	ความถี่	แนวทางการเสริมสร้าง	ความถี่
1. ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเฉพาะฝ่ายของตนเอง	16	1. ควรจัดระบบให้มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาทุกฝ่าย	10
2. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้คำแนะนำในเรื่องงานและไม่ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา	10	2. ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่งานทุกเรื่องและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเวลามีปัญหาเรื่องงาน และ ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และควรพิจารณาขั้นให้เป็นไปตามผลงานและมีคุณธรรม	7
3. ผู้บังคับบัญชาลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ให้ชี้แจงเหตุผล	8	3. ควรเปิดโอกาสให้ชี้แจงเหตุผลก่อนที่จะลงโทษ	4
4. ผู้บังคับบัญชาเข้าใจผิดเพราะคำฟ้อง ไม่เข้าใจกัน	3	4. ควรมองโลกในแง่ดี อย่าใช้อารมณ์ควรใช้เหตุผลอย่างเป็นมิตร	5
5. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดคุณธรรม	14	5. ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจหลักพรหมวิหาร 4 ให้มากขึ้น	3

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามปลายเปิดมีจำนวน 51 คน ได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาเป็นอันดับแรกคือ ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเฉพาะฝ่ายของตนเอง มีจำนวน 16 คน อันดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดคุณธรรม มีจำนวน 14 คน อันดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้คำแนะนำในเรื่องงานและไม่ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา มีจำนวน 10 คน อันดับที่ 4 ผู้บังคับบัญชาลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ให้ชี้แจงเหตุผล มีจำนวน 8 คน อันดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาเข้าใจผิดเพราะคำฟ้อง ไม่เข้าใจกัน มีจำนวน 3 คน ได้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้าง

ความคิดเห็น มีจำนวน 29 คนเป็นอันดับแรกคือ ควรจัดระบบให้มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาทุกฝ่ายมีจำนวน 10 คน อันดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่งานทุกเรื่องและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเวลามีปัญหาเรื่องงาน และผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และ ควรพิจารณาขั้นให้เป็นไปตามผลงานและมีคุณธรรมผู้บังคับบัญชาใช้ระบบอุปถัมภ์ไม่ใช่ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีจำนวน 7 คน อันดับที่ 3 ควรมองโลกในแง่ดี อย่าใช้อารมณ์ควรใช้เหตุผลเป็นมิตรต่อกัน มีจำนวน 5 คน อันดับที่ 4 ควรเปิดโอกาสให้ชี้แจงเหตุผลก่อนที่จะลงโทษ มีจำนวน 4 คน อันดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจหลักพรหมวิหาร 4 ให้มากๆ มีจำนวน 3 คน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 นี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 2) เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 4) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ใน ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรภาค 4 จำนวน 125 คน ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .940

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Test) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามข้อค้นพบ (Fact Findings) โดยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

**5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4**

ผลการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า ประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่ เป็น เพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 79.20 มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 จบการศึกษา

ระดับปริญญาตรี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 มีสถานภาพสมรส มี 97 คน คิดเป็น ร้อยละ 77.60 ระดับชั้นประทวน 93 คน คิดเป็น ร้อยละ 74.00 ส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป มี 17 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.60 รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 15,000 บาท มี 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 18.40

**5.1.2 ผลการศึกษาวิเคราะห์ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4** ผลการวิจัยพบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.23 โดยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีขวัญกำลังใจระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานมีขวัญกำลังใจระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้ามีขวัญกำลังใจ ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า โดยรวม พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีโอกาสนำหน้าเพียงใด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับการสนับสนุนในการศึกษาดูงานและฝึกอบรมเพียงใด

2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวม พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วัสดุอุปกรณ์ที่ท่านใช้มีคุณภาพและไม่เป็นอันตรายต่อการทำงาน

3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวม พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานในโอกาสพิเศษเพียงใด

4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยรวม พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ท่าน

ทำงานเต็มความสามารถในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชา  
ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา

**5.1.3 ผลการศึกษาวิเคราะห์ การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย  
ส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค  
4 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส  
ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน และรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน**

1) เพศ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร  
ภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) อายุ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร  
ภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) ระดับการศึกษา กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์  
ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน  
ที่ตั้งไว้

4) สถานภาพสมรส กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์  
ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน  
ที่ตั้งไว้

5) ระดับชั้นยศ กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรม  
ตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6) รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์  
ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน  
ที่ตั้งไว้

7) รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน กับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน  
ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตาม  
สมมติฐานที่ตั้งไว้

**5.1.4 ผลการศึกษาวิเคราะห์ ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการ  
ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ผลการวิจัย พบว่า ประชากรที่  
ศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะในรายด้าน ดังนี้**

1) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ปัญหาอันดับแรก คือ มีการเรียกใช้งานตลอดเวลา  
ไม่มีการแบ่งงานที่ชัดเจน แนวทางการเสริมสร้างอันดับแรก คือ ควรให้ความเอาใจใส่ ตรวจสอบ  
สอบถาม แนะนำงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ปัญหาอันดับแรก คือ ทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่มอบหมายงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถระบุในตัวชี้วัดแบบรายงานผลการปฏิบัติงานได้  
 แนวทางการเสริมสร้างอันดับแรก คือ ควรจัดสวัสดิการให้เป็นขวัญกำลังใจอย่างทั่วถึง

3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัญหาอันดับแรก คือ เพื่อนร่วมงานซึ่งดีจึงเด่น เห็นแก่ตัวโดยไม่มีเหตุผล ไม่รักกันไม่ประสานสามัคคี แนวทางการเสริมสร้างอันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างให้มีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัญหาอันดับแรก คือ ข้าราชการตำรวจมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเฉพาะฝ่ายของตนเอง แนวทางการเสริมสร้างอันดับแรก คือ ควรจัดระบบให้มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาทุกฝ่าย

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ผลการวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า เนื่องจากขวัญกำลังใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ คือ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในหน่วยของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ซึ่งเป็นหน่วยที่มีหน้าที่ในการฝึกอบรมและผลิตข้าราชการตำรวจออกพิทักษ์รับใช้สังคม ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ เนื่องจากข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ส่วนใหญ่ต่างเข้าใจและมองเห็นสภาพการปฏิบัติงานว่า ยังได้รับการบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ และส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สาริตา น้อยษา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2 โดยศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา สถานภาพสมรส ชั้นยศ ระยะเวลาในการรับ

ราชการ และอายุ ส่วนขวัญในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในงาน ความเจริญก้าวหน้า เงินเดือน และผลประโยชน์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ ผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จด้านการบริหารงาน พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2 อยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจมี 3 ตัวแปร คือ ชั้นยศมีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชาร์ทิพย์ ภาคสุวรรณ ได้ศึกษาขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า มีระดับขวัญปานกลาง องค์กรประกอบของขวัญทางด้านจิตใจ มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองมากกว่าตัวแปรองค์กรประกอบทางด้านชีวิตสังคม องค์กรประกอบของขวัญทางด้านจิตใจมีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลของงานจากการประเมินของผู้บังคับบัญชามากกว่าตัวแปร องค์กรประกอบทางด้านชีวิตสังคม ประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองของข้าราชการ สาย ค ในกลุ่มที่มีองค์กรประกอบของขวัญตัวแปรตัวเดียวแตกต่างกันพบว่า ภาวะผู้นำที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โอกาสก้าวหน้าสูง ความพึงพอใจในงานสูง ความมั่นคงในหน้าที่สูง สวัสดิการสูง การได้รับการยอมรับนับถือสูง มีประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองสูงกว่าภาวะผู้นำที่ไม่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี โอกาสก้าวหน้าต่ำ ความพึงพอใจในงานต่ำ ความมั่นคงในหน้าที่สูง สวัสดิการต่ำ การได้รับการยอมรับนับถือต่ำ ส่วนด้านเงินเดือน อายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษา และเพศ นั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาในกลุ่มที่มีองค์กรประกอบของขวัญตัวแปรตัวเดียวแต่ต่างระดับกันพบว่า ภาวะผู้นำที่ดี ความมั่นคงในหน้าที่สูง การได้รับการยอมรับนับถือสูงกว่า มีประสิทธิผลของงานจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาสูงกว่า ภาวะผู้นำที่ไม่ดี ความมั่นคงในหน้าที่ต่ำ การได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่า ส่วนที่เหลืออีก 9 ตัว คือ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานสูง สวัสดิการ อายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษา และเพศไม่มีความแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พ.ต.ท.มงคล บุญชุม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรสงขลา ผลการวิจัยค้นพบว่า “1) ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญของข้าราชการตำรวจ ตามทัศนคติของข้าราชการตำรวจที่มีความแตกต่างกันด้านวุฒิการศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์กรประกอบพบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน 3) ขวัญของข้าราชการตำรวจ

ตามทัศนคติของข้าราชการตำรวจ ที่มีความแตกต่างกันด้านชั้นยศ ในภาพรวมแตกต่างกันโดยมีนัยทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 4) ขวัญของข้าราชการตำรวจตามทัศนคติของข้าราชการตำรวจ ที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกันในภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่าง

เมื่อแยกออกเป็นรายด้านเกี่ยวกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้มีขวัญกำลังใจด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า นั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานในเรื่องระบบคุณธรรมมีส่วนช่วยให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งสอดคล้องกับ **อุทัย หิรัญโต** ได้กล่าวว่าแนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร ในการปฏิบัติงานคือให้โอกาสเท่าเทียมกันในด้านที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลงจึงให้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบมากที่สุด

2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้มีขวัญกำลังใจเรื่องความพึงพอใจในการทำงานนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานในเรื่องมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ **วีระพงษ์ เถลิ้มจิระวัฒน์** ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรต้องมีความรู้สีกว่างานที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นมีความสำคัญ ซึ่งแต่ละคนได้แสดงความสามารถและความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ตรงตามลักษณะความรู้ความสามารถ ความชำนาญที่มีอยู่พร้อมทั้งมีโอกาสก้าวหน้า มีความมั่นคงในงาน สร้างความชำนาญในวิชาชีพในระดับสูงขึ้น

3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้มีขวัญกำลังใจเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้นส่งผลต่อการ



ปฏิบัติงานในเรื่องสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ **ชุดคัตติ์** **เที่ยงตรง** ได้กล่าวว่า ขวัญมีความสำคัญต่อการบริหารงานและการทำงานในองค์กร ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) สร้างความจงรักภักดีของพนักงานให้มีต่อองค์กรและต่อหัวหน้างาน 3) เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์กร 4) เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง 5) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรและปฏิบัติงานดีขึ้น 6) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติเพื่อองค์กรมากขึ้น 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติเพื่อองค์กรมากขึ้น 8) ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง

**4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา** พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกองบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้มีขวัญกำลังใจเรื่องความความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชานั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ทำงานเต็มความสามารถในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องทฤษฎีของ **เฮอรัชเบอร์เกอร์** ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของงานเหมาะสมกับความสามารถ น่าสนใจ มีลักษณะท้าทายความสามารถที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง เป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ หรือเป็นงานประเภทประจำที่บางที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายจำเจ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มีการควบคุมน้อยที่สุด เพราะความเชื่อในความสามารถ หรือเกิดขึ้นจากการที่ได้รับหน้าที่เป็นผู้นำปฏิบัติการอื่น

#### **5.2.2 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกองบรมตำรวจภูธรภาค 4**

จากการวิจัย ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกองบรมตำรวจภูธรภาค 4 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระดับชั้นยศ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05

### **5.3 ข้อเสนอแนะ**

#### **5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1. ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต้องมีความโปร่งใส บริสุทธ์และยุติธรรม โดยปราศจากอคติ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ขึ้นไปตามสัดส่วนที่ควรจะเป็น

2. สนับสนุนให้มีกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 อย่าง เป็นระบบ และต่อเนื่อง

3. ผู้บังคับบัญชา ควรเปิด โอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมด้านการศึกษานี้ระบบคุณธรรม เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ทุกปีเพื่อประเมินระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ควรมีการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 โดยใช้การประเมินด้วยวิธีการประเมินแบบมีส่วนร่วม

3. ควรมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานหลังจากการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

## บรรณานุกรม

### 1. ภาษาไทย

#### 1) หนังสือทั่วไป

กระทรวงมหาดไทย. **หน้าที่ของตำรวจตามข้อบังคับของกระทรวงมหาดไทย.** กรุงเทพมหานคร : กระทรวงมหาดไทย, 2549.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารการพัฒนา.** ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.

ชูศรี วงศ์ตันนะ. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เทพเนรมิตการพิมพ์, 2545.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : อินฟอร์มีเดียบุ๊ก, 2546.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น, 2545.

พลตำรวจตรีเอก อังสนานนท์. **พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2547.

รุ่ง แก้วแดง. **รีเอ็นจีเนียริงระบบราชการไทย.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2540.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, 2546.

วีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. **การบริหารงานแบบญี่ปุ่น.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อิมเมจ, 2531.

วิเชียร วิทญ์อุดม. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท วีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2548.

สมศักดิ์ ขาวลาภ. **ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544.

สุรพงษ์ ด้วยตั้งใจ และ คณะ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544**  
**แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2535 และแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมในช่วง**  
**แผนพัฒนาที่ 8 พ.ศ.2540-2544.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมบัณฑิต, 2540.

สุวกิจ ศรีปัดดา. **องค์การและการจัดการ.** มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์, 2533.

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. **วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตำรวจ, 2550.

สำเร็จ จันทรสุวรรณ และสุวรรณ บัวทวน. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2552.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์การพิมพ์, 2520.

## 2) วิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์

กฤษ ช่อคำ. “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสายตำรวจสถานีตำรวจภูธรสารภี ตำบลสารภี อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.

จำลองตำรวจพิรุณ ทรายมูล. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่” **สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย ; มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2551.

ครุณี พร้อมทวิสิทธิ์. “ความพึงพอใจของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศต่อสวัสดิการที่ได้รับ: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

ธีรนนท์ ทีทา. “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับมัธยมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2538.

ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ. “ขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ”. **ปริญญาานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551.

พรทิพย์พา สุนาวิน. “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทยูเนี่ยน ฟุทแวร์ จำกัด (มหาชน)”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี, 2548.

พ.ต.ท.เอกรัตน์ เปาอินทร์. “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกำลังขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการปราบปรามยาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจนครบาล. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.

- พ.ต.ท. มงคล บุญชุม. "ขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา". **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537.
- ยุวดี ภูริโกภย์. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ". **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- ร.ต.ท.อนุวัฒน์ จินดา. "คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4". **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2553.
- วิสา โรจน์รุ่งสัจย์. "ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสภาพัฒนาการวิจัย". **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, 2545.
- วันเพ็ญ พรหมลอย. "ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อบทบาทของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานเชียงใหม่". **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2551.
- วัฒนพล สิทธิโชคสกุล. "ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลสังกัดโรงเรียนเทศบาลเมืองชลบุรี". **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตชลบุรี, 2545.
- สาโรจ โสยสมบัติ. "ความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด". **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, 2552.
- สาริยา น้อยษา. "ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง2". **รายงานค้นคว้าแบบอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย ; มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- อรรณพ บุญรัตพันธ์. "ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล สังกัดโรงเรียนเทศบาลเมืองชลบุรี". **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- เอกวิทย์ มณีธร. "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยรามคำแหง". **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2537.

- อาภิรมย์ ชินโน. “กระบวนการบริหารและความสำเร็จของการเป็นสถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน ระดับดีมากโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- อรไทย บรรลุ. “ประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตภาษีเจริญ”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏธนบุรี , 2546.

### 3) เว็บไซต์

- ตำรวจภูธรภาค 4 “งานกำลังพล” 25 สิงหาคม 2552, <<http://www.police4.go.th/add.html>> 10 March 2012.
- ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4, “หน้าหลัก”, 25 สิงหาคม 2552, <<http://school4.education.Police.go.th>> 1 March 2012.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**



## แบบสอบถามการศึกษาวิจัย

### เรื่อง

**ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4**  
**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แสดงความเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการตำรวจ ในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

2. คำตอบของท่านจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรม  
ตำรวจภูธรภาค 4 และแบบสอบถาม แต่ละชุดจะเก็บไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน  
แต่อย่างใด

3. ขอความร่วมมือกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ร้อยตำรวจโทหญิงเยาวเรศ จินดา

นักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

เลขที่แบบสอบถาม 

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเติมคำตอบในช่องว่างและทำเครื่องหมาย  ลงใน  ตามความเป็นจริงมากที่สุด

		สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ		
<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง	1 ( )
2. อายุ		2 ( )
<input type="checkbox"/> 1). 20 - 30 ปี	<input type="checkbox"/> 2). 31 - 40 ปี	
<input type="checkbox"/> 3). 41 - 50 ปี	<input type="checkbox"/> 4). 51 ปี ขึ้นไป	
3. ระดับการศึกษา		3 ( )
<input type="checkbox"/> 1). ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2). ปริญญาตรี	
<input type="checkbox"/> 3). สูงกว่าปริญญาตรี		
4. สถานภาพสมรส		4 ( )
<input type="checkbox"/> 1). โสด	<input type="checkbox"/> 2). สมรส	
<input type="checkbox"/> 3). หม้าย/หย่า/ร้าง		
5. ระดับชั้นยศ		5 ( )
<input type="checkbox"/> 1). ชั้นประทวน	<input type="checkbox"/> 2). ชั้นสัญญาบัตร	
6. รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน		6 ( )
<input type="checkbox"/> 1). 5,000 - 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 2). 10,001-15,000 บาท	
<input type="checkbox"/> 3). 15,001- 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 4). 20,001 บาท ขึ้นไป	
7. รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน		7 ( )
<input type="checkbox"/> 1). 5,000 - 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 2). 10,001-15,000 บาท	
<input type="checkbox"/> 3). 15,001- 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 4). 20,001 บาท ขึ้นไป	
ส่วนที่ 2 แสดงความเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม		

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ

ระดับ 5 ท่านมีขวัญกำลังใจ มากที่สุด

ระดับ 4 ท่านมีขวัญกำลังใจ มาก

ระดับ 3 ท่านมีขวัญกำลังใจ ปานกลาง

ระดับ 2 ท่านมีขวัญกำลังใจ น้อย

ระดับ 1 ท่านมีขวัญกำลังใจ น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับขวัญกำลังใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
<b>ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า</b>						
1. ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมี โอกาสก้าวหน้าเพียงใด						8 ( )
2. ท่านได้รับการสนับสนุนในศึกษาดูงานและ ฝึกอบรมเพียงใด						9 ( )
3. ท่านได้รับการสนับสนุนในการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งเพียงใด						10 ( )
4. ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบเพียงใด						11 ( )
5. ท่านมีโอกาสประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับ มอบหมายเพียงใด						12 ( )
6. ท่านคิดว่าระบบคุณธรรมมีส่วนช่วยให้ ท่านมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพียงใด						13 ( )
<b>ด้านความพึงพอใจในการทำงาน</b>						
7. ท่านทำงานด้วยความปลอดภัยและมีการป้องกัน อุบัติเหตุ						14 ( )
8. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ						15 ( )

ข้อคำถาม	ระดับขวัญกำลังใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
9. ท่านสามารถทำงานอย่างมีความสุขตามระเบียบ และข้อบังคับต่างๆขององค์กร						16 ( )
10 ท่านกับเพื่อนร่วมงานกำหนดเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน						17 ( )
11. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน ได้ทุกครั้ง						18 ( )
12. วัสดุอุปกรณ์ที่ท่านใช้มีคุณภาพและไม่ เป็นอันตรายต่อการทำงาน						19 ( )
<b>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>						
13. ท่านมีปัญหามารถปรึกษาและขอความ ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน						20 ( )
14.เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านให้ความ ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน						21 ( )
15.เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองยินดีสละเวลา ให้ท่านเมื่อร้องขอ						22 ( )
16. ท่านสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้						23 ( )
17.เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นท่านร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน						24 ( )
18. ท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องตามแผน ภารกิจต่างๆร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้						25 ( )

ข้อคำถาม	ระดับขวัญกำลังใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
19.ท่านมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ในโอกาสพิเศษเพียงใด						26 ( )
<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b> 20.ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมเสมอภาคกันทุก คนในหน่วยงาน						27 ( )
21. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนส่งเสริม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา						28 ( )
22. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงานให้ความใกล้ชิดเป็นกันเอง						29 ( )
23. ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลเอาใจใส่แก้ไขใน การปฏิบัติงานได้ทุกครั้ง						30 ( )
24.ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ท่าน ทำงานเต็มความสามารถในส่วนงานที่ท่าน รับผิดชอบ						31 ( )
25. ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา						32 ( )

ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์  
ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

1.) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า

ปัญหา

.....  
 .....

แนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

.....

.....

2.) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ปัญหา

.....

.....

แนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

.....

.....

3.) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ปัญหา

.....

.....

แนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

.....

.....

4.) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ปัญหา

.....

.....

แนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

.....

.....

**ขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม**

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เมธี สมภักดี

- ศน.บ.(การบริหารการศึกษา), M.A. (ประวัติศาสตร์)
- อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

### 3. อาจารย์วรเทพ เวียงแก

- ศน.บ.(ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
สศ.ม.(ในกระบวนการยุติธรรม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

### 4. พันตำรวจโทลาพันธุ์ ทองแผ่น

- ศศบ.(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- บริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต (M.P.A.) มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ  
ยูนิเวอร์ซิตี ประเทศฟิลิปปินส์
- อาจารย์ (สบ 3) กลุ่มงานอาจารย์ ศูนย์ฝึกอบรม ตำรวจภูธรภาค 4



ภาคผนวก ก  
หนังสือขออนุญาตแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน โทร. 043-241488

ที่ ศธ 6012/ว 016 วันที่ 11 มกราคม 2555

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ

เจริญพร ผศ.เมธี สมภักดี

ด้วย ร.ต.ท. หญิงเยาวเรศ จินดา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษา วิทยาเขตอีสาน รหัสประจำตัวนักศึกษา 5314203036 กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4” ในกรณีนี้ จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาขอแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเที่ยงตรงที่สุด

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอแต่งตั้งท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์)

รักษาการแทนรองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน โทร. 043-241488

ที่ ศธ 6012/ว 016 วันที่ 12 มกราคม 2555

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ

เจริญพร นายรเทพ เวียงแก

ด้วย ร.ต.ท. หลิงเยาวเรศ จินดา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตร ศาสตราจารย์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษา วิทยาเขตอีสาน รหัสประจำตัวนักศึกษา 5314203036 กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4” ในกรณี จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเที่ยงตรงที่สุด

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอแต่งตั้งท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจัก ได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์)

รักษาการแทนรองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ที่ ศธ 6012/025



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
ถนนราษฎร์คณิง ตำบลในเมือง  
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000

11 มกราคม 2555

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ

เจริญพร พ.ต.ท.ชลาพันธุ์ ทองแผ่น

ด้วย ร.ต.ท.หญิงเยาวเรศ จินดา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตร  
ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ  
ราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษาวิทยาเขตอีสาน รหัสประจำตัวนักศึกษา 5314203036 กำลังทำสาร  
นิพนธ์เรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค  
4” ในกรณี จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อเป็น  
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเที่ยงตรงที่สุด

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มี  
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอแต่งตั้งท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อ  
ตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจัก  
ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

เจริญพร

(พระครูปลัดธรรมจริวัฒน์)

รักษาราชการแทนรองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

ภาคผนวก ง  
แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรม

#### ตำรวจภูธรภาค 4

#### คำชี้แจง

1) แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ ผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านเป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัยเป็นลักษณะภาพรวม โดยจะไม่มีผลกระทบทต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น แต่ในทางตรงกันข้ามข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) แบบสอบถามชุดนี้ มีจำนวน 7 หน้า ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

- 1) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า
- 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน
- 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

3) วิธีการประเมิน ให้ทำ  $\sqrt{\quad}$  ลงในช่องระดับการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

วัดได้	(+1)	หมายถึง มีความสอดคล้องกับคำนิยาม
ไม่แน่ใจ	(0)	หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับคำนิยาม
วัดไม่ได้	(-1)	หมายถึง ไม่มีความสอดคล้องกับคำนิยาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1.	เพศ ชาย หญิง	1	1	1	3	1
2.	อายุ 1. 20 – 30 ปี 2. 31 – 40 ปี 3. 41 – 50 ปี 4. 51 ปี ขึ้นไป	1	1	1	3	1
3.	ระดับการศึกษา 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. สูงกว่าปริญญาตรี	1	1	1	3	1
4.	สถานภาพสมรส 1. โสด 2. สมรส 3. หม้าย/หย่า/ร้าง	1	1	1	3	1
5.	ตำแหน่ง 1. ผบ.หมู่ 2. รองสารวัตรขึ้นไป	1	1	1	3	1

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
6.	รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 1. 5,000 - 10,000 บาท 2. 10,001-15,000 บาท 3. 15,001- 20,000 บาท 4. 20,001 บาท ขึ้นไป	1	1	1	3	1
7.	รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน 1. 5,000 - 10,000 บาท 2. 10,001-15,000 บาท 3. 15,001- 20,000 บาท 4. 20,001 บาท ขึ้นไป	1	1	1	3	1



ส่วนที่ 2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ  
ภูธรภาค 4

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	<b>1. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า</b>					
1	ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีโอกาสด้านก้าวหน้าเพียงใด	1	1	1	3	1
2	ท่านได้รับการสนับสนุนในศึกษาดูงานและฝึกอบรมเพียงใด	1	1	1	3	1
3	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเพียงใด	1	1	1	3	1
4	ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความคิดความชอบเพียงใด	1	1	1	3	1
5	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในหน้าที่งานเพียงใด	1	0	1	2	0.67
6	ท่านคิดว่าระบบคุณธรรมมีส่วนช่วยให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพียงใด	1	1	1	3	1
	<b>2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน</b>					
7	ท่านทำงานด้วยความปลอดภัยและมีการป้องกันอุบัติเหตุ	0	1	1	2	0.67
8	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	3	1
9	ท่านสามารถทำงานอย่างมีความสุขตามระเบียบและข้อบังคับต่างๆขององค์กร	1	1	1	3	1
10	ท่านกับเพื่อนร่วมงานกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน	1	1	1	3	1
11	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ทุกครั้ง	1	0	1	2	0.67

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
12	วัสดุอุปกรณ์ที่ท่านใช้มีคุณภาพและไม่เป็นอันตรายต่อการทำงาน	0	1	1	2	0.67
	<b>3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>					
13	ท่านมีปัญหาสามารถปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1
14	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
15	เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองยินดีสละเวลาให้ท่านเมื่อร้องขอ	1	1	1	3	1
16	ท่านสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้	1	1	1	3	1
17	.เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นท่านร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
18	ท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องตามแผนภารกิจต่างๆร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้	1	1	1	3	1
19	.ท่านมี โอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานในโอกาสพิเศษเพียงใด	1	1	1	3	1
	<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>					
20	.ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมเสมอภาคกันทุกคนในหน่วยงาน	1	1	1	3	1
21	ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
22	ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้ความใกล้ชิดเป็นกันเอง	1	1	1	3	1
23	ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลเอาใจใส่ใส่ใจในการปฏิบัติงานได้ทุกครั้ง	1	1	1	3	1
24	ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ท่านทำงานเต็มความสามารถในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ	1	1	1	3	1
25	ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1

ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า	1	1	1	3	1
2	ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	1	1	1	3	1
3	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1
4	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ภาคผนวก ฉ  
คำศัพท์ประสิทธิ์แอลฟา



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	ร้อยตำรวจโทหญิงเยาวเรศ จินดา
วัน/เดือน /ปีที่เกิด	วันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2517
ภูมิลำเนา	999/32 หมู่ที่ 14 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	999/32 หมู่ที่ 14 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิตจาก สถาบันราชภัฏเลย
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2537 – 2540	ผู้บังคับหมู่ สถานีตำรวจภูธรอำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2540 – 2550	ผู้บังคับหมู่ กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 4
พ.ศ. 2551 – 2553	รองสารวัตรฝ่ายอำนวยการ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4
พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน	อาจารย์ (สบ 1) กลุ่มงานอาจารย์ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4