

ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก
Factors of Job Characteristics Affecting Morale and Job Satisfaction of
Workforce in the Directorate of Personnel, Royal Thai Army

ธัชชัย ทองอู่¹ อานุรักษ์ เรืองรอบ²
Tuschanai Thong-Ou¹ Anurug Ruangrob²

¹⁻² หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

¹⁻² Master of Business Administration, Sripatum University at Chonburi

E-mail: tuschanai.ou@gmail.com

บทคัดย่อ

Received: August 5, 2019

Revised: September 17, 2019

Accepted: September, 25 2019

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับปัจจัยด้านลักษณะงานในกรมกำลังพลทหารบก (2) ศึกษา
ระดับขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก (3) ศึกษา
อิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัด
กรมกำลังพลทหารบก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 295
นาย เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยด้านลักษณะงาน ขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อขวัญ
และกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก

ผลการวิจัยพบว่า (1) กำลังพลมีระดับปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (2) ระดับขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจใน
การปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบกโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ การสนับสนุน
ในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสำคัญของงาน และผลตอบแทนของงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ และ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก และปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความ
อิสระในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก

คำสำคัญ : ลักษณะงาน, ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน, กรมกำลังพลทหารบก

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the level of job characteristics in The Directorate of Personnel, Royal Thai Army (RTA), (2) to study the level of morale and job satisfaction of workforce in The Directorate of Personnel, RTA and (3) to identify the impact of job characteristics on morale and job satisfaction. The samples of this study were 295 members of Directorate of Personnel. Tool of this study was questionnaire of job characteristics, morale, and job satisfaction level of workforce in The Directorate of Personnel. The statistic used are percentage, averages, standard deviation. Moreover, the statistic for the purpose of testing the impact of job characteristics on morale and job satisfaction of workforce in The Directorate of Personnel was multiple regressions.

The outcome indicated that (1) the level of job characteristics of workforce was high, average 3.90. In aspect of each dimension, job security was the most important. (2) The level of morale and job satisfaction of workforce in The Directorate of Personnel, RTA was high, average 4.00 with the dimension of morale that was the most important. (3) The influence of job characteristic factors that impacting morale and job satisfaction of workforce in The Directorate of Personnel, RTA were work supports, job security, task significance, and job feedback. In addition, job autonomy impacted to job satisfaction of workforce in The Directorate of Personnel, RTA.

Keywords : Job Characteristics, Morale, Job Satisfaction, Directorate of Personnel, RTA.

ความสำคัญและปัญหา

จากสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างรวดเร็ว การบริหารราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพสังคมเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ (ทองใบ สุตชาลี, 2548) ผู้บริหารทุกระดับควรมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจหลักในส่วนราชการนั้น ๆ และควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารไปสู่ข้าราชการระดับต่าง ๆ ภายในส่วนราชการเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้สำเร็จ และดำเนินการกิจไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจะดำรงอยู่รอด มีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปดำเนินการด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (สมานรังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, 2544)

กองทัพบกถือว่าเป็นหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 จากพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 19 ได้กำหนดให้ กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังพลกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยกรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยทหารที่อยู่ในฝ่ายเสนาธิการกองทัพบก ทำหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับงานนโยบายและแผนกำลังพล การเตรียมพล การจัดการกำลังพล การปกครองกำลังพล การบริการ สิทธิและขวัญกำลังพล การศึกษาและพัฒนาความรู้ของกำลังพล งบประมาณกำลังพล การสารสนเทศกำลังพล การวิเคราะห์และประเมินค่ากำลังพล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังพลมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง คือ ลักษณะงาน ซึ่ง Hackman and Oldham (1980) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดการปรุงแต่งงาน เชื่อว่ามิติของงาน จะมีผลกระทบต่อสภาวะของจิตใจของบุคคลและส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ในเรื่องผลงานและความพึงพอใจของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า ลักษณะงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน มุ่งมั่นอยู่กับงานที่ทำ มีความสุขกับงาน และมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าบุคลากรมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ (critical success factors) ต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้นทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เหมือนทรัพยากรอื่น ๆ เพราะมนุษย์อาจได้รับการจูงใจโน้มน้าวให้ผลิตผลงานหรือทำงานมากขึ้นกว่าเดิมได้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550)

ขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างยิ่งเพราะขวัญและกำลังใจดีย่อมก่อให้เกิดการเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้น กำลังใจจึงเป็นหัวใจของการบริหารงาน องค์กรใดที่มีบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีก็ย่อมสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานได้ ขวัญและกำลังใจยังก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้บุคลากรมีระเบียบวินัย ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กร มีความเข้าใจต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนากิจการงานให้ดีขึ้น มีความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กรและจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้ (พัชรี คงดี, 2556) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง

มีความจำเป็นต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพราะขวัญและกำลังใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คนที่มีความรู้ความสามารถดี แต่ถ้าขวัญและกำลังใจไม่ดี ก็จะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำควรให้ความสำคัญถึงคุณค่าของจิตใจของสมาชิกภายในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น ทั้งเป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลมากขึ้น (ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์, 2555)

นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ เนื่องจากเป็นความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อหน้าที่กำลังปฏิบัติอันเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็มิผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (เกรียงไกร เจริญพานิช, 2541) ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) ถ้าเมื่อไรบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เช่น ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความต้องการหรือสนใจที่จะเรียนรู้ต่อสิ่งใหม่ ๆ มีความเฉื่อยชา ไม่กระฉับกระเฉง ทำงานด้วยคุณภาพ การเข้ามามีงานสาย การลาหยุดงานบ่อย ฯลฯ และปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดอีกประการหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติเป็นไปในทางลบ ผู้บริหารองค์กรจะต้องวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาและทำการปรับปรุงแก้ไข โดยผู้บริหารจะต้องโน้มน้าวใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานด้วยความสุข ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดในสังคม (ทิพวารินทร์ กลิ่นโชยสุคนธ์, 2552)

งานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับกำลังพลทางทหารในหลากหลายบริบท ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ในกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 19 (ปริญา วรงค์โกศล, 2559) การศึกษาแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2 (วุทธิพงศ์ อรรถคำ, 2559) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (กิตติยา ชุณยศ, 2557) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกรมสวัสดิการทหารอากาศ (สุริยะ ประเสริฐศรี, 2556) เป็นต้น แต่ไม่ได้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านลักษณะงานที่จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่จะส่งผลให้กำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบกมีขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุด เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยด้านลักษณะงานในกรมกำลังพลทหารบก
2. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก
3. เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน การสนับสนุนในการทำงาน ความสำคัญของงาน ผลตอบกลับของงาน และความอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลสังกัดกรมกำลังพลทหารบก

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ นำมาประกอบเพื่อดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะงาน

Greenberg and Baron (2000) กล่าวว่า ลักษณะงานเป็นรูปแบบวิธีที่จะเพิ่มคุณค่างาน ซึ่งเน้นมิติของงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะที่หลากหลาย ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดลำดับขั้นทางจิตวิทยาอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณประโยชน์สำหรับแต่ละบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและองค์การ การลาออกน้อยลง

Hackman and Oldham (1980) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวความคิดการปรุงแต่งงาน เชื่อว่ามิติของงาน จะมีผลกระทบต่อสภาวะของจิตใจของบุคคลและส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ในเรื่องผลงานและความพึงพอใจของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีคุณลักษณะงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีแรงจูงใจ คุณลักษณะของงานนำไปสู่สภาวะทางจิตวิทยา เช่น ความเชื่อ ทศนคติ ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ นำพาไปสู่การจูงใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดีและความพึงพอใจในการทำงาน โดยคุณลักษณะของงานที่สำคัญจะมีอยู่ 5 ปัจจัย คือ ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) ความเกี่ยวเนื่องกันของงาน หรือมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (task identity) ความสำคัญของงาน (task significant) ความเป็นอิสระ (autonomy) และ ผลสะท้อนของงาน (feedback)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

เสนาะ ดิเียว (2539) ได้กล่าวถึงขวัญไว้ว่า “ขวัญ” คือ สภาวะทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนที่หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาวะอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้น จากภายในตัวบุคคล หรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับ สภาวะทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อเป้าหมายในการทำงานของคน และมีผลกระทบต่องานขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคนซึ่งแสดงออกทางอารมณ์อันจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เกรียงไกร เจริญพานิช (2541) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติอันเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็มิพทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า บุคคลมีสิ่งกระตุ้นให้ตอบสนองตามลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไปทำให้เกิดการจูงใจในการแสดงพฤติกรรม โดยมาสโลว์ได้

กำหนดความต้องการของมนุษย์พื้นฐานไว้ 5 ระดับ คือ (1) ความต้องการของร่างกาย (2) ความต้องการความมั่นคง หรือความปลอดภัย 3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (4) ความต้องการการยกย่อง (5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร โดยค้นพบว่าปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบและไม่ชอบในงานของบุคคลในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวคือ (1) ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีตลอดเวลา ไม่ใช่ปัจจัยโดยตรงที่เพิ่มประสิทธิภาพของงานแต่จะช่วยให้ลดความไม่พอใจในงานของคนทำงานอยู่ได้แก่ เงินเดือนโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน สภาพภาพของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา (2) ปัจจัยจูงใจ (motivated factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลได้ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ขอบเขตการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ กำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 347 นาย แจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 347 ฉบับ ได้รับคืนกลับมา 295 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน การสนับสนุนในการทำงาน ความสำคัญของงาน ผลตอบกลับของงาน และความมีอิสระในการทำงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ชวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้วิจัย

การเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของกำลังพล ประกอบด้วยด้านเพศ อายุ ประเภทข้าราชการ รายได้ ต่อเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (2) ข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะงานของกรมกำลังพลทหารบก ได้แก่ ความมั่นคงในงาน การสนับสนุนในการทำงาน ความสำคัญของงาน ผลตอบกลับของงาน และความมีอิสระในการทำงาน จำนวน 15 ข้อ โดยดัดแปลงจาก ทวีศักดิ์ รองแขวง (2555) เป็นแบบสอบถามปลายปิดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียวและแบ่งตามระดับความคิดเห็นในการสร้างคำถามในลักษณะอันตรภาคชั้น เป็น 5 ระดับ (interval scale) และ (3) ข้อมูลชวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 10 ข้อ โดยดัดแปลงจาก กนกวรรณ บุญนา (2560) และอนุตร์ พูลพัฒนา (2554) เป็นแบบสอบถามปลายปิดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียวและแบ่งตามระดับความคิดเห็นในการสร้างคำถามในลักษณะอันตรภาคชั้น เป็น 5 ระดับ (interval scale)

สำหรับการแปลผลข้อมูล ได้กำหนดค่าอันตรภาคชั้น เพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แสดงถึง มีระดับความเห็นมากที่สุด
 คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แสดงถึง มีระดับความเห็นระดับมาก
 คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แสดงถึง มีระดับความเห็นระดับปานกลาง
 คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แสดงถึง มีระดับความเห็นระดับน้อย
 คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แสดงถึง มีระดับความเห็นระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามกับกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบก ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลรวมตั้งแต่เดือน พฤษภาคม ถึง มิถุนายน 2562
2. ทำการตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถาม กรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลไม่ครบ ผู้ศึกษาได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกเพิ่มเติมทันที
3. นำแบบสอบถามที่ตอบข้อคำถามเรียบร้อยแล้วมาลงข้อมูลในคอมพิวเตอร์ จากนั้นนำผลข้อมูลมาวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้เป็นรหัสพร้อมบันทึกข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลมาประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (statistical package for the social sciences: SPSS) ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้การแจกแจงความถี่และระบุค่าข้อมูลเป็นร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. ทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน การสนับสนุนในการทำงาน ความสำคัญของงาน ผลตอบกลับของงาน และความอิสระในการทำงาน ที่มีต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1: ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.3 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.9 เป็นนายทหารสัญญาบัตร คิดเป็นร้อยละ 55.3 มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.5 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.2

ส่วนที่ 2: ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

กำลังพล มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.12 รองลงมา คือ การสนับสนุนในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.94 ความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ย 3.89 ผลตอบกลับของงานมีค่าเฉลี่ย 3.82 และความมีอิสระในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ (รายละเอียดดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	N = 295	
	$\bar{x}$	SD
1. ความมั่นคงในงาน	4.12	.62
2. การสนับสนุนในการทำงาน	3.94	.59
3. ความสำคัญของงาน	3.89	.59
4. ผลตอบกลับของงาน	3.82	.57
5. ความมีอิสระในการทำงาน	3.71	.84
โดยรวม	3.90	.47

ส่วนที่ 3: ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กำลังใจ มีระดับขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.09 รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.91 ตามลำดับ (รายละเอียดดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	N = 295	
	$\bar{x}$	SD
1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.09	.52
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.91	.65
โดยรวม	4.00	.54

ส่วนที่ 4: ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งปัจจัยด้านลักษณะงานมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 48.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ด้าน สามารถพิจารณาจากค่าคะแนนมาตรฐาน โดยเรียงลำดับน้ำหนักจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ การสนับสนุนในการทำงาน ($\beta = .28$) ลำดับที่ 2 คือ ความมั่นคงในงาน ($\beta = .21$) ลำดับที่ 3 คือ ความสำคัญของงาน ($\beta = .17$) และลำดับที่ 4 คือ ผลตอบกลับของงาน ($\beta = .16$) (รายละเอียดดังตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยด้านลักษณะงานต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		t-value	p-value
	B	สัมประสิทธิ์การถดถอย (β)		
ค่าคงที่ (constant)	1.08		5.77*	.00
1. ความมั่นคงในงาน	.18	.21	4.01*	.00
2. การสนับสนุนในการทำงาน	.25	.28	4.52*	.00
3. ความสำคัญของงาน	.16	.17	2.96*	.00
4. ผลตอบกลับของงาน	.14	.16	2.73*	.01
5. ความอิสระในการทำงาน	.03	.05	1.16	.25
R = 0.70 R ² = 0.48 Adjusted R ² = 0.48 SE = 0.38 F = 54.42				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งปัจจัยด้านลักษณะงานมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 43.3 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ด้าน สามารถพิจารณาจากค่าคะแนนมาตรฐาน โดยเรียงลำดับน้ำหนักจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ผลตอบกลับของงาน ($\beta = .24$) ลำดับที่ 2 คือความมั่นคงในงาน ($\beta = .22$) ลำดับที่ 3 คือ ความสำคัญของงาน ($\beta = .16$) ลำดับที่ 4 คือ การสนับสนุนในการทำงาน ($\beta = .14$) และลำดับที่ 5 คือ ความอิสระในการทำงาน ($\beta = .08$) (รายละเอียดดังตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยด้านลักษณะงานต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน		t-value	p-value
	B	สัมประสิทธิ์การถดถอย (β)		
ค่าคงที่ (constant)	.37		1.54	.12
1. ความมั่นคงในงาน	.23	.22	3.93*	.00
2. การสนับสนุนในการทำงาน	.16	.14	2.23*	.03
3. ความสำคัญของงาน	.17	.16	2.57*	.01
4. ผลตอบกลับของงาน	.27	.24	3.92*	.00
5. ความอิสระในการทำงาน	.08	.10	2.07*	.04
R = 0.66 R ² = 0.43 Adjusted R ² = 0.42 SE = 0.49 F = 44.23				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่องปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ความมั่นคงในงาน การสนับสนุนในการทำงาน ความสำคัญของงาน และผลตอบกลับของงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก

ทั้งนี้เนื่องจากด้านความมั่นคงในงาน เป็นความรู้สึกของกำลังพลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงของหน่วยงาน การทำงานในหน่วยงานราชการที่มีความมั่นคงย่อมทำให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) ซึ่งกล่าวว่า บุคคลมีสิ่งกระตุ้นให้ตอบสนองตามลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป โดยแบ่งความต้องการเป็น 5 ระดับ คือ (1) ความต้องการของร่างกาย (2) ความต้องการความมั่นคง (3) ความต้องการการยอมรับ (4) ความต้องการการยกย่อง (5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองแล้วก็จะเกิดแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) โดยค้นพบว่าปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบและไม่ชอบในงานของบุคคลในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวคือ ปัจจัยต่ำจวน (hygiene factor) และปัจจัยจูงใจ (motivated factor) โดยความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยต่ำจวนที่ช่วยทำให้ลดความไม่พอใจในงานของคนทำงานอยู่

ด้านการสนับสนุนในการทำงาน การที่กำลังพลได้รับการสนับสนุนทั้งจากการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น จากการอบรม การสัมมนา อีกทั้งการได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับชั้นยศ ย่อมทำให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่ว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน อันได้แก่ การได้รับเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ

ด้านความสำคัญของงาน การได้ทำงานในส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้กำลังพลรู้สึกว่าตนเองเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Todd and Kent (2006) ที่ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะงานต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า คุณลักษณะงานด้านความสำคัญในงานทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน

ด้านผลตอบกลับของงาน การปฏิบัติงานที่ได้รับรู้ถึงคุณภาพหรือประสิทธิภาพที่ตนเองทำจะทำให้กำลังพลได้รู้ว่าการทำงานของตนเองเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้สามารถปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้กำลังพลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของหน่วยงาน อันจะส่งผลให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Greenberg and Baron (2000) ที่กล่าวว่า ลักษณะงานเป็นรูปแบบวิธีที่จะเพิ่มคุณค่างาน ซึ่งเน้นมิติของงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะที่หลากหลาย ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดลำดับขั้นทางจิตวิทยาอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณประโยชน์สำหรับแต่ละบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและองค์การ การลาออกน้อยลง

ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก เนื่องจากความอิสระในการทำงาน เป็นความอิสระในงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยได้ใช้ความคิด ได้ตัดสินใจด้วยตนเอง หรืออาจจะเป็นงานที่ต้องทำตามคู่มือ หรือตามคำสั่ง ซึ่งกรมกำลังพลทหารบกเป็นหน่วยงานราชการ มีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติและรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา จึงส่งผลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Hackman & Oldham (1980) ที่อธิบายเกี่ยวกับแนวความคิดการปรุงแต่งงาน เชื่อว่ามิติของงาน จะมีผลกระทบต่อสภาวะของจิตใจของบุคคลและส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ในเรื่องผลงานและความพึงพอใจของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน โดยคุณลักษณะของงานที่สำคัญจะมีอยู่ 5 ปัจจัย คือ ความหลากหลายของทักษะ ความเกี่ยวเนื่องกันของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ และผลสะท้อนของงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลจากการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ดังนี้

1. ความมั่นคงในงานมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนั้นหน่วยงานควรมีผลตอบแทนและสวัสดิการที่ส่งเสริมคุณภาพการดำรงชีวิตของกำลังพล และครอบครัวอย่างเหมาะสม เช่น เงินเดือน ที่พักอาศัย เบี้ยเลี้ยง เป็นต้น เนื่องด้วยปัจจุบันค่าครองชีพมีการปรับตัวสูงขึ้น การส่งเสริมผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอจะทำให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. การสนับสนุนในการทำงานมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนั้นหน่วยงานควรมีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของกำลังพล เช่น การจัดอบรม การส่งเสริมการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อให้กำลังพลนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนกำลังพลทุกนายอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องการคัดเลือกผู้ที่จะไปศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ และโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. ความสำคัญของงานมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรกระจายงานส่วนที่มีความสำคัญให้กับกำลังพล เพื่อให้กำลังพลรู้สึกว่าเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ผลตอบกลับของงานมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรมีการสะท้อนผลการปฏิบัติให้กำลังพลทราบว่า งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพเพียงใด เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาประสิทธิภาพของงานและรับฟังความคิดเห็นของกำลังพลที่มีต่อผลการประเมิน
5. ความอิสระในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระแก่กำลังพลในการใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และควรเปิดโอกาสให้กำลังพลนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ได้แก่ การนำสื่อเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสะดวกรวดเร็ว ระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitalization) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานว่าส่งผลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลอย่างไร
2. ควรศึกษาแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล เพื่อเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ควรศึกษาตัวแปรด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
4. ควรมีการเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานทหารอื่น ๆ เพื่อให้ทราบความคิดเห็นและความต้องการของกำลังพลที่หลากหลาย

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ บุญนาค. (2560). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในเขตอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- กิตติยา ขุนยศ. (2557). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เกรียงไกร เจริญพานิช. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทองใบ สุดชาติ. (2548). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพวารินทร์ กลิ่นโชยสุคนธ์. (2552). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทวีศักดิ์ รองแขวง. (2555). *ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปริญา วรงค์โกศล. (2559). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ในกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 19* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- พัชร คงดี. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วุทธิพงศ์ อรรถคำ. (2559). *แนวทางสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร กองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21 กองทัพภาคที่ 2*. วารสารชุมชนวิจัย, 10(3), 31-41.
- ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และ สุธี สุทธิสมบุญ. (2544). *หลักการบริหารเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.

สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4).

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุริยะ ประเสริฐศรี. (2556). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกรมสวัสดิการทหารอากาศ* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.

เสนาะ ดิเภาว. (2539). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนุตร์ พูลพัฒนา. (2554). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มาเลห์ เอ็นจิเนียริ่ง คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, Frederick and others. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.

Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Todd, S.Y., & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8(2), pp. 253-268.